

# Tays Uudistamisohjelman riskienhallintasuunnitelma

Konserni- ja toimitilajaosto 8.10.2024

Strategiajohtaja Arto Ranta



# Uudistamisohjelman riskienhallinta

- Aluehallitus 24.6.2024 päätti
  - Pirkanmaan hyvinvointialueen suurten investointien hankeorganisaatiosta uudistamisohjelman loppuvaiheen toteutusta varten.
- Projektin johtoryhmä
  - huolehtii uudistamisohjelman riskienhallinnan ja vastuullisuuden toteutumisesta mukaan lukien harmaan talouden torjunta.
- Riskienhallintasuunnitelma
  - on osa projektin johtamista
  - tavoitteena on tunnistaa ja hallita Tays uudistamisohjelman jatkuvuuden ja tavoitteiden saavuttamista uhkaavia riskejä ja epävarmuustekijöitä.
- Kokonaisuuden riskienhallintaa toteutetaan kahdella tasolla.
  - Strategisten merkittävimpien riskien arviointi
  - Yksittäisen hankkeen operatiivinen jatkuva riskien arviointi ja seuranta esim. työmaaturvallisuuteen

# Uudistamisohjelman strateginen riskienhallinta

- Strategisen tason riskienhallinta eli uudistamisohjelman merkittävimpien riskien arviointi
- Riskienhallintaa toteuttaa uudistamisohjelman projektinjohtoryhmä
- Merkittävimmät riskit arvioidaan ja päivitetään osana normaalia hankeraportointia puolivuositain
- Merkittävimmät riskit raportoidaan hankeraportoinnin yhteydessä hyvinvointialueen johtoryhmälle, yhteensovittamisryhmälle, konserni- ja toimitilajaostolle ja aluehallitukselle.



# Hankkeiden riskienhallinta

- Yksittäisten uudistamisohjelmaan sisältyvien hankkeiden tai projektien operatiivinen riskienhallinta
- Riskienhallintaa toteuttaa yhteistyössä hankkeen projektinjohto, rakennuttaja, suunnittelijat sekä urakoitsijat
- Riskien arvioinnit laaditaan hankkeen suunnitteluvaiheessa ja päivitys- sekä seurantatyö on jatkuvaa toimintaa hankkeen valmistumiseen saakka
- Merkittävimmät hankeriskit raportoidaan uudistamisohjelman projektin johtoryhmälle osana normaalia hankeraportointia tai aina erikseen uusien merkittävien riskien ilmetessä



# Riskienhallinnan ajankohtaiset asiat

- Graniten hankinta toteutetaan pienhankintana eli riskienhallintaohjelmisto ei vaihdu, hankintatyö aloitetaan syksyllä 2024 tietohallinnon toimesta
- Hankinnan toteutumisen ajankohdasta riippuen tämän hetken tavoitteena on siirtyä uudistamisohjelman merkittävimpien riskien arvioinnin osalta käyttämään sähköistä työkalua vuoden 2025 alussa
- Sähköisen ohjelmiston käyttöönoton yhteydessä siirrytään käyttämään uutta 5x5 kriteeristöä kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa – eli kokonaisvaltaisen riskienhallinnan moduuli Granitessa Pirhaistetaan käyttöönoton yhteydessä
- Vuoden 2024 viimeinen puolivuotisraportti uudistamisohjelman merkittävimpien riskien arvioinnista toteutetaan vielä nykyisellä 4x4 portaisella riskienarviointikriteereillä



# Uudistamisohjelman merkittävimmät riskit 10/2024

# Taustaohje riskien arvioinnin ja taulukon täytön tueksi

## Riskialue (Riskejä ei tarvitse yhteenvedossa erikseen jakaa luokkiin, tausta-aineistoksi/keskustelun tueksi)

**Strategiset riskit** estävät organisaatiota saavuttamasta strategisia tavoitteitaan. Ne liittyvät usein ulkoisiin tapahtumiin ja muutoksiin, jotka voivat vaarantaa esim. tulostavoitteet ja koskevat esimerkiksi kysyntää, lainsäädäntöä tai maineenhallintaa.

**Operatiiviset riskit** ovat seurausta organisaation päivittäisistä toiminnoista. Ne aiheutuvat riittämättömistä tai epäonnistuneista sisäisistä prosesseista, henkilöstöstä, järjestelmistä tai ulkoisista tekijöistä.

**Taloudelliset riskit** liittyvät sisäisiin tai ulkoisiin taloudellisiin ja rahoituskellisiin asioihin.

**Vahinkoriskit** aiheutuvat odottamattomista ja äkillisistä usein vakuuttamiskelpoisista tapahtumista, joista voi seurata onnettomuus, rikkoutuminen tai vahingonkorvausvelvollisuus.

## Riski

**Riski** on asia tai tapahtuma, joka uhkaa Pirkanmaan hyvinvointialueen tai sen toimintayksiköiden toiminnan jatkuvuutta tai tavoitteiden saavuttamista.

Pirhan tunnistetut riskit luokitellaan yllä olevan kentän mukaisesti neljään pääryhmään, jotka ovat operatiiviset, strategiset, taloudelliset ja vahinkoriskit. Kaikkiin näihin luokkiin voi kuulua sisäisiä tai ulkoisia riskejä.

## Nykyinen hallinta

Nykyisellä hallinnalla kuvataan riskin tämänhetkinen tilatieto.

**Riittämätön** = Riskin nykyiset hallintakeinot eivät toimi,

**Kehitettävää** = Riskiä hallitaan kohtalaisesti

**Riittävä** = Riskin nykyinen hallinta koetaan hyväksi ja toimivaksi

## Esimerkki riskin todennäköisyyden, vaikutuksen ja riskiluvun arviointiin

### Todennäköisyys 1 - 4:

- 1 = Teoreettisesti mahdollinen, erittäin harvinainen
- 2 = Harvinainen, sattunut joskus meillä tai muualla
- 3 = Kohtalaisen yleinen, tapahtunut "läheltä piti" -tilanteita
- 4 = Yleinen, voi tapahtua toistuvasti

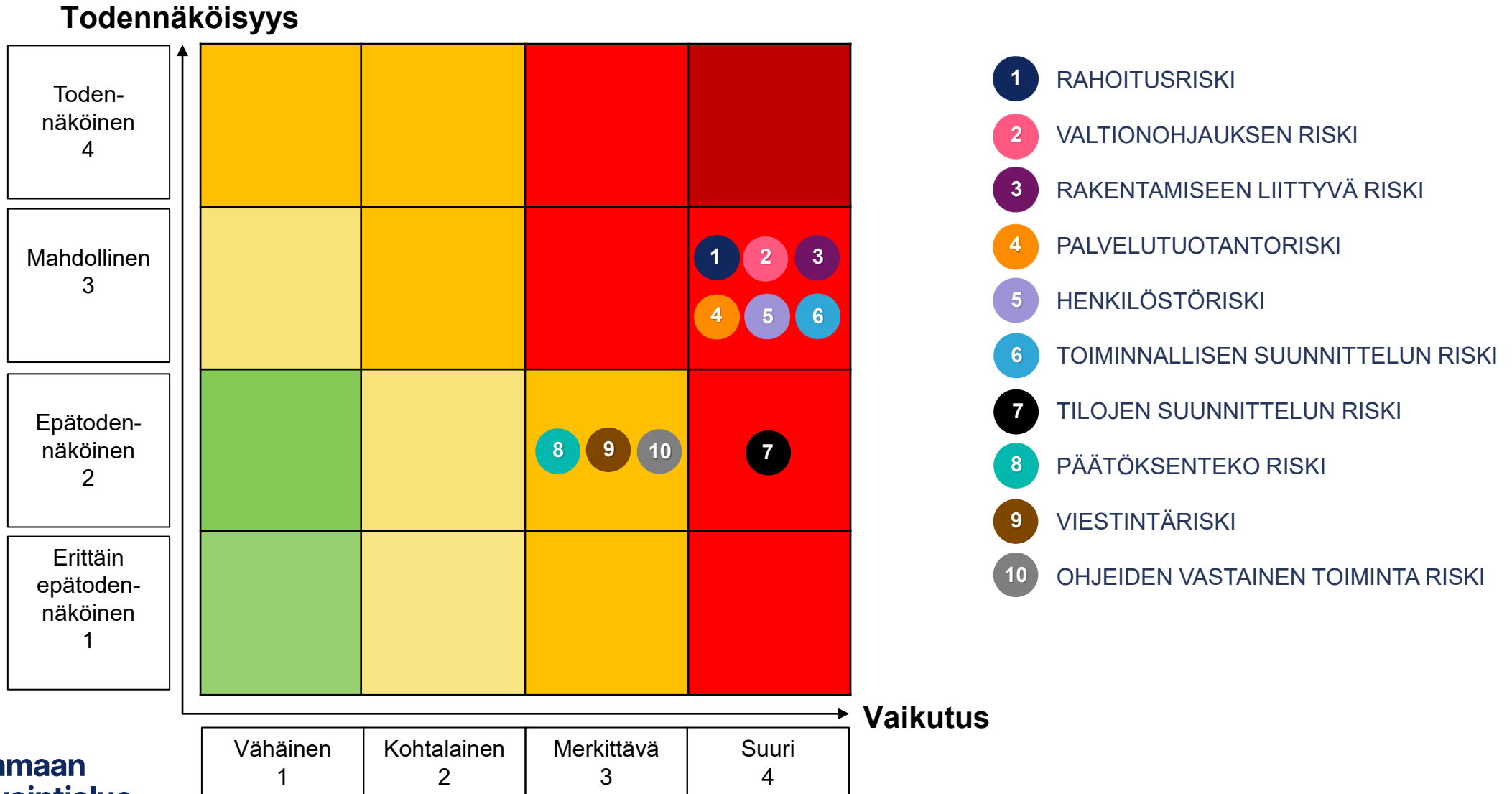
### Riskiluku:

Matemaattisesti asia voidaan esittää seuraavasti:  
 Todennäköisyys x Vakavuus = Riskiluku.  
 Riskiluvun avulla riskejä voidaan luokitella karkeasti suuruusjärjestykseen.

### Vaikutus 1 - 4:

Näkökulma	Vaikutusten kohde	1	2	3	4
Asiakas	Vaikutus luotettavuuteen / maineeseen	Perusviestintä riittää / sidosryhmät kyselevät asiasta epävirallisesti	Edellyttää viestinnällisiä tai muita lisätoimenpiteitä / sidosryhmiltä selvityspyynnöjä	Yleinen mielipide ja julkisuus rajoittaa avainhenkilöiden työtä / vaativat mittavia toimenpiteitä	Asiakkuuksia lähtee / sidosryhmät edellyttävät henkilö- vaihdoksia ja/tai toimintamallien uusimista
Prosessi	Vaikutus henkilöstö-, asiakas-, tai potilasturvallisuuteen	Henkilölle aiheutuu lievä haitta	Henkilölle aiheutuu keskivaikea haitta	Henkilölle aiheutuu pysyvä haitta	Henkilö menehtyy
Henkilöstö	Riskin vaikutus osaamiseen / henkilöstöresurssiin	Lievää puutetta osaamisessa tai henkilöstöresurssissa	Riittämätöntä osaamista tai henkilöstö- resurssia monella osa-alueella	Jatkuvaa puutteellista osaamista tai puutetta henkilöstö- resurssissa ydintoiminnoissa	Keskeistä / kriittistä osaamista menetetään pysyvästi tai henkilöstöresurssin puutteen vuoksi laajoja toimintahäiriöitä organisaatiossa
Talous	Konsernitasoinen vaikutus (Esim. yksittäinen menetys)	0,5 - 1 MEUR	1 - 7 MEUR	7 - 14 MEUR	> 14 MEUR

# 10/2024 arvio uudistamisohjelman strategisista merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä





Riski	Riskin kuvaus	Toden- näköisyys 1 - 4	Vaikutus 1 - 4	Riskiluku Toden. X Vaikutus	Nykyiset hallintakeinot	Arvio nykyisen hallinnan tasosta ks. ohjemateriaali	Suunnitellut toimenpiteet riskin hallintaan	Vastuuhenkilö
<b>Rahoitusriski</b>	Talouden tasapainotusohjelma epäonnistuu, valtioneuvosto ei myönnä lainanottovaltuutta, jolloin uudistamisohjelman rakentaminen viivästyy, joka lisää tilapäisratkaisujen ratkaisujen kuten väistötilojen tarvetta tai palvelujen siirtoa muille hyvinvointialueille	3	4	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasapainotusohjelman toteuttaminen</li> <li>Realistinen kustannuslaskenta</li> <li>Yhteistyöalueen sisäisen yhteistyön kehittäminen ja investointien rahoittamiseen liittyvä neuvottelu valtion kanssa</li> </ul>	Kehitettävää	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talouden tasapainottamisen aktiivinen edistäminen ja jatkuva seuranta</li> <li>Kansallinen vaikuttaminen</li> <li>Tpo:n toteuttaminen</li> <li>Yhteistoimintaneuvottelut</li> <li>Ostopalvelujen vähentäminen ja siirtäminen omaan tuotantoon</li> <li>Oman palvelutuotannon hinnoittelu, valikoiman määrittely ja myöntämiskriteerien yhtenäistäminen</li> </ul>	Konsernipalvelujohtaja
<b>Valtionohjauksen riski</b>	Valtion talouden sopeuttamistoimien takia uudistamisohjelman investointia arvioidaan vaiheittain uudelleen ja kokonaisuutta joudutaan pienentämään, jolloin toiminnalliset suunnitelmat eivät toteudu suunnitellusti	3	4	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osoitamme investoinnin välttämättömyyden, kiireellisyyden, kannattavuuden ja hankkeen myötä saatavan tuottavuuspotentialiin (Delfoin tuottavuusprojekti toteutettiin 2021)</li> </ul>	Kehitettävää	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hyvinvointialueen johdon aktiivinen rooli vaikuttamisessa</li> <li>Vahvistetaan vuorovaikutusta hyvinvointialueen ja valtionohjauksen välillä.</li> <li>Aktiivinen yhteistyö muun muassa H23 ja muiden verkostojen kanssa.</li> </ul>	Hyvinvointialueen johtaja

Riski	Riskin kuvaus	Toden- näköisyys 1 - 4	Vaikutus 1 - 4	Riskiluku Toden. X Vaikutus	Nykyiset hallintakeinot	Arvio nykyisen hallinnan tasosta ks. ohjemateriaali	Suunnitellut toimenpiteet riskin hallintaan	Vastuuhenkilö
<b>Rakentaminen</b>	<p>Uudistamisohjelman kokonaisuuteen liittyvät haasteet kasvaneiden kustannusten tai esimerkiksi aikataulun pettämisen osalta. Haasteita voi aiheutua esimerkiksi kaavoituksesta, materiaalin saatavuusongelmista, globaaleista ongelmatilanteista tai työvoimaan liittyvistä resurssihaasteista. Sekä vastuullisuuteen ja kestävään kehitykseen viranomaismääräyksiin liittyvät muutokset tai esimerkiksi yksittäisissä hankkeissa ilmenevä harmaa talous voi haastaa ja hidastaa ohjelman eteenpäin saattamista. Rakentaminen aiheuttaa häiriöitä ja turvallisuusriskejä palvelutuotantoon ja asiakkaille ja alueen asukkaille turvallisuusriskejä.</p>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riittävä yhteistyö ja kommunikaatio sidosryhmien kanssa (esimerkiksi kaupunki)</li> <li>Varmistetaan aikaa vievien prosessien kuten kaavoituksen huomiointi riittävän ajoissa</li> <li>Rakentamisen, turvallisuuden ja opastuksen ohjausryhmä</li> </ul>	Kehitettävää	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erillinen hankekohtainen riskienhallinta</li> <li>Varmistetaan aikaa vievien prosessien kuten kaavoituksen huomiointi riittävän ajoissa</li> <li>Vastuullisuusohjelman valmistelu, vastuullisuuden ja kestävään kehityksen huomiointi suunnitteluvaiheessa</li> <li>Urakoitsijat edellytetään käyttämään Luotettava kumppani-menettelyä, jolla varmistetaan, että urakoitsijat ja heidän sopimuskumppaninsa täyttävät sopimuspuolina ja työnantajina lakisääteiset velvoitteensa</li> <li>Rakentamisen aikaisen sekä sisäinen että ulkoinen viestintäsuunnitelma</li> </ul>	Hankejohtaja Kiinteistöjohtaja

Riski	Riskin kuvaus	Toden- näköisyys 1 - 4	Vaikutus 1 - 4	Riskiluku Toden. X Vaikutus	Nykyiset hallintakeinot	Arvio nykyisen hallinnan tasosta ks. ohjemateriaali	Suunnitellut toimenpiteet riskin hallintaan	Vastuuhenkilö
<b>Palvelutuotanto riski</b>	Tiloista johtuvat työterveydelliset ongelmat tai toiminnalliset muutokset aiheuttavat ennakoimattomia tilapäisratkaisuita ja palvelutuotannon haasteita, kuten esimerkiksi yliopistosairaalan kannalta kriittisen toiminnan siirtämistarve väistötiloihin, aiheuttaen merkittävää toiminnan kustannusten kasvua	3	4	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ennakointi esimerkiksi kuvaamalla uudistamisohjelman vaihtoehtoisia malleja</li> <li>Rahoituskeinojen seuranta ja selvittäminen tarkoituksenmukaisesti</li> <li>Tuottavuuden nostaminen ja sen seurannan avulla tapahtuva uudistamisohjelman merkityksellisyyden osoittaminen</li> </ul>	Kehitettävää	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toiminnassa huomioidaan korostetusti varautuminen riskien realisoitumiseen eli toiminnan jatkuvuuden varmistaminen</li> </ul>	Tukipalvelujohtaja Hankejohtaja
<b>Henkilöstöriski</b>	Avainhenkilöiden vaihtuminen hankkeen pitkän keston takia  Henkilöstöä ei ole saatavilla tilojen valmistuttua	3	4	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiedon saannin ja tiedonkulun varmistaminen toiminnassa dokumentaation</li> <li>Varmistetaan asianmukaiset sijais- ja varahenkilöjärjestelyt avainhenkilöiden osalta</li> </ul>	Kehitettävää	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uuden henkilön perehdytys suunnitelmallista</li> <li>Yleisesti vetovoimatekijöiden kehittäminen, kansainvälinen rekrytointi, kansallinen rekrytointi yhteistyö oppilaitosten kanssa, viestinnällinen näkyvyys</li> </ul>	Hankejohtaja Konsernipalvelujohtaja

Riski	• Riskin kuvaus	Toden- näköisyys 1 - 4	Vaikutus 1 - 4	Riskiluku Toden. X Vaikutus	Nykyiset hallintakeinot	Arvio nykyisen hallinnan tasosta ks. ohjemateriaali	Suunnitellut toimenpiteet riskin hallintaan	Vastuuhenkilö
<b>Toiminnallisen suunnittelun riski</b>	Toiminnalliset suunnitelmat eivät vastaa tulevaisuuden palvelutarpeeseen ja tuottavuushyödyt jäävät saavuttamatta	3	4	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suunnitelmissa huomioitu tulevaisuuden palvelutarpeet mm. väestömuutokset, sairastavuus</li> <li>Kaikki toiminnot simuloitu ja suunniteltu toiminnoille optimaaliset sijainnit</li> <li>Suunnittelun ohjausryhmät ja projektipäälliköiden ohjaaminen</li> <li>Toiminnallinen-, tukipalveluiden- ja tekniikan ohjausryhmät päivittäneet suunnitelmat ja arvioineet tila- ja henkilöstötarpeet Pirhan aikana</li> <li>DRG-laskenta mukana jatkuvasti ja jatkuva tuottavuuden seuranta</li> </ul>	Kehitettävää	<ul style="list-style-type: none"> <li>Säännöllinen toiminnan arviointi ja jatkuva oppiminen esimerkiksi väli- ja loppuraporttien avulla</li> </ul>	Toiminnallisen suunnittelun johtaja
<b>Tilojen suunnittelun riski</b>	<p>Tilojen suunnittelussa ei ole huomioitu häiriötilanteita</p> <p>Pohjaratkaisut eivät palvele suunniteltua toimintaa, digitaalisuuden ja robotiikan tuomat mahdollisuudet jäävät hyödyntämättä, palveluverkkomuutoksista tulevia muutostarpeita ei ole huomioitu tilasuunnittelussa ja Kaupin Kampuksen kokonaisuuden kehittämisen suunnitelma ei hallinta kokonaisuutena</p>	2	4	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tilojen suunnittelussa huomioitu häiriötilanteet esim. pandemia, suuronnettomuus, infrastruktuurin häiriöt esim. yhden hengen huoneiden käyttö myös kahden hengen huoneina</li> <li>Tilat suunniteltu modulaariksi, monikäyttöiseksi, isompina kokonaisuuksina, jolloin palvelutarpeiden muutokset voidaan toteuttaa uusissa tiloissa</li> <li>Tilojen suunnittelussa huomioitu digitaalisuuden tuomat muutokset, varauduttu robotiikan-tuomiin mahdollisuuksiin</li> <li>Kaupin kampusten hankkeet esitellään palveluiden verkoston valmisteluryhmässä</li> </ul>	Kehitettävää	<ul style="list-style-type: none"> <li>Säännöllinen toiminnan arviointi ja jatkuva oppiminen esimerkiksi väli- ja loppuraporttien avulla</li> <li>Hankejohtaja ja toiminnallisen suunnittelun johtaja osallistuvat palveluiden verkoston valmisteluryhmän kokouksiin</li> </ul>	Toiminnallisen suunnittelun johtaja Hankejohtaja

Riski	Riskin kuvaus	Toden- näköisyys 1 - 4	Vaikutus 1 - 4	Riskiluku Toden. X Vaikutus	Nykyiset hallintakeinot	Arvio nykyisen hallinnan tasosta ks. ohjemateriaali	Suunnitellut toimenpiteet riskin hallintaan	Vastuuhenkilö
<b>Päätöksentekoriski</b>	<p>Eri palvelujen investointitarpeita ei pystytä yhteensovittamaan ja välttämättömät investoinnit siirtyvät ja heikentävät tuottavuutta</p> <p>Palvelutuotannon kuntakotaisesta suunnittelusta ei päästä Pirha tasoiseen suunnitteluun ja tuottavuushyödyt jäävät saavuttamatta</p>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisoitumisen ja päätöksenteon selkeyttäminen</li> <li>Vuorovaikutus aamukouluissa, seminaareissa sekä muissa infoissa</li> </ul>	Kehitettävää	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prosessikuvaukset päätöksenteon tueksi tarkennetaan.</li> <li>Tietoon perustuvan päätöksenteon vahvistaminen mm kehittämällä raportointia edelleen ja lisäämällä vuorovaikutusta virkavalmistelun ja politiikan sekä toimielinten välillä.</li> <li>Tays uudistamisohjelma osaksi uuden aluevaltuuston perehdytystä, tarvittaessa tutustumiskierros.</li> </ul>	<p>Hyvinvointialueen johtaja</p> <p>Toiminnallisen suunnittelun johtaja</p>
<b>Viestintäriski</b>	<p>Viestintä</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ulkoinen viestinnällä ei perustella hankkeen merkitystä (maine- ja asiaviestintä)</li> <li>Sisäinen viestintä (intra ym., keskeistä myös projektin sisäinen viestintä), henkilöstö ei ole tietoinen tulevista muutoksista</li> </ul>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteystiedot intrassa</li> </ul>	Kehitettävää	<ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilöstöinfot merkittävistä uudistuksista ja esihenkilöinfot</li> <li>Ulkoisen viestinnän kehittäminen, kuten monipuoliset kanavat ja näkyvyyden lisääminen entisestään</li> <li>Sisäisen viestinnän lisääminen ja yhtenäistäminen mm. Intra</li> <li>Viestintätarpeen varhainen huomioiminen keskeisissä valmistelu- ja päätöksentekoprosesseissa sekä elimissä</li> <li>Strategisesti suunniteltu toiminta, jolla pyritään monipuolistamaan keskustelun sävyä ja sisältöä.</li> </ul>	Hankejohtaja

Riski	Riskin kuvaus	Toden- näköisyys 1 - 4	Vaikutus 1 - 4	Riskiluku Toden. X Vaikutus	Nykyiset hallintakeinot	Arvio nykyisen hallinnan tasosta ks. ohjemateriaali	Suunnitellut toimenpiteet riskin hallintaan	Vastuuhenkilö
<b>Ohjeiden vastainen toiminta</b>	Kilpailutusten valmistelu, päätöksenteot ja viestintä eivät ole ohjeiden mukaisia.	2	3	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laki- ja hankinta-asiantuntijuus osallistetaan toimintaan jo sopimusten neuvotteluvaiheesta alkaen</li> <li>Projektipäällikön toiminnan suuntaaminen ennakoivaan toimintaan ja vastuiden selkeyttäminen päätöksentekoprosesseissa</li> <li>Huomioidaan säädösmuutokset ennakoivasti</li> </ul>	Kehitettävää	Uusien säännösten (hankintavaltuudet) mukaan toimimisesta sopiminen	Hankejohtaja



# Yhteystiedot

Arto Ranta  
Strategiajohtaja  
Pirkanmaan hyvinvointialue

[arto.ranta@pirha.fi](mailto:arto.ranta@pirha.fi)

