

Hanko

Hyvinvointitietojärjestelmäkokonaisuuden uudistamisen valmisteluprojekti

Loppuraportti
15.6.2016

UUTOSHISTORIA

Versio	Päiväys	Laatija	Muutoksen kuvaus
0.1	7.6.2016	EKE	Asiantuntijoille mennyt pohja.
0.2	10.6.2016	EKE, AV	Lisämuokkauksia. AV osuus.
0.3	13.6.2016	KTu	Kokonaisuuden katselmointi ja hallintamalli osuus lisätty
1.0	15.6.2016	EKE	Viimeistely versio ilman loppukustannuslaskelmaa.
1.1	20.6.2016	EKE	Kustannuslaskelma lisätty.

Sisällys

1	Tiivistelmä hankkeesta	3
1.1	Projektin tausta, lähtökohdat ja tavoitteet	3
1.2	Projektin aikataulu ja mukana olleet organisaatiot	4
	Projektiryhmä	5
1.3	Projektin laajuus ja rajaukset	6
1.4	Projektin vaiheet ja aikataulu	6
1.4.1	Projektihallinto	7
1.4.2	Uudistamisen etenemisvaihtoehtojen kuvaaminen ja arviointi (2-3/2016)	8
1.4.3	Uudistamisen hankintamallin suunnittelu (2-3/2016) ja hankinnan kohteen tarkentaminen (4-5/2016)	9
1.4.4	Riskien toteutuminen	14
2	Projektin hallinnointi	15
2.1	Isäntäorganisaatio	15
3	Projektin tuotokset	16
4	Hankkeen kustannukset	18
4.1	Hankkeen kokonaiskustannukset	18
5	Tarvittavat jatkotoimenpiteet	19
6	Projektin arviointi	19
6.1	Projektin eteneminen	19
6.2	Projektiorganisaation työskentely	20

1 Tiivistelmä hankkeesta

1.1 Projektin tausta, lähtökohdat ja tavoitteet

Keväällä 2015 käynnistettiin Kiila-hankkeen ehdotuksesta AKUSTI-projektina asiakas- ja potilastietojärjestelmien uudistamisen yhteistyön neuvotteluprojekti. Neuvottelujen tuloksena syntyi yhteinen ymmärrys tarpeesta määrittää tuote- ja toimittajariippumaton tulevaisuuden sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmäkokonaisuus, ja tätä varten perustettiin UNA-hanke. Hankkeen lopputuloksena syntyi asiakas- ja toimintälähtöinen toimittajariippumaton vaatimusmäärittelyaineisto, jonka avulla on mahdollista ohjata asiakas- ja potilastietojärjestelmien vaiheittaista uudistamista modulaariseen arkkitehtuuriin pohjautuen. Hankkeessa täsmennettiin jo olemassa olevia Kiila-hankkeessa tehtyjä vaatimuksia ja hyödynnettiin muita aikaisemmin tehtyjä määrittelyjä kuten Apotti-määrittelyjä.

Hanko (Hyvinvointipalveluiden tietojärjestelmäkokonaisuuden uudistamisen valmistelu) projekti perustettiin UNA-hankkeen rinnalle joulukuussa 2015 AKUSTI-foorumin ohjausryhmän päätöksellä. Valmisteluprojektin tehtävänä oli laatia ehdotus tietojärjestelmäkokonaisuuden uudistamisen yhteisestä etenemispolusta ja hankintamallista. Projektilla haluttiin luoda edellytykset sille, että ensimmäiset UNA-jatkohankkeen hankinnat voivat käynnistyä 2016 aikana. Tavoitteena oli, että Hankon tuotosten pohjalta sote-organisaatiot voivat tehdä päätöksensä uudistamisen seuraaviin vaiheisiin sitoutumisesta ja suunnitella omat kehittämissuunniutunsa.

Hanko-projekti on tuottanut UNA-vaatimusmäärittelyihin ja modulaariseen tietojärjestelmäarkkitehtuuriin perustuvan uudistamisyhteistyön etenemisehdotuksen. Etenemispolkua ja tämän edellyttämiä jatkotoimenpide-ehdotuksia esiteltiin sairaahoitopiirien ja kuntien sote-johdolle 1.6.2016 Kuntatalolla järjestetyssä tapaamisessa. Yhteistyön tavoitteena on yhteiseen UNA-etenemispolkuun ja vaatimusmäärittelyihin pohjautuen hallitusti uudistaa ja yhtenäistää sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmäratkaisuja siten, että yhteistyötä tehdään kansallisesti samalla varmistetaan vaatimusmäärittelyiden ja etenemispolun ajantasaisuus.

UNA-hankkeessa modulaarisen järjestelmäarkkitehtuurin (MODA) kehittämisen strategiaksi valikoitui ns. ydin ja vyöhykkeet. Tämä kehittämisstrategia korostaa etenemistä nykyisestä järjestelmäkehittämisestä modernimpaan kehittämiseen, mutta vaatii tilaajilta sitoutumista ja panostusta arkkitehtuurin hallintaan. Modulaarista järjestelmärakennetta ei tule rakentaa, kiinnittää tai suunnitella etukäteen, vaan moduulijako määrittyy kulloisenkin toiminnallisen kohteen mukaan. UNA-MODA-projektissa toimittajavastausten- ja haastattelujen kautta tuotettiin markkinoiden kyvykkyyden analyysi, jota on hyödynnetty modulaarisen järjestelmäarkkitehtuurin eri skenaario- ja ratkaisuvaihtoehtojen arvioinnissa. Hanko-projektin tuotokset perustuvat edellä kuvattuun UNA-hankkeessa linjattuun kehittämisstrategiaan.

1.2 Projektin aikataulu ja mukana olleet organisaatiot

Hanko-valmisteluprojekti toteutettiin aikataululla 1/2016-06/2016, ja sen isäntäorganisaationa toimi Pirkanmaan sairaanhoitopiiri. Projektin osapuolia olivat sosiaali- ja terveystalvcluissa käytettävien tietojärjestelmäatkaisujen uudistamista suunnittelevat kunnat ja kuntayhtymät. Projektissa toimi asiantuntijoita julkisomisteisista in house -yhtiöistä.



Kuva 1. UNA-yhteistyöhön osallistuneet sairaanhoitopiirialueet ja kaupungit

Taulukko 1. Hanko-projektin ohjausryhmä ja projektiryhmä

Projektin omistaja	Antti Jokela	Pirkanmaan sairaanhoitopiiri
Projektipäällikkö	Eeva Keso	Medbit Oy
Ohjausryhmä	Ari Pätsi, pj Antti Jokela Ari-Pekka Paananen Yrjö Koivusalo Juhani Heikka Markku Tervahauta Juha Kinnunen Timo Louna Toni Suihko Hannu Välimäki Juha Metso Maritta Korhonen Karri Vainio Eeva Keso (projektipäällikkö), siht.	Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri Pirkanmaan sairaanhoitopiiri Pirkanmaan sairaanhoitopiiri Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri Oulun kaupunki Kuopion kaupunki Keski-Suomen sairaanhoitopiiri Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymä Eksote Apotti Espoo Sosiaali- ja terveysministeriö Kuntaliitto Medbit Oy

Projektiryhmä

Rooli	Nimi	Organisaatio
Kilpailutasiantuntija	Antti Vadèn	Tuomi Logistiikka Oy
Projekti/hankemenetelmä- asiantuntija	Kati Tuovinen	Istekki Oy
Uudistamisvaihtoehtojen arviointiasiantuntija / asiantuntijat	Jaakko Asplund Timo Siira Janne Lepistö Marko Jalonen Jouko Kuisma Juha Viitala	Salivirta Oy
Tekninen asiantuntija	Juha Rannanheimo	Istekki Oy

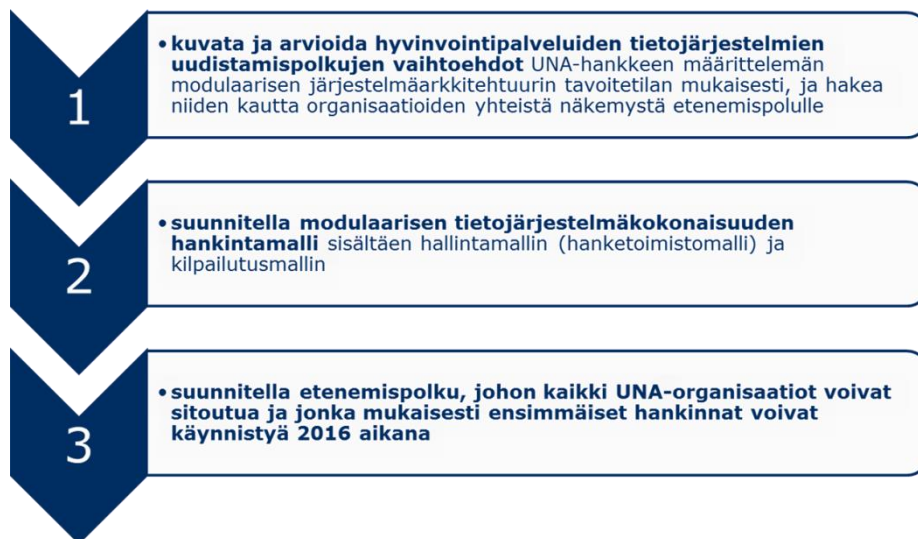
1.3 Projektin laajuus ja rajaukset

Valmisteluprojektissa ei laadittu tarjouspyyntödokumentteja eikä perustettu kilpailutusorganisaatiota. Myös ensimmäisen kilpailutuksen tarjouspyyntömateriaalin tuottaminen ja tulevan kilpailutuksen organisaation (hanketoimiston) nimeäminen oli rajattu projektin tehtävien ulkopuolelle. Valmisteluprojekti ei myöskään sisältänyt hankintojen jälkeisen toteutus- tai implementointimallin määrittämistä. Nämä on tarkoitus toteuttaa valmisteluprojektin jälkeisissä vaiheissa.

Projektissa ei tehty päätöksiä vastuuorganisaatioista tai vastuunjaosta, vaan näiden on hallintamalli mukaan lukien tarkoitus konkretisoida sitä mukaa, kun hankintojen kohteet, toteutustavat sekä niihin osallistuvat sote-organisaatiot tarkentuvat. Huhtikuussa 2016 käynnistettiin omana tehtävänä Kuntaliiton organisoima UNA-jatkohankkeen yhteistyösopimuksen ja väliaikaisen hanketoimiston valmistelu.

1.4 Projektin vaiheet ja aikataulu

Seuraavassa kuvassa on kuvattu hankkeen vaiheet ja aikataulu:



Kuva 2. Hankkeen vaiheet ja aikataulu

Valmisteluprojektin vaiheistus



Kuva 3. Hanko-projektin vaiheet ja aikataulu

1.4.1 Projektihallinto

Projektipäällikön tehtäviin kuului projektisuunnitelman laadinta Silverplanet Oy:n alustavan suunnitelman pohjalta sekä projektin käytännön töiden organisointi ja valvonta. Projektiin oli kiinnitetty vahvaa hankemenetelmien, hankinnan ja arkkitehtuurin osaamista sekä konsulttityötä, minkä vuoksi johtamisessa pyrittiin korostamaan asiantuntijoiden itsenäistä työskentelyä sekä työpajatyylisiä yhdessä ideointia etenemismallin suunnittelussa. Projektipäällikkö valvoi töiden etenemistä sovitun tavoitteen, aikataulun ja budjetin raameissa. Projektiin oli kiinnitetty jo ennen sen virallista käynnistymistä (9.2. ohjausryhmän päätöksellä) Salivirta Oy uudistamisvaihtoehtojen arviointia varten. Tämä aiheutti jonkin verran epäsynkronia muun ryhmän työn aikataulujen yhteensovittamisessa, mutta asia saatiin korjattua hyvällä yhteistyöllä.

Projekti kokouksia pidettiin etukäteen aikataulutettuna kahden viikon välein sekä ylimääräisiä kokouksia pienryhmissä vaihekohtaisten tarpeiden mukaan. Projektipäällikkö toimi kokousten puheenjohtajana ja laati asialistan.

Ohjausryhmä kokoontui kuukauden välein yhteensä viisi kertaa sekä piti yhden ylimääräisen kokouksen, jossa käsiteltiin 1.6. käsittelyyn mennyttä etenemispolkuehdotusta. Ohjausryhmän kokousten valmisteluvastuu oli projektipäälliköllä, joka toimi myös kokousten sihteerinä. Myös ohjausryhmän ydinryhmä osallistui aktiivisesti kokousten ja muiden päätöstä vaativien asioiden valmisteluun. Asiantuntijat tukivat valmistelua ja osallistuivat tarpeen mukaan ja erikseen kutsuttuina ohjausryhmän kokouksiin.

1.4.2 Uudistamisen etenemisvaihtoehtojen kuvaaminen ja arviointi (2-3/2016)

Vaiheen aikana tunnistettiin hyvinvointipalveluiden tietojärjestelmäkokonaisuuden uudistamisen strategiset etenemisvaihtoehdot, joiden avulla on mahdollista edetä UNA-hankkeen määrittelemään modulaarisen järjestelmän tavoitearkkitehtuuriin. Uudistamisvaihtoehtojen skenaarioanalyysin tuloksena ohjausryhmä valitsi jatkotyöstämisen pohjaksi kolme viidestä mahdollisesta etenemisvaihtoehdosta. Jatkovalmistelun tuloksena ohjausryhmä päätti 9.5. kokouksessaan karsia kaksi kolmesta jäljelle jääneistä uudistamisvaihtoehdoista. Valituksi uudistamisvaihtoehdoksi tuli Salivirran raportissa esitelty skenaario 2: Kansallinen laajeneva ydin (kuva 4), joka numeroitiin jatkovalmistelun yhteydessä skenaarioksi 1 (S1).

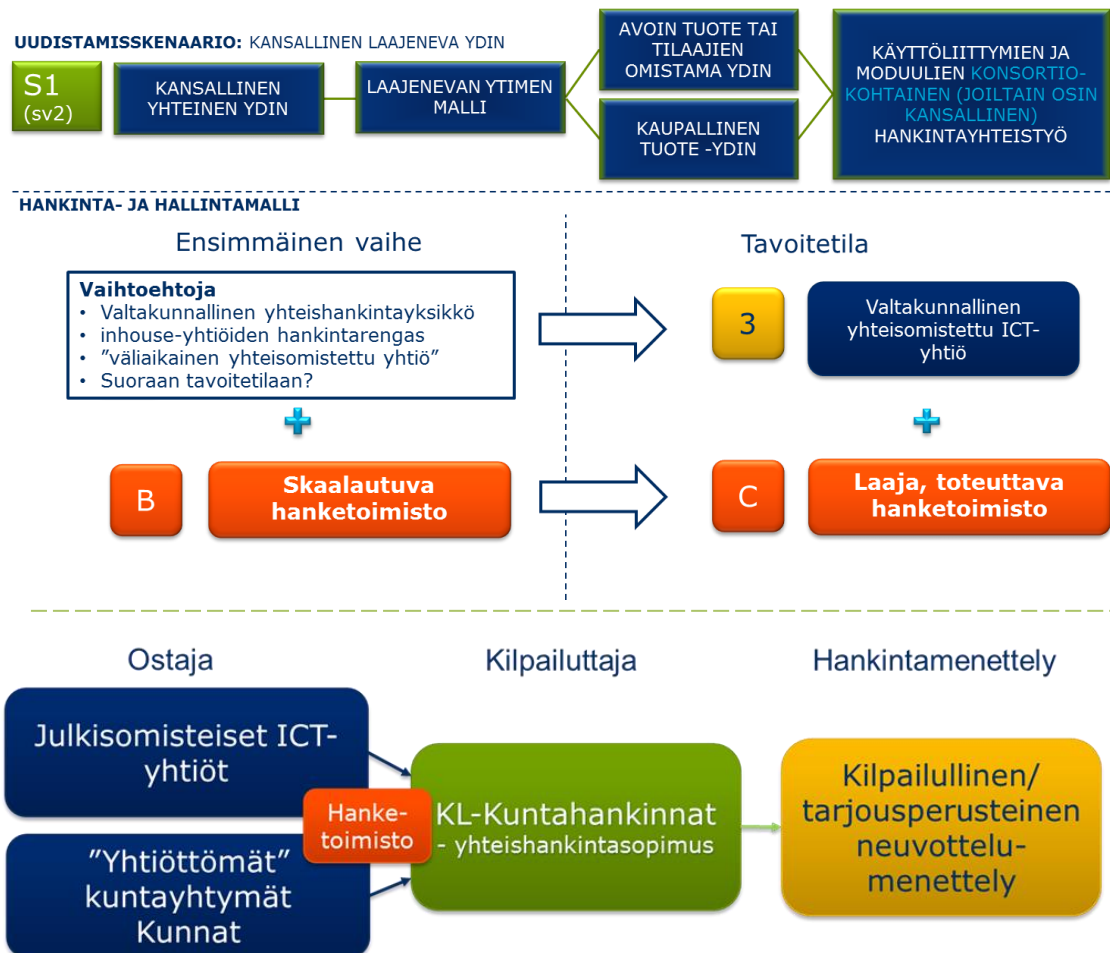
Vaihe sisälsi:

- UNA-taustamateriaaliin tutustuminen ja skenaariovaihtoehtojen hahmottaminen kirjallisten lähteiden perusteella
- haastattelujen toteutus. Selvitys uudistamisen reunaehdoista ja alustavat skenaarioanalyysit, jotka esiteltiin projektin ohjausryhmän kokouksessa 10.3.
- verkkokysely UNA-organisaatiolle ja skenaariovaihtoehtojen SWOT-analyysin sisältävä loppuraportti, joka esiteltiin projektin ohjausryhmän kokouksessa 11.4. Skenaariovalinta siirtyi 9.5. kokoukseen.

Vaiheen kulku ja tulokset on kuvattu tarkemmin Salivirran loppuraportissa Hanko Uudistamisvaihtoehtojen arviointi loppuraportti v1_0.docx.

1.4.3 Uudistamisen hankintamallin suunnittelu (2-3/2016) ja hankinnan kohteen tarkentaminen (4-5/2016)

Uudistamisen hankintamallin suunnittelusta vastasivat kilpailutus- ja hallintamalliasiantuntija yhdessä. Kilpailutusmallivaihtoehdot valittiin haastattelujen ja toimintaympäristön mallintamisen ja SWOT-analyysin pohjalta, ja niitä jatkotyöstettiin hallintamallien rinnalla (4/2016). Edellisessä vaiheessa työstetyn skenaarioanalyysin ja hallintamallivaihtoehtojen pohjalta tehtiin valinta etenemispolusta 9.5. ohjausryhmässä alla esitetyn kuvan mukaisesti:



Kuva 4. Hanko-projektissa tuotettu esitys uudistamismallista



Kilpailutusmalli

Kilpailutusmallin suunnittelun tavoitteena oli määritellä hankintamalli niin joustavaksi, että se mahdollistaisi laajat, vaiheistetut yhteishankinnat, joihin eri alueet ja organisaatiot voivat liittyä mukaan eri vaiheissa omien tarpeidensa ja päätöstensä pohjalta. Vaihe sisälsi:

- toimintaympäristön mallintaminen – organisaatiot ja niiden väliset suhteet pääsääntöisesti kirjalliseen aineistoon pohjautuen
- kilpailutusmallivaihtoehtojen täsmentäminen haastatteluiden avulla
- valitun kilpailutusmallin tarkentaminen

Toimintaympäristö mallinnettiin selvittämällä UNA-organisaatioiden keskinäiset ja niiden omistamien ICT- ja hankintayhtiöiden omistussuhteet sekä työnjako järjestelmäpalveluiden ja hankinnan osalta. Haastattelut (15 kpl) kohdennettiin sairaanhoitopiirien ja isojen kaupunkien tietohallintojohtajille sekä ICT-yhtiöiden johdolle. Lisäksi haastateltiin KL-Kuntahankintojen ICT-hankintapäällikköä. Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina, ja niissä käsiteltiin hankintojen resursointia ja roolitusta.

Mallinnetun toimintaympäristön ja tehtyjen haastatteluiden pohjalta laadittiin kolme vaihtoehtoista kilpailutusmallia, joissa muuttujina olivat eri organisaatiot ostajan ja kilpailuttajan roolissa sekä varsinainen hankintamenettely. Kilpailutusmallit rakennettiin yhdistelemällä yhteishankintayksikön, hankintarenkaan ja sidosyksikköhankeiden eri variaatioita. Laadituista malleista tehtiin myös vaihtoehtoiset kuvaukset, mikäli hankinnan uudistamisskenaariossa valittava hankinnan kohde ei olisi mahdollistanut kansallista yhteishankintaa.

Työn edetessä projektiryhmä havaitsi, että kilpailutusmallin rakentaminen erilliseksi hallintamallista johtaisi toteutuksen kannalta käytännössä teoreettisiin vaihtoehtoihin ja tästä syystä kilpailutusmallia ja hallintamallia koskevat valinnat yhdistettiin toisiinsa ohjausryhmälle esitetyissä vaihtoehtoisissa. Esitettyjen vaihtoehtojen uhat ja mahdollisuudet on arvioitu SWOT-analyysin avulla. Lisäksi kilpailutusta mallinnettaessa on huomioitu hallintamallille ja hanketoimistolle kohdistuvat vaatimukset.

Ohjausryhmä valitsi esitetyistä malleista yhteishankintayksikön suorittaman kilpailutuksen. Mallin avulla tuotokset voidaan ottaa käyttöön UNA-organisaatioissa halutussa aikataulussa ja laajuudessa. Koska valitussa kilpailutusmallissa tunnistetaan kuitenkin uhka hankintojen pirstaloitumiselle ja tästä aiheutuvalle kustannusten kasvulle sekä resurssien riittämättömyydelle, on tarkoituksenmukaista keskittää hankinnat riittävän vahvoille toimijoille. Tällaisia voivat olla esimerkiksi kunnallisomisteiset ICT-yhtiöt, jotka voivat toimia ostajan roolissa edustamilleen asiakasomistajille.

Hallintamalli

Hallintamallin suunnittelun tavoitteena oli luoda hanketoimiston ja hankehallinnan malli, joka mahdollistaa myöhemmin käynnistyvän hankintoihin tähtäävän hankkeen organisoinnin ja läpiviennin. Vaihe sisälsi:

- hanketoimiston ja hankehallinnan tarkentavan suunnittelun
- etenemispöytäkirjan ja hankesuunnitelman laatimisen

Hallintamallin suunnittelu oli tiiviisti sidoksissa uudistamisvaihtoehtojen ja hankintamallivaihtoehtojen tarkentumiseen. Kehitysprosessin etenemistä on kuvattu kuvassa 5.



Kuva 5. Hallintamallin suunnittelun lähtökohdat ja eteneminen

Hallintamallin suunnittelu koski hanketoimistoskenaarioiden lisäksi hanketoimiston vastuulle mahdollisesti tulevia tehtäväkokonaisuuksia, niiden hoitamiseen liittyviä rooleja ja projektinhallinnan menetelmiä ja käytäntöjä. Kuvassa 5 mainitut kolme vaihtoehtoista hanketoimistotyyppiä olivat:

A Koordinoiva hanketoimisto

Koordinoiva rooli, kevyt resursointi, seuraa ja vastaa siitä, että hankkeeseen kuuluvat projektit raportoivat johdolle sovitun mukaisesti. Kokoaa tilannekatsaukset ohjausryhmälle ja vastaa johdolle näkyvästä laadusta, mutta ei toteuta kehitystyötä eikä käynnistä projekteja. Ei myöskään hallitse projektien välisiä riippuvuuksia tai vastaa hankkeen tai projektien resursseista, projektimalleista eikä projektipäälliköiden yhteistoiminnasta.

B Skaalautuva hanketoimisto

Modulaarinen, vaihekohtaisesti mukautuva resursointi. Vähintään hanke-toimiston pysyvät ydinroolit kiinnitetty. Vastaa projektien käynnistämisestä ja riippuvuuksien hallinnasta, ja mahdollistaa uusien organisaatioiden joustavan mukaan tulon hankkeen aikana. Riittävä resursointi hankkeen yhteiseen laadunvarmistukseen. Ei liian raskasta toteuttavaa roolia, mahdollinen yhteinen kehittäminen tehdään projekteissa, ei hanketoimistossa.

C Laaja, toteuttava hanketoimisto

Vahvasti organisoitu ja resursoitu, toteuttava rooli. Vastaa suurelta osin hankkeen yhteisistä tehtävistä. Käynnistää projektit ja hallinnoi niiden välisiä riippuvuuksia (projektisalkunhallinta) ja vastaa projektimalleista. Huolehtii projektipäälliköiden yhteistoiminnasta ja kouluttamisesta sekä yhteisistä työkaluista. Vastaa hankinnoista ja arkkitehtuurin hallinnasta ja kokonaisuudessaan hankkeen ja sen laajuudessa toimivien projektin tuotosten ja tulosten laadunhallinnasta.

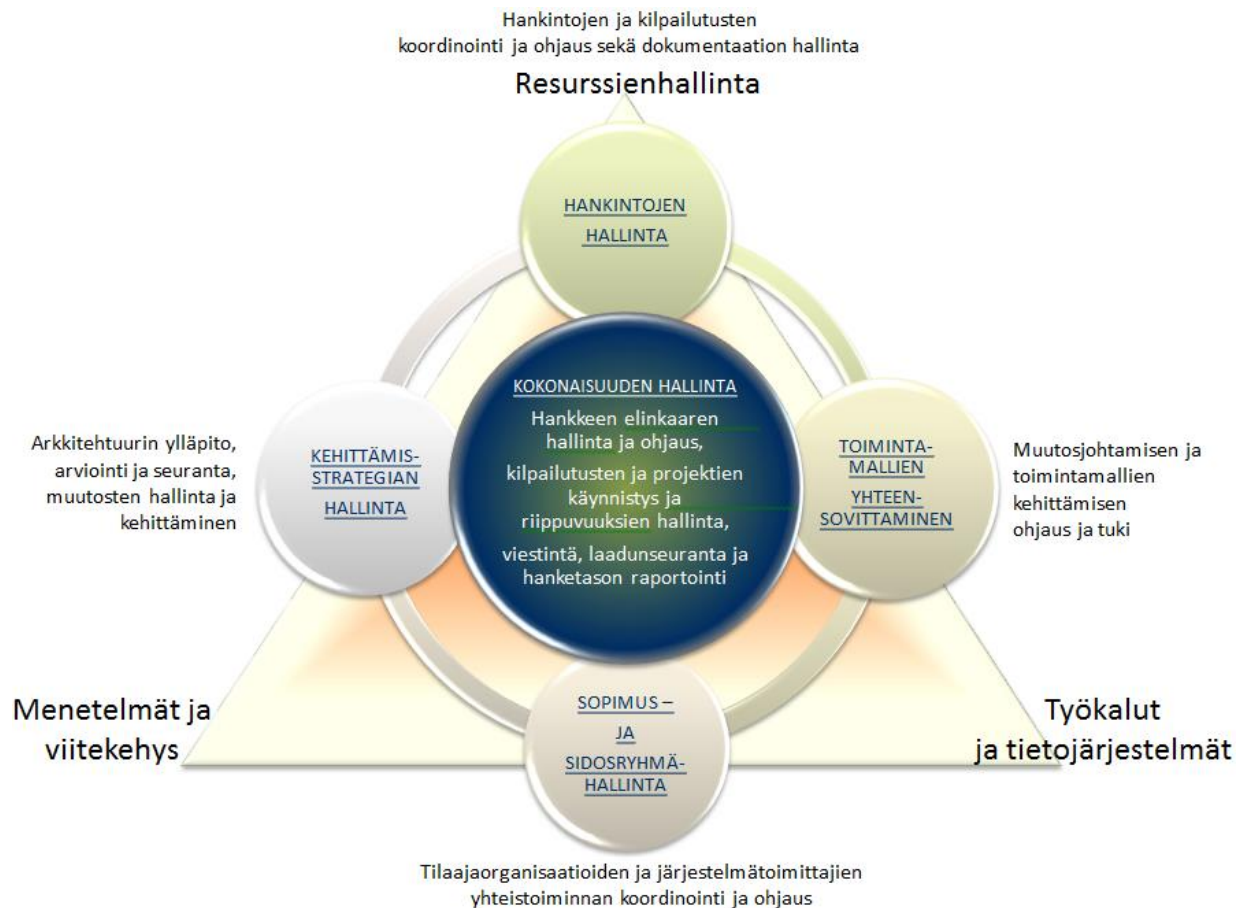
Kun uudistamis-, hankinta- ja hanketoimistovaihtoehtojen kuvaukset oli tehty, oli vuorossa niiden keskinäinen yhteensovittaminen. Hanko-projektin hankinta-asiantuntijan, hankehallinnan asiantuntijan ja teknisen asiantuntijan yhteistyönä rakennettiin kehikko (kuva 6), jossa jokaiselle uudistamisvaihtoehdolle esitettiin mahdolliset hankintamallit ja annettiin suositus parhaiten soveltuvasta hankinta- ja hallintamallista.



Kuva 6. Uudistamis-, hankinta- ja hallintamallivaihtoehtojen yhteensovittaminen.

Edellä kuvattujen suunnitteluvaiheiden jälkeen Hanco-projektin ohjausryhmä päätyi aikaisemmin tässä raportissa (s. 9) esitettyyn uudistamismalliin, jossa kuvasta 6 poiketen kilpailutuksen suorittaa hankintarenkaan sijasta KL-Kuntahankinnat ja hallintamallina on skaalautuvan hanketoimiston malli. Näiden harkittujen muutosten avulla halutaan varmistaa nopea ja mahdollisimman tehokas käynti lähtö hankkeen alussa. Pidemmän aikavälin tavoitteissa vastuu hankinnoista on yhteisömuutoksella ICT-yhtiöllä ja hanketoimiston rooli on vahvistunut kokonaisvaltaiseksi, hankkeen toteutuksesta vastaavaksi toimijaksi.

Hanketoimiston mallintamisen ohella Hanco-projektissa tuotettiin ylätasoa kuvaava hankkeenhallinnan eri moduuleista eli tehtäväkokonaisuuksista (kuva 7) ja yksittäisistä tehtävistä sekä niihin liittyvistä toimintatavoista ja menetelmistä. Kyseinen hallintamalliksi kutsuttu kuvaus on hankesuunnitelman liitteenä ja se vaatii vielä jatkotyöstämistä ja tarkentamista asioissa, jotka voidaan sopia vasta sitten, kun hankeorganisaatio on kiinnitetty ja hankkeen tavoitteet vahvistettu. Tällaisia ovat esimerkiksi prosessikuvaukset, asiakirjamallit ja työkalut.



Kuva 7. Hankkeenhallinnan moduulit eli tehtäväkokonaisuudet

Hankinnan kohteen konkretisointi ja etenemisehdotus

Hankinnan kohteen konkretisoinnin tuloksena syntyi yksi vaiheistusmalli, joka pohjautui UNA-modulaarinen järjestelmäarkkitehtuuri-loppuraportissa kuvattuihin esimerkkeihin toteuttamisen vaiheistuksesta. Kyselyn ja haastattelujen toteuttajana oli Salivirta Oy ja yhteenveto työstettiin yhteistyössä UNA-arkkitehtiryhmän kanssa, josta erityisesti Hanco-projektiin palkatun teknisen asiantuntijan panos oli tärkeä.

Työn tavoitteena oli konkretisoida UNA:n modulaarisen järjestelmäkokonaisuuden ensimmäisen vaiheen toteutuksen sisältöä ytimen ja sen ympärille hankittavien osakokonaisuuksien osalta. Kyselyn ja haastattelujen perusteella laadittiin selvitys, jossa kuvattiin UNA-organisaatioiden tahtotilaa ja priorisointia ytimen sisällön ja ensimmäisessä vaiheessa toteutettavien toiminnallisuuksien osalta. Kyselyn kohderyhmänä olivat UNA-hankkeessa mukana olevat organisaatiot. Haastateltavat valittiin siten, että he olivat erilaisissa lähtötilanteissa olevia organisaatioita. Työn kulku on kuvattu tarkemmin loppuraportissa Hanco_vaiheistusmallit_JV_v1.0.docx

Haasteellinen toimeksianto tuli tehdä rajallisessa ajassa aikavälillä 25.4. – 16.5., joka oli työmäärään nähden liian lyhyt aika. Haasteisiin nähden tulokseksi kuitenkin saatiin tyydyttävä kooste UNA-organisaatioiden tahtotilasta.

Etenemisehdotus on tiivistys edellä kuvattujen vaiheiden ja hankinnan kohteen priorisoinnin tuloksista. UNA-yhteistyöhön osallistuneiden organisaatioiden johdon 1.6. tapaamisessa etenemisehdotus kiteytettiin seuraavalla tavalla:

1. **Hankitaan ja toteutetaan UNA- tietojärjestelmäydin** kansallisena yhteistyönä.
2. **Organisoidaan ja tuetaan kansallisesti myös konsortiokohtaisia hankintoja** & nykyjärjestelmien korvaamista.
3. **Ylläpidetään yhteistä etenemissuunnitelmaa** ja huolehditaan vaatimusmäärittelyjen ajantasaisuudesta.
4. **Hallitaan yhteistä kehittämisstrategiaa** ja arkkitehtuuria, sekä tehdään yhteistyötä sidoshankkeiden kanssa.

Etenemisehdotuksen sisältöä on kuvattu tarkemmin luvussa 3. Projektin tuotokset.

1.4.4 Riskien toteutuminen

Riskejä käytiin läpi yhteisissä projektiryhmien kokouksissa ja riskejä seurattiin projektiryhmän kokouksissa. Riskeistä merkittävimmiksi nousivat projektin aikana:

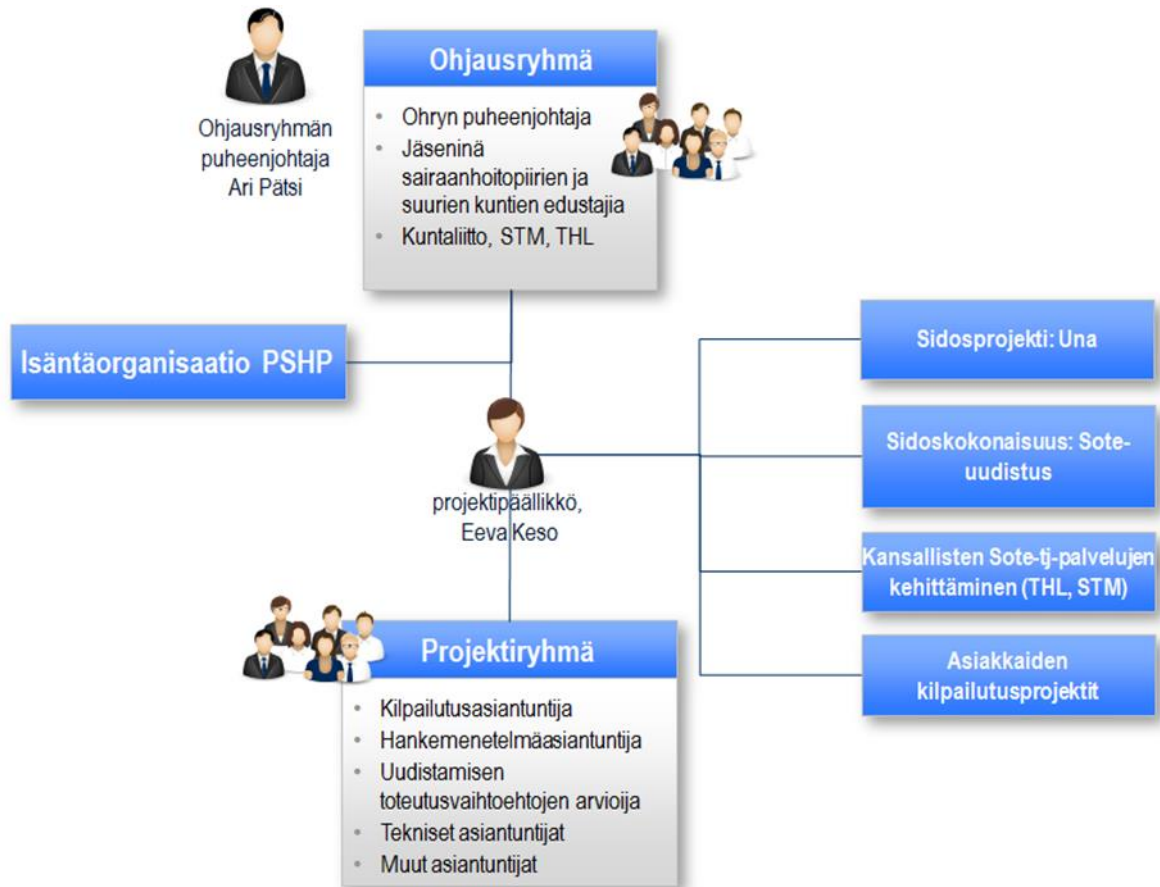
- projekti ei saavuta tavoitteitaan aikataulussa, koska on riippuvainen rinnakkaisen vaatimusmäärittelyhankkeen tuloksista. UNA:n tavoitteiden saavuttamiseksi on vähintään ytimen määrittelyjen oltava valmiina ennen kuin merkittäviä (ulkokehänkään) hankintoja käynnistetään
- projekti ei saa riittävästi tietoa hankehallintamallin pohjaksi, jos ytimeen liittyy paljon avoimia kysymyksiä. Tulevien hankintojen sisällössä ei saavuteta riittävää konkreettisuutta. Projektin lopputuloksena käynnistettävään hankkeeseen ei saada valmistelun tuloksena sitoutettua osallistuvia asiakasorganisaatioita tai hankkeeseen osallistuvien tavoitteet ovat epäyhteneviä
- projekti ei voi nimetä kilpailutuksen organisaatiota, ja hallintamalli konkretisoituu sitä mukaa, kun hankinnan kohde ja sote-toimijoiden määrä tarkentuvat.

Riskien hallitsemiseksi käynnistettiin selvitystyö hankinnan kohteesta ja organisaatioiden tavoitteista huhtikuun lopulla (lisätyö, Salivirta). Ohjausryhmän ydinryhmä haki projektin ulkopuolella etenemispolulle yhteistä linjaa käsittelemällä asiaa mm. 27.4. (Kiila-ryhmä) ja 29.4. (G4-ryhmä) projektin ulkopuolisissa foorumeissa. Huhtikuussa 2016 käynnistettiin Kuntaliiton organisoimana UNA-jatkohankkeen yhteistyösopimuksen valmistelu, joka oli käsittelyssä 1.6. järjestetyssä UNA-yhteistyöhön osallistuneiden shp-johtajien ja kuntajohtajien tapaamisessa.

2 Projektin hallinnointi

Projektin organisaatio muodostui

- ohjausryhmästä
- projektipäälliköstä
- projektiryhmästä
- vaihe- ja osakokonaisuuskohtaisista tiimeistä
- viiteryhmistä (esim. UNA-hanke, Kuntaliitto)



Kuva 8. Projektin organisaatio

2.1 Isäntäorganisaatio

Projektin päävastuullisena organisaationa oli Pirkanmaan sairaanhoitopiiri, jonka vastuulla oli

- projektipäällikön ja asiantuntijaresurssien nimeäminen
- projektiryhmän työn ohjaus ja valvonta

Isäntäorganisaation edustajana toimi Ari-Pekka Paananen.

3 Projektin tuotokset

Projektissa ehdotetun etenemispolun tavoitteena on, että kansallinen yhteistyö asiakas- ja potilastietojärjestelmien uudistamiseksi jatkuisi saumattomasti syksyllä 2016 nykyisten organisaatioiden välillä ja olisi myöhemmässä vaiheessa siirrettävissä sote- ja maakuntauudistuksen myötä muodostuvien uusien organisaatioiden vastuulle. Jatkoyhteistyötä varten osapuolten välille laaditaan puitesopimus, jossa sovitaan UNA-etenemispolun mukaisten toimenpiteiden kansallisesta koordinaatiosta ja yhteisestä ohjauksesta sekä UNA-vaatimusmäärittelyjen ylläpidosta. Sopimuksella käynnistetään UNA-vaatimusmäärittelyiden mukainen tietojärjestelmäytimen hankinnan edellyttämä jatkomäärittely, hankinnan valmistelu ja perustetaan tehtävien toteuttamista koordinoiva hanketoimisto.

Shp-johtajien tapaamisessa 1.6.2016 kaikki esitettyä etenemismallia koskevat kannanotot olivat joko myönteisiä tai varovaisen myönteisiä. Hanketoimiston yhtiöittäminen nähtiin myös useimmissa vastauksissa vaihtoehtona, mutta asiaa on vielä konkretisoitava ja tarkennettava. Lisäksi kysymyksiä herätti valtion rooli ohjauksen ja rahoituksen näkökulmasta.

Tarkentavan valmistelun osa-alueina on tunnistettavissa seuraavia asioita:

- tarvitaan tarkempaa kuvausta, mitä tarkoittaa siirtymä nykytilasta vuoden 2020 tavoitetilaa
- mikä on organisaatioiden oma rooli ja osaamisen tarve kehittämistyössä
- kustannusarvion osalta halutaan saada tarkempi kuva siitä, mitä esitetillä rahalla saa
- valtion rooli kehittämistyön rahoittamisessa ja ohjauksessa sekä sote-uudistuksen tulossa olevat linjaukset ja toimenpiteet ja niiden vaikutus UNA-hankkeelle
- hankkeen organisoinnin ja resursoinnin varmistaminen ml. hanketoimiston perustamiseen ja yhtiöittämiseen liittyvät kysymykset (miten, milloin)
- lisäksi organisaatioissa on panostettava vaikuttavuus- ja kustannushyötyanalyysien valmisteluun. Mahdollinen yhteistyö ja synergiaetuna on huomioitava tässäkin asiayhteydessä.

Tapaamisessa sovittiin, että kesän 2016 ajalle käynnistetään AKUSTIn alaisuuteen jatkovalmistelutyö, jonka tehtävänä on valmistella ja tarkentaa edellä mainittuja asioita siten, että varsinainen jatkohanke saataisiin käyntiin elo-syyskuussa 2016. Keskeiset selvitettävät ja tarkennettavat asiat ovat hankkeen kustannukset ja rahoitus ml. vastineet ja odotetut tulokset sekä hanketoimiston organisointi. Jatkovalmistelun ohjauksesta vastaa Hanko-projektissa toiminut ohjausryhmä.

Tilaisuudessa esitetyn etenemissuunnitelman lisäksi projektin tuotoksena syntyi hankesuunnitelma, jonka mukaan UNA-uudistamisyhteistyön ensimmäisen vaiheen toteutus kohdistuu seuraaviin asioihin:

- hanketoimiston organisointi ja yhteistyötä tukevan toiminnan käynnistäminen.
- suunnitelman kohteena on UNA -järjestelmäudistuksen 1. vaiheen hankinta (tietojärjestelmän keskeisen toiminnallisuudet, ydin) ajoittuen vuosille 2016 - 2019. Ytimen rakentaminen luo pohjan modulaariselle järjestelmä rakenteelle ja kehittämiselle. Jatkohankintojen suunnittelun käynnistäminen sisältyy hankkeen tehtäviin. Hankintojen vaiheistamisesta ja toteutuksesta laaditaan kuitenkin erillinen projektisuunnitelma.

- Rajaus: Suunnitelma ei sisällä 1. vaiheessa hankittavan järjestelmän toteutusta tai käyttöönottoa. Projektin tavoitteena on kuitenkin suunnitella hankittavien ratkaisujen toteutus- ja käyttöönottomalli sekä laatia toteutus- ja käyttöönottovaiheen suunnitelma.

Hanko-projektin edistymisestä raportointiin keskeisille viiteryhmille paitsi ohjausryhmän kautta myös suoraan. Taulukkoon 2 on koottu projektin aikana toteutuneet viestintätoimet.

Taulukko 2: Projektin viestintätoimet

Raportti/viestittävä asia	Väline	Aikataulu
Tilanneraportti	Ohjausryhmän kokoukset, yhteistyöpalaverit, Akusti-projektien www-sivut: http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/projektit/akusti/akustiprojektit/Sivut/default.aspx	Ohryn aikataulu, UNA-Hanko-yhteistyö: 21.3., 19.4., 3.5.
Tilannekatsaukset, ratkaistavat asiat	Hanko-UNA seuranta	kahden viikon välein
Tilanneraportti	Akusti-projektikortti	Akusti-sihteeristön kokousaikataulun mukaisesti
Tilanneraportti	AKUSTI-hankesalkun projektipäälliköiden tapaaminen	3-5/2016
Hankkeen esittely	Akusti-ohjausryhmä	23.3.2016
Hankkeen tilannekatsaus ja etenemispolku	UNA-päätösseminaari	11.5.2016
Etenemispolun esittely	SHP- & Sote-johtajaseminaari	1.6.2016

4 Hankkeen kustannukset

4.1 Hankkeen kokonaiskustannukset

Taulukko 3. Hankkeen kokonaiskustannukset kuukausittain eroteltuna

[illegible]

5 Tarvittavat jatkotoimenpiteet

Jatkotoimenpiteinä olisi hyvä huomioida myös UNA-hankkeen loppuraporttiin kirjatuihin asioista mm. seuraavat: vaatimusmäärittelyn hyödyntämiseen ja kilpailutukseen liittyen UNA-määrittelyt tukevat mm. kohdearkkitehtuurin kautta uutta ideologiaa, jossa perinteisen hankintanäkökulman tilalle olisi pystyttävä tuomaan toiminnan kehittämisen, yhteentoimivuuden ja markkinoiden haastamisen kautta uusi ajattelu- ja toimintamalli. Tähän liittyen hankintastrategian ja hallintamallin kehittäminen tulevassa kilpailutushankkeessa on tärkeää.

Kansallisen tason yhteistyön jatkuvuuden säilyttäminen on tärkeää. UNA-hankkeessa yhteistyötä tehtiin mm. sosiaali- ja terveysministeriön, THL:n, KELAn sekä muiden kärkihankkeiden (Apotti, ODA) kanssa. Vastaavaa yhteistyötä tullaan tarvitsemaan myös jatkossa, jotta kehittäminen mm. eri järjestelmien ja tarvittavien integraatioiden osalta on järkevää ja samansuuntaista. STM:n kanta 1.6. tilaisuudessa oli, että sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmäratkaisujen yhteentoimivuuden ja yhteisten rajapintojen varmistamiseksi tarvitaan kansallista ohjausta ja riittävää resursointia.

6 Projektin arviointi

6.1 Projektin eteneminen

Projektin keskeisimpänä tavoitteena oli, että sen tuotosten pohjalta sote-organisaatiot voisivat tehdä päätöksensä uudistamisen seuraaviin vaiheisiin sitoutumisesta. Projektin alussa ohjausryhmä asetti tavoitteeksi, että tämä päätös tehtäisiin 1.6. sairaanhoitopiirien ja suurten kaupunkien johtajataapaamisessa. Tilaisuutta varten projekti tuotti tiivistelmän, jossa oli koottu tulevan hankkeen tavoitteet, aikataulu ja kustannusarvio sekä kilpailutus-, hallinta- ja sopimusmallit. Tilaisuuden päätöslausumaa, joka on kuvattu kohdassa 3 Projektin tuotokset, voidaan pitää projektin tavoitteiden saavuttamisena. Kuitenkin UNA-hankkeen ja sen rinnakkaisprojektin Hankon lopulliset hyödyt mitataan vasta tulevissa hankkeissa, joissa projektien tuotoksia ja oppeja tullaan hyödyntämään.

Projekti oli riippuvainen UNA-modulaarisen järjestelmäarkkitehtuurin osaprojektin tuotoksista, mutta Hanko ja UNA-MODA etenivät aikatauluiltaan rinnakkain. Tämä todettiin haasteelliseksi sekä UNA-hankkeen että Hanko-projektin näkökulmasta. UNA oli rajattu hankkeeksi, joka tuottaa vaatimusmäärittelyaineiston tulevaisuuden hyvinvointijärjestelmän osalta. Se ei pitänyt sisällään tulevien kilpailutusten ja hankintojen suunnittelua tai sopimus- ja palveluyhteistyön vaatimuksia. Haasteita toivat mm. yhteisten resurssien riittävyys sekä hankkeiden keskinäinen työnjako, aikataulut ja tulosodotukset. UNA-loppuraporttia lainaten: ”toiminnallisille vaatimusmäärittelyille olisi ollut hyödyksi, jos seuraavan vaiheen asiantuntijat olisivat olleen enemmän mukana ja tehneet väliauditointia peilaten vaatimuksia kilpailutuksen ja hankinnan näkökulmasta”.

Uudistamisen etenemisvaihtoehtojen arviointi käynnistyi kunnolla tammikuun lopulla vasta, kun Salivirralla oli pääsy UNA-materiaaliin. Toteutuksen aikana UNA-hankkeessa määritelty modulaarinen arkkitehtuurimalli oli vielä pääosin dokumentoimatta, ja kokonaisuudessaan skenaarioiden kuvauksiin vaikutti se, että projektin aikana ydintä ja sen keskeisimpiä toiminnallisuksia ja palveluja ei ollut vielä lopullisesti linjattu.

Hanko-projektin käynnistymisen yhteydessä esitettiin toiveita siitä, että hankinnat voisivat käynnistyä jo kesällä 2016. Tämä oli projektin etenemisen kannalta ongelmallista, sillä UNA-määrittelyhanke oli pahasti kesken ja hankolaisilla oli epätietoisuutta siitä, miten konkreettisella tasolla UNA-hanke tuottaa määrittelyt ja voidaanko niitä suoraan hyödyntää hankinnan toteuttamisessa. Vaikka UNA- ja Hanko-projektipäälliköt pitivät säännöllisesti kokouksia, olisi jo projektin alkuvaiheessa tarvittu enemmän keskustelua UNA-MODA- ja Hanko-projektien välillä keskinäisten tavoitteiden ja odotusten selkeyttämiseksi. Tulevan hankkeen tavoitteiden ja rajoitusten hahmottamisen yhteydessä oli myös havaittavissa viestinnällinen katkos UNA-hankkeen ja Hanko-projektin välillä, jota pyrittiin paikkaamaan molemmissa projekteissa mukana olleiden arkkitehtien ja ohjausryhmän jäsenten avulla. Yleisesti voidaan todeta, että UNA- ja Hanko-projektien irrallisuus toisistaan ei ollut hyvä ratkaisu viestinnän ja tulevan uudistamishankkeen tavoitteiden synkronoinnin kannalta, vaikka molemmissa projekteissa tätä lähtötilannetta hyvässä yhteistyössä pyrittiin paikkaamaan. Jatkuvuuden ja yhtenäisyyden kannalta olisi ollut tehokkaampaa, että projektit olisivat olleet hallinnollisesti saman "sateenvarjon" alla.

UNA-MODA-projektin loppuraportti saatiin Hankon käyttöön huhtikuun alussa. Aikataulullisesti tämä oli erittäin haastavaa, sillä projekti oli aikataulutettu siten, että päätös etenemisvaihtoehtojen välillä tuli tehdä 11.4. ohjausryhmän kokouksessa. Päätöksentekoa jouduttiin kuitenkin lykkäämään, koska määrittelyjen priorisointi ja hankinnan kohteen kuvaaminen eivät vielä olleet päätöksenteon edellyttämällä tasolla. Hanko-ohjausryhmä tilasi päätöksenteon tueksi lisäselvityksen, jonka toteutti Salivirta. Lisätyön tavoitteena oli tarkentaa hankinnan sisältö selvittämällä UNA-organisaatioiden priorisointia ytimen ja sen kehälle tulevien moduulien sisällöstä.

Salivirran toisen toimeksiannon tuotos esiteltiin vasta 26.5. ohjausryhmän kokouksessa, ja jotta projekti pysyisi aikataulussa, asiaa edistettiin samaan aikaan myös ydinryhmän ja projektiryhmän yhteistyönä. Ohjausryhmän ydinhenkilöt ja projektiryhmä kokoontuivat 2.5. työpajaan, jossa laadittiin varsinainen ehdotus etenemispoluksi, joka esiteltiin 9.5. ohjausryhmässä. Salivirran raportin näkemys hankinnan kohteesta hyväksyttiin hankesuunnitelmaan 1. vaiheen osalta, ja esitystä 2. vaiheen osalta käytetään tulevassa hankkeessa jatkosuunnittelun pohjana. Projektiryhmän kannalta oli tärkeintä, että kilpailutusmalliin ja hallintamalliin vaikuttavat päätökset tehtiin toukokuun alussa, jotta etenemispolkuun perustuvan hankesuunnitelman ydinkohdat voitiin esitellä 1.6. tilaisuudessa.

6.2 Projektiorganisaation työskentely

Projektin tavoitteet sekä tuotokset ja tulokset eivät olleet alussa selviä, ja konsulttitoimiston toimittamaa projektisuunnitelmaa jouduttiin tiivistämään sekä tavoiteasetannan että muun sisällön puolesta. Tässä vaiheessa projektipäälliköllä ei ollut keskeisiä asiantuntijaresursseja käytettävissään, ja siksi projektisuunnitelmaa jouduttiin edelleen täsmentämään sen jälkeen, kun projektiryhmä saatiin koottua helmikuussa. Projektissa korostui pitkälti "yhteisen etenemispolun" löytäminen, vaikka se on konkreettisuudessaan epämääräisempi tuotos kuin hankesuunnitelma. Etenemispolkua seuranneen päätöksen jälkeen itse hankesuunnitelmaan tarvittiin konkreettisempaa sisältöä ja tulevan hankkeen suunnitelmaa joudutaan vielä täsmentämään hankkeen käynnistyessä ja hanketoimiston organisoiduttua.

Viivästyminen paitsi projektin aloituksessa (siirtyi joulukuulta helmikuulle ja projektiryhmän resursointi helmimaalikuulle) myös päätöksenteossa aiheutti sen, että projektin päätösaikataulu siirtyi kahdella viikolla ollen lopulta 15.6. Projektiryhmän ensimmäinen kokoontuminen saatiin organisoitua vasta 2.3., kun Salivirta oli jo aloittanut oman työnsä erillään muusta projektista. Projektin suurin työpanos painottuikin projektin viimeisille viikoille, kun kaikki etenemispolkuun tarvittavat päätökset ja valinnat oli tehty. Samaa aikaan käynnistyi myös tulevan hankesuunnitelman kirjoitustyö. Myös hankkeen viestinnän merkittävimmät toimenpiteet keskittyivät aivan

loppukevääseen, kun projektilla oli selkeitä tuloksia (11.5. UNA-loppuseminaari ja 1.6. johtajatapaaminen sekä sen jälkeiset toimet).

Projektiryhmän kokoonpano oli projektipäällikön näkökulmasta toimiva, sillä siinä erottui selvästi eri alueiden asiantuntijoiden vahvuudet. Henkilöiden roolit olivat selkeästi määriteltyjä ja tukivat projektin tavoitteiden saavuttamista hyvin. Asiantuntijat oli rekrytoitu eri yhtiöistä, mutta se ei näkynyt toiminnassa, vaan kaikki tekivät oman roolinsa mukaista työtä yhteisessä projektissa. UNA- ja Hanko-projektit ovat hyvä esimerkki siitä, mitä in house –yhtiöiden yhteistyöllä voidaan saada aikaan. Lisäksi projektin omistajatahon edustaja, joka toimi samaan aikaan UNA-modulaarisen järjestelmäarkkitehtuurin vastaavana asiantuntijana, toi työhön oman tärkeän tukensa ja edesauttoi keskustelua UNA- ja Hanko-projektien välillä.

Yhteistyö projektiryhmän sisällä oli hyvää. Myös UNA-hankepäällikkö ja Hanko-projektipäällikkö vaihtoivat säännöllisesti tilannetietoa projekteistaan, ja UNA-hanketoimistolla oli Hanko-projektin kanssa kuukausittainen projektien seurantalaveri. Myös muu henkilötason yhteistyö projektissa (UNA-hanke, Kuntaliitto) oli hedelmällistä, mutta kaksoisroolit kuten omistaja/asiantuntija ja ohjausryhmän jäsen/asiantuntijatuki eivät ole välttämättä toimivin ratkaisu.

Ohjausryhmän koko on valtakunnallisissa laajoissa hankkeissa suuri. Tämä asettaa haasteita kokousteknisesti (aikatauluun on vaikea sijoittaa läsnäoloa vaativia kokouksia ja kokouksiin osallistutaan online), mutta myös hankkeiden ohjauksen näkökulmasta. Hanko-ohjausryhmän kaikki jäsenet eivät päässeet kokouksiin. Projektin tiukan aikataulun vuoksi myöskään kokousmateriaaleja, –raportteja yms. ei saatu jäsenille toiveaikataulussa, vaan valmistautumiseen jäi rajallinen aika. Kaikki tämä vaikutti osaltaan päätöksenteon tehokkuuteen, jota paikattiin pienryhmien välikokouksilla. Hanko-projektissa ohjausryhmän ydinhenkilöt, kuten puheenjohtaja ja omistajataho, olivat tärkeä tuki projektiryhmälle. Jatkohankkeissa toimiva ratkaisu olisi perustaa virallinen ohjausryhmän valmisteluryhmä, jolla on riittävät päätöksentekovaltuudet.