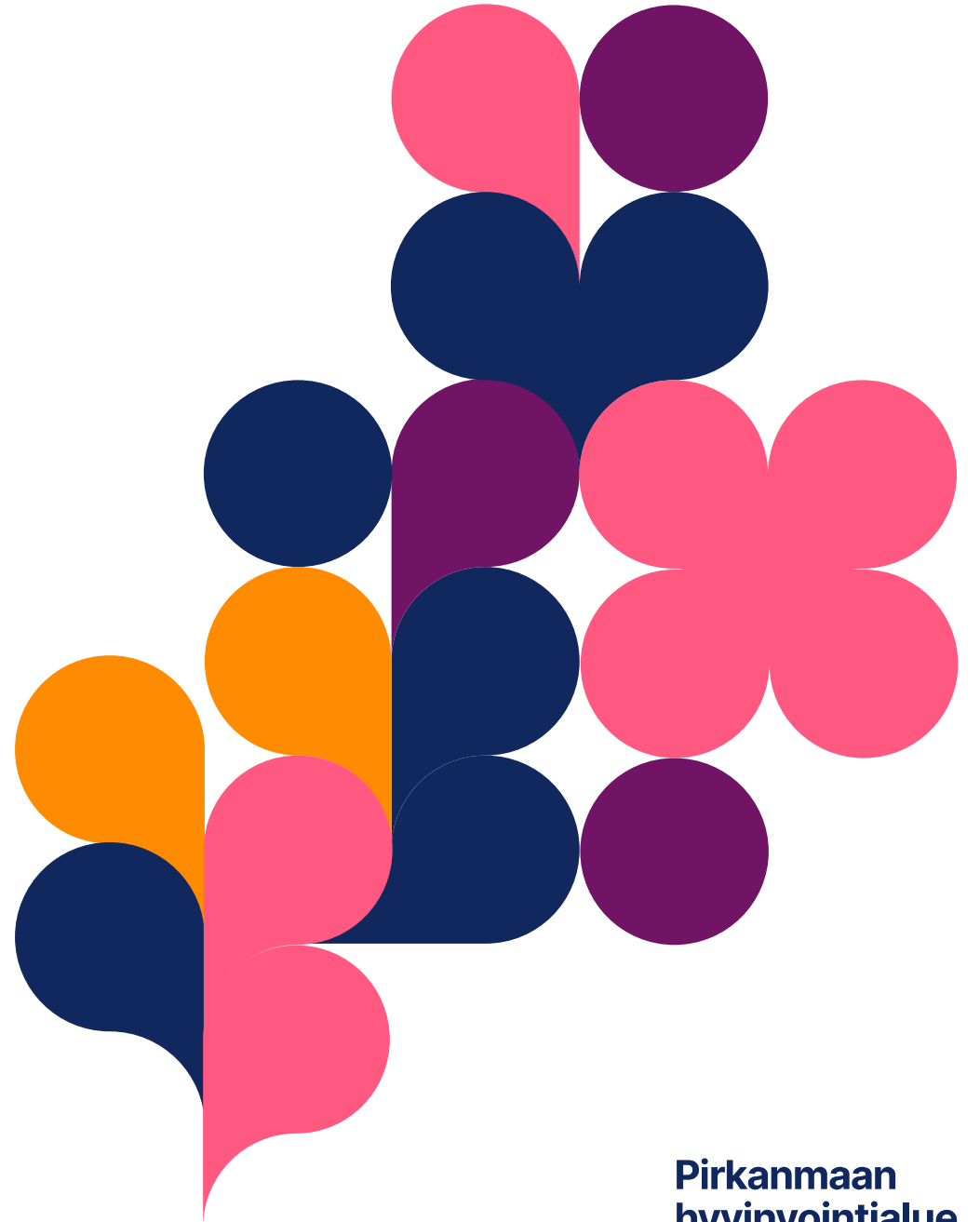


# Katsaus hyvinvointialueen toimeenpanoon: eteneminen ja riskitilannekuva

Aluehallitus 12.12.2022



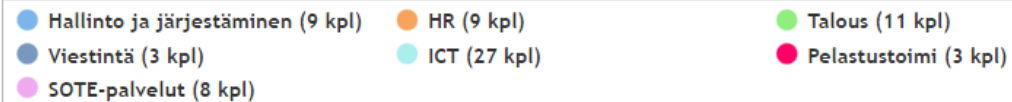
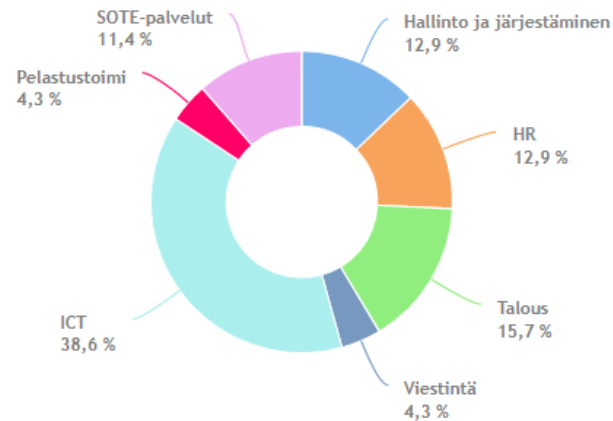
Mikko Koponen  
Erityisasiantuntija (PMO)



# Hyvinvointialueen toimeenpano, marraskuu 2022

Projektien lukumäärä

70 kpl



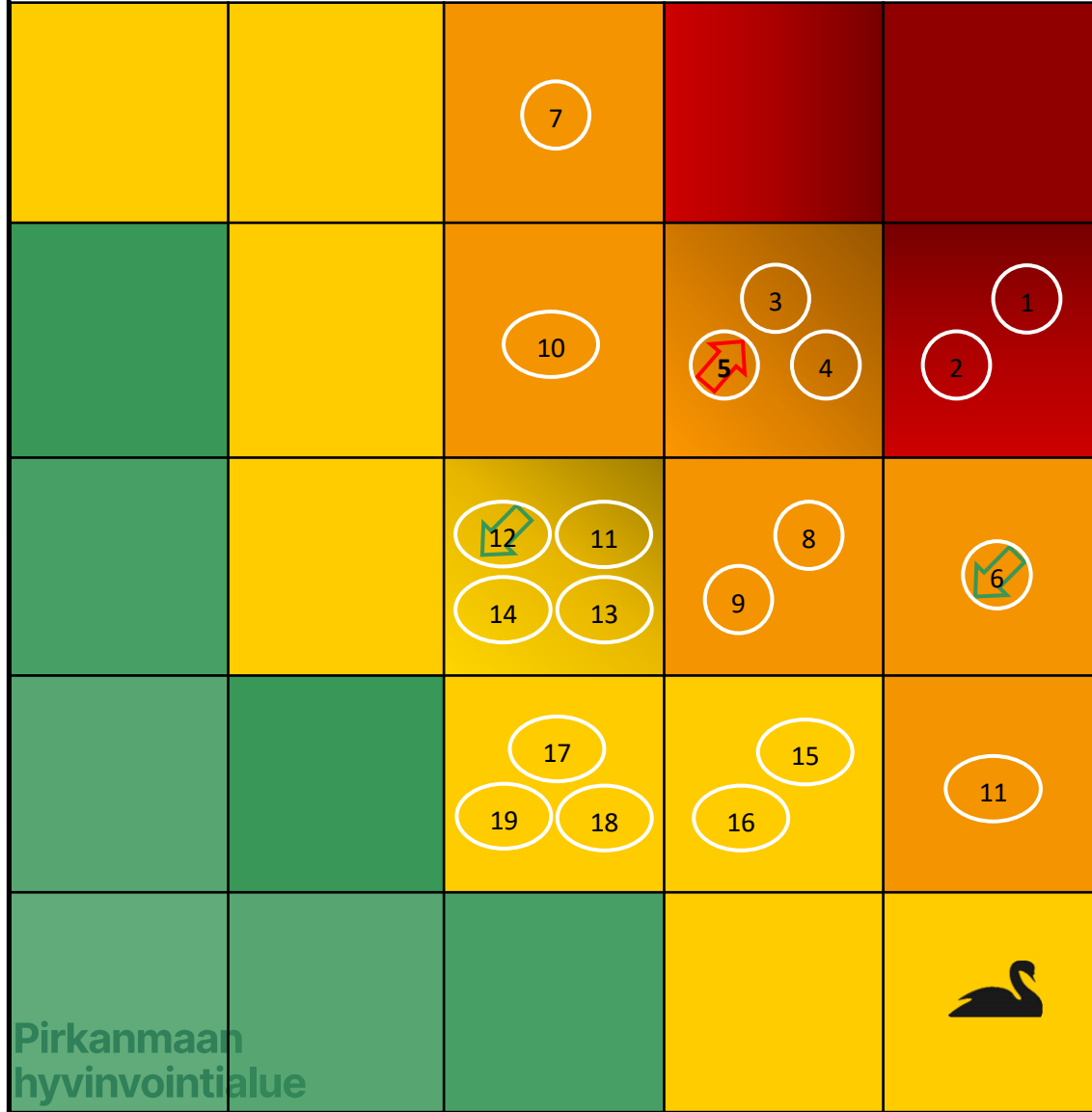
Hyvinvointialueen toimeenpanosalkussa on yhteensä 70 projektia. Salkkukatsauksessa toimeenpanoa tarkastellaan valmistelukokonaisuuksiin pohjautuvien näkymien kautta. Salkkukatsaus on yleisen tason koonti varsin laajaan valmisteluun ja sen tarkoitus on lisätä tilanneymmärrystä toimeenpanon sisällöistä ja edistymisestä sekä siihen liittyvistä haasteista, poikkeamista ja riskeistä. Yksityiskohtaisempaa tietoa on mahdollista lukea valmistelukokonaisuuksien tilanneraporteista. Raportointijakson raportointikattavuus oli hyvä.

Tavoite on, että **salkusta löytyy toimeenpanon onnistumisen näkökulmasta välttämätön työ** – se projektimainen tekeminen, jolla on konkreettiset toteutuksen tavoitteet ennen järjestämisvastuun siirtymistä (1/2023). Toimeenpanon salkkukatsaukset päätetään tässä muodossa kuluvaan tilanneraportointiin.

# Toimeenpanon riskitilannekuva 10-12/2022

Todennäköisyys

 laskenut riski  kohonnut riski



## Strategiset riskit

1. Valmistelijoiden kuormitus ja jaksaminen
2. Valmistelun tukkeutuminen ja tekemisen suuri määrä
3. Valmisteluisältöjen katvealueet, tiedonkulku ja riippuvuudet
4. Valmistelijapula sekä palvelu- ja järjestelmätoimittajien resurssit
- 5. Rahoituksen riittävyys** (alijäämä, TA-lukujen epäselvyys)
6. Tietojärjestelmien toiminta ja siirron onnistuminen 1/23
7. Hyvinvointialueen toimeenpanon kireä aikataulu
8. Sopimustiedot, niiden läpikäynti ja analyysi (aikapula, epäselvyydet)
9. Riittämätön ICT-ohjelman rahoitus
10. Siirtyvä henkilöstö ei pysy muutoksen mukana (tiedonkulku, työhyvinvointi, muutosvastarinta)
11. Palvelutuotannon 24/7/365 -toimintavalmius (jatkuvuus)
12. Valmistelijaresurssi ei kohdennu vain välttämättömään
13. Siirtyvä (esi)henkilöstö ei sitoudu muutokseen (muutosvastarinta, turhautuminen, tiedonvälitys työntekijätasolle ontuu)
14. Keskeneräisyyden ja epävarmuuden sietäminen (seurannaisilmiöt)
15. Epäluottamus uudistusta kohtaan kasvaa
16. Uuden hyvinvointialueen tieto- ja kyberturvallisuuden varmistaminen
17. Kykenemättömyys päätöksentekoon (johto, hallitus, valtuusto)
18. Tietojenkeruu luovuttavilta organisaatioilta epäonnistuu
19. Johtaja- ja muut avainrekrytoinnit eivät etene

Pirkanmaan  
hyvinvointialue

Vaikutus



Ennakoimattomat, toiminnan lamauttavat ICT-yllätykset

# Valmisteluprojektien riskienhallinta

↕ Projekti	↕ Riskienhallinta
Asianhallinnan kokonaisarkkitehtuuri ja -suunnitelmat	→
HR-organisointumisen, HR-johtaminen ja HR-henkilöstö	→
Hyvinvointialueen omavalvontaohjelma	→
INFRA Identiteetin hallinta	→
OIMA-järjestelmä	→
Ostopalvelusopimusten selvitys ja hankintasuunnitelma	→
Palvelussuhdepalvelut	→
PELA: Ensihoito	→
PELA: Hallinnon kokonaisuus	→
Resurssien hallinnan palvelut	→
Sopimusten siirrot	→
Sote-TKIO -selvitys ja suunnitelma	→
Strategiset ja yhteiset henkilöstöpalvelut	→
Talouden organisointumisen hyvinvointialueella	→
Tiedolla johtamisen järjestelmät ja tietoallas	→
Toimitilojen ja kiinteistöhallinnan tietojen keruu ja organisointi	→
TORI Henkilöstöhallinnon järjestelmät	→
TOSI ESH-potilastietojärjestelmät	→
TOSI Kansalaisten digitaaliset palvelut	→
TOSI PTH-potilastietojärjestelmät	→
Työyhteisöpalvelut	→
Viestintä: Verkko	→

Liki kolmannes salkun projekteista (22 projektia) on raportoinut poikkeamaa riskienhallinnassaan. Yksi projekti on raportoinut riskienhallintansa ongelmana.

**Kokonaiskuvan epäselvyys, suuri työkuorma, aikataulupaine, valmistelijoiden jaksaminen ja tarkempien suunnitteluperusteiden puuttuminen** nousevat raporteissa esiin.

Hallintatoimenpiteinä korostetaan ennen kaikkea keskinäisriippuvuuksien hahmottamista sekä valmistelun sisäistä ja aktiivista tiedonvaihtoa – tämä on tosin aikataulupaineesta johtuen tunnustettu haastavaksi.

Projektien riskienhallinnan näkökulmasta on koettu keskeiseksi ja tekemistä yleisesti haastaa:

- Äärimäisen tiukka aikataulu ja työn priorisointi - olematon pelivara työn resurssien ja aikataulun suhteen
- Valmistelun sisäinen synkronointi; valmistelukokonaisuuksien sekä projektien keskinäinen tiedonvaihto
- Riittämätön resursointi työmäärän suhteen
- Epäselvät tai puuttuvat suunnittelu- ja toteutusperusteet
- ”Organisoinnin hitaus osittain jopa lamauttaa järjestelmämääritykset”
- ”Resurssit todella tiukilla”
- ”Nyt ei ole hyvä aika innovoida ja hämmentää”

# Hallinto ja järjestäminen 1/4

↕ Projekti	↕ Kokonaistilanne	↕ Tuotokset	↕ Aikataulu	↕ Kustannukset	↕ Projektihenkilöstö	↕ Hyödyt	↕ Riskienhallinta
Asiakaskokemuksen johtaminen	→	→	→	→	↔	→	→
Asianhallinnan kokonaisarkkitehtuuri ja -suunnitelmat	→	→	→	→	↔	→	→
Hallintosäännön ja muiden sääntöjen valmistelu	→	→	→	→	→	→	→
Hyvinvointialueen omavalvontaohjelma	↔	→	→	→	→	→	→
Hyvinvointialueen strategia	→	→	→	→	→	→	→
Palveluverkon suunnittelu ja kehittäminen	↔	↔	↔	→	↔	→	→
Sopimusten siirrot	→	→	→	→	→	→	→
Toimitilojen ja kiinteistöhallinnan tietojen keruu ja organisointi	→	→	→	→	↔	→	→
Tukipalvelujen selvittäminen ja palvelujen tuottamisen suunnittelu	→	→	→	→	→	→	→

**Kokonaistilanne:** Työ etenee **pääosin suunnitellusti** vaikka kaksi projektia on raportoinut poikkeamaa ja yksi ongelmaa kokonaistilanteeseen sekä useisiin muihin toteutuksen osatavoitteisiinsa. Asianhallinnan kokonaistilanne on ongelmallinen, myös toimitilojen ja kiinteistöhallinnan toteutusta haastavat edelleen useat tekijät. Muun muassa lisäresurssien saaminen toimitilapuolen valmisteluun on viivästynyt. Lisäresurssi tarvitaan, jotta valmistelu saadaan tarvittavalle tasolle vuodenvaihteeseen mennessä.

**Poikkeamat, haasteet, ongelmat:** Tiedonsaanti kokonaiskuvasta, tavoitteista ja odotuksista on yleisesti koettu epäselväksi. Asianhallintajärjestelmien migraatioissa ja manuaalisiirtojen toteutuksessa on merkittäviä riskejä ja tietoaineistojen siirtosopimuksia ei saada valmiiksi kuluvana vuonna. Asianhallinnan järjestelmätoimittajan resurssit, järjestelmän toimivuus sekä tietotekniset riskit ovat suuria ja tiukka aikataulu lisää edelleen myös laaturiskiä. Omavalvonnan osalta valvonta ja asiamiestehtävät -vastuualueen rekrytoinnit ovat viivästyneet ja perehdytyskoulutus siirtyy.

Palvelujen verkoston nykytilan määrittämiseen varatut resurssit ovat vähäiset, jonka vuoksi mm. tilojen käyttötarkoitusten määrittäminen on ollut hidasta. Toimitilapuolen valmisteluun ei ole saatu lisäresursseja, mutta sairaanhoitopiirin henkilöstö on tukenut tehtävissä. Asukaspalveluiden vuokrasopimusten käsittely hyvinvointialueella on saatava ratkaistua mahdollisimman pian. Sopimusneuvotteluiden saattaminen loppuun vuodenvaihteeseen mennessä edellyttää, että yhteisymmärrys neuvotteluissa saavutetaan melko nopeasti. Riskinä on, että toiminta hyvinvointialueen osalta alkaa sopimuksellisesti epäselvässä tilassa. Pienempiä uudelleen järjestelemättömiä sopimuksia on runsaasti ja näihin pystytään puuttumaan vasta ensi vuonna. Näissä sopimukselliset riskit ovat kuitenkin selvästi pienempiä kuin ulkoistussopimuksissa.

# Hallinto ja järjestäminen 2/4 (HR)

↕ Projekti	↕ Kokonaistilanne	↕ Tuotokset	↕ Aikataulu	↕ Kustannukset	↕ Projektihenkilöstö	↕ Hyödyt	↕ Riskienhallinta
Henkilöstön kehittämisen palvelut	→	→	→	→	→	→	→
Henkilöstön siirto ja vastaanottaminen	→	→	→	→	→	→	→
Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen	→	→	→	→	→	→	→
HR-organisointuminen, HR-johtaminen ja HR-henkilöstö	↘	↘	→	→	↘	→	→
Muutostuki	→	→	→	→	→	→	→
Palvelussuhdepalvelut	→	→	→	→	→	→	→
Resurssien hallinnan palvelut	↘	→	→	→	↘	→	→
Strategiset ja yhteiset henkilöstöpalvelut	↘	→	↘	→	↘	→	↘
Työyhteisöpalvelut	↗	↗	↗	→	↘	→	→

**Kokonaistilanne:** Valmistelukokonaisuus etenee yleistilanteen osalta **pääosin suunnitellusti** vaikkakin suhteessa edelliseen raportointiin kokonaistilanne on huomattavasti alavireisempi. Kolme projektia on raportoinut poikkeamaa kokonaistilanteeseensa. Myös osa-alueittain on kirjattu poikkeamaa erityisesti suunniteltujen tuotosten suhteen, mutta myös perinteisen kireän aikataulun ja vähäisen projektihenkilöstön suhteen. Nämä heijastuvat luonnollisesti myös riskienhallinnallisina haasteina.

**Poikkeamat, haasteet, ongelmat:** TKIO:n organisoinnin viivästyminen on haastanut yhteistyön aloittamista henkilöstön kehittämisen palveluiden puolella. HR-henkilöstöä siirtyy vähän tarjolla olevien tehtävien määrään nähden. Haasteena saada kaikki tarvittavat palvelut pystyyn vuodenvaihteessa, kun henkilöstöä ei saada kiinnitettyä tarvittaviin tehtäviin. Resurssien hallinnan kohdalla valmisteltavien asioiden priorisointi korostuu, koska paljon laajoja osa-alueita valmisteltavana tiukassa aikataulussa ja niukoilla valmisteluresursseilla – paljon asioita siirtymässä ensi vuoden puolelle. Matkapalvelujen organisoinnissa haasteita vastuuhenkilöiden puuttuessa.

# Hallinto ja järjestäminen 3/4 (Talous)

↕ Projekti	↕ Kokonaistilanne	↕ Tuotokset	↕ Aikataulu	↕ Kustannukset	↕ Projektihenkilöstö	↕ Hyödyt	↕ Riskienhallinta
Asiakasmaksut	→	→	→	→	→	→	→
Omaisuus ja tase-erät	→	→	→	→	→	→	→
Rahoitusperiaatteet	→	→	→	→	→	→	→
Sisäisen laskennan perusteet	→	→	→	→	→	→	→
Talouden organisoituminen hyvinvointialueella	→	→	→	→	→	→	→
Talouden perusprosessit ja -toiminnot	→	→	→	→	→	→	→
Talouden valvontaperiaatteet ja talouden toimivaltuudet	→	→	→	→	→	→	→
Talousraportointi ja tiedolla johtaminen	→	→	→	→	→	→	→
Taloustietojen valmistelu, taloussuunnittelu, talousarvio ja rahoituksen riittävyys	→	→	→	→	→	→	→
Ulkoinen laskenta ja kirjanpito	→	→	→	→	→	→	→
Valmisteluvaiheen talousarvio ja talouden hallinnointi	→	→	→	→	→	→	→

**Kokonaistilanne:** Talouden kokonaisuuden toimeenpano etenee **suunnitellusti**. Yksi projekti on edelleen raportoinut poikkeamaa kokonaistilanteeseensa ja neljä projektia on raportoinut poikkeamaa eri toteutuksen osa-alueiden suhteen. Isossa kuvassa talousvalmistelu kuitenkin näyttää etenevän varsin suunnitellusti. Talousarvio on valmis ja hyväksytty aluehallituksessa, käyttösuunnitelmien laadintakin on aloitettu. Valmistaudutaan tilinpäätöksen laadintaan kuluvan vuoden osalta ja aikataulutetaan vuodenvaihteen toimintojen sulava siirtyminen uusiin järjestelmiin. Talouden esihenkilörakenne ja myös linjojen talouspäälliköt on valittu ja siirtyvät henkilöt ovat nimitasolla tiedossa. Huomiota toivotaan kiinnitettävän juuri muutosjohtamiseen, uuden kehittämisen ilmiöihin luontiin – nähdään muutos mahdollisuutena.

**Poikkeamat, haasteet, ongelmat:** Talouden haasteena valtion rahoituksen riittämättömyys suhteessa menojen kasvuun (alijäämäinen talousarvio). Hallittava ja luotettava koko hyvinvointialuetta koskeva kustannuslaskenta on rakennettava jonkin järjestelmän varaan. Kustannuslaskenta ei ole hyvällä tasolla koko hyvinvointialueen osalta vuoden 2023 alussa, vaan se on tulevien vuosien välttämätön kehityskohde. Riskinä on tunnistettu tulevan rahoituksen riittävyys sekä investointien osalta lainanottovaltuuden riittävyys. Haasteena on saada kaikille siirtyville henkilöille määriteltyä paikka ja tuleva tehtävänkuva hyvissä ajoin vielä tämän vuoden puolella. Myös työn uudet organisointi- ja toimintatavat voivat synnyttää kitkaa, kunnissa palveluita on tuotettu eri tavalla. Toiminnan suunnittelun aikataulut eivät vastaa talouden tietotarpeiden aikatauluja.

Organisoinnin tulisi olla jo toimintotasoilla (järjestelmät vaativat rakenteet), myös aikataulu prosessien läpikäyntiin luonnollisesti äärimäisen tiukoilla. Toimeenpanoa on haastanut palvelutuotannon ja tehtäväalueiden organisoitumisen hitaus, myös nykytilan kuvaukset prosesseista ovat vajavaisia. Nykyisillä järjestelmillä ei ole teknistä tukea muutoksille.

# Hallinto ja järjestäminen 4/4 (Viestintä)

↕ Projekti	↕ Kokonaistilanne	↕ Tuotokset	↕ Aikataulu	↕ Kustannukset	↕ Projektihenkilöstö	↕ Hyödyt	↕ Riskienhallinta
Viestintä: Henkilöstö	→	→	→	→	→	→	→
Viestintä: Kansalaiset	→	→	→	→	→	→	→
Viestintä: Verkko	↘	→	→	→	→	→	→

**Kokonaistilanne:** Viestinnän kokonaisuus etenee **pääosin suunnitellusti**. Salkussa on kolme projektia, joista kaksi etenee suunnitellusti ja yhden kokonaistilanne on heikentynyt suhteessa edelliseen raportointiin. Verkkoprojekti on raportoinut poikkeamaa niin kokonaistilanteeseen, aikatauluun kuin riskienhallintaan. Henkilöstö- ja kansalaisviestinnän projektit etenevät varsin suunnitellusti. Yleisesti tekemistä haastaa se, että viestintä saa monenlaisia pyyntöjä eri puolilta organisaatiota, eikä läheskään kaikkiin pystytä loppuvuoden aikana vastaamaan rajallisten resurssien vuoksi. Priorisointia tehdään koko ajan siitä näkökulmasta, mitkä asiat on välttämätöntä saada tehtyä vuodenvaihteeseen mennessä.

**Poikkeamat, haasteet, ongelmat:** Verkko: Resurssien vähyys aiheuttaa hitautta, teknisesti verkkoalustat saadaan riittävälle tasolle ennen vuoden vaihdetta, mutta moni asia jää ensi vuodelle. Lisäksi on alkanut ilmetä erilaisia lisätoiveita ja -tarpeita. Nämä huomioidaan projektissa mahdollisuuksien mukaan.

## Pelastustoimi

↕ Projekti	↕ Kokonaistilanne	↕ Tuotokset	↕ Aikataulu	↕ Kustannukset	↕ Projektihenkilöstö	↕ Hyödyt	↕ Riskienhallinta
PELA: Ensihoito	→	↗	→	→	→	→	→
PELA: Hallinnon kokonaisuus	→	→	→	→	→	→	→
PELA: Varautuminen ja valmius	→	→	→	→	→	→	↗

**Kokonaistilanne:** Salkussa on yhteensä kolme projektia, jotka kaikki etenevät kokonaistilanteen osalta **suunnitellusti**. Positiivista on, että suhteessa edelliseen raportointiin tilanne on edelleen parantunut (tuotostavoitteet, riskienhallinta). Ensihoitokeskuksen asemoiminen osaksi pelastuslaitoksen organisaatiota on jatkunut. Päätös yksityisistä ensihoidon palveluntuottajista on tehty ja neuvottelut on käyty. Ensihoidon palvelutasopäätös 2023 on hyväksytty aluehallituksessa. Ensihoitajien virkojen (Kuhmoinen ja monitoimiambulanssi) perustaminen hyväksytty aluehallituksessa. Hallinnon kokonaisuus konkretisoituu, paljon tehtävää usealla tasolla (mm. hr-valmistelu, ICT, investointisuunnitelma ja talousarvio). Kiinteistöjen siirron viimeiset vuokrasopimukset on vielä tekemättä (tukipalveluissa). Hyvinvointialueen valmiussuunnitelman sekä häiriötilanteiden ja poikkeusolojen toimintasäännön valmistelu on käynnissä.

**Poikkeamat, haasteet, ongelmat:** Kireä aikataulu haastaa toimeenpanoa. Lisäksi valmistelutyötä tehdään edelleen omien tehtävien ohella, hallinnon työntekijöillä on paljon työkuormaa. Myös valmistelun tiedon keskinäinen koordinointi. Pelastustoimen osalta haasteena avainhenkilön poissaolo.



# SOTE-palvelut

↕ Projekti	↕ Kokonaistilanne	↕ Tuotokset	↕ Aikataulu	↕ Kustannukset	↕ Projektihenkilöstö	↕ Hyödyt	↕ Riskienhallinta
Erikoissairaanhoidon ostopalvelut ja hankintasuunnitelma	→	→	→	→	→	→	→
Hyvinvointialueiden välinen erikoissairaanhoido	→	→	→	→	→	→	→
Ostopalvelusopimusten selvitys ja hankintasuunnitelma	↗	↗	→	→	↗	→	→
Peruspalveluita tukeva erikoissairaanhoido ja konsultaatiot	→	→	→	→	→	→	→
Sairaanhoidopiirin erikoissairaanhoido	→	→	→	→	→	→	→
Sote-palveluiden organisoituminen ja johtamisrakenne	→	→	→	→	→	→	→
Sote-palveluiden siirtosuunnitelma	→	↗	→	→	→	→	→
Sote-TKIO -selvitys ja suunnitelma	→	→	→	→	→	→	→

**Kokonaistilanne:** SOTE-palvelut kokonaisuuden työ etenee **suunnitellusti** ja yleistilanne on parantunut suhteessa edelliseen raportointijaksoon. Myös tuotostavoitteiden osalta tilanne on parantunut. Osa-alueittain poikkeamia on raportoitu edelleen kireän aikataulun ja riskienhallinnan suhteen. SOTE-kokonaisuuden osalta iso osa tekemisestä on jo siirtynyt osaksi pysyvää toimintaa ja johtamista, salkkunäkymän useat projektit on arkistoitu. Pääasiassa käsillä rekrytointien loppuun saattaminen sekä työsopimusten ja virkamääräysten laatimisen varmistaminen palkanmaksun turvaamiseksi tammikuussa 2023.

**Poikkeamat, haasteet, ongelmat:** TKIO-työtä on hidastanut toimintojen organisoitumisen epäselvyys sekä tutkimus- ja kehitysjohtajan hidas rekrytointiprosessi.

# ICT-muutosohjelma 1/2

↕ Projekti	↕ Kokonaistilanne	↕ Tuotokset	↕ Aikataulu	↕ Kustannukset	↕ Projektihenkilöstö	↕ Hyödyt	↕ Riskienhallinta
INFRA Alueelliset tietoverkot	→	→	→	→	→	→	→
INFRA Identiteetin hallinta	→	→	→	→	↘	→	→
INFRA Integraatiot	→	→	→	→	→	→	→
INFRA ITIL-prosessien rakentaminen	→	→	→	→	→	→	→
INFRA Kapasiteettipalvelut	→	→	→	→	→	↘	→
INFRA Kulunvalvonta	→	→	→	→	→	→	→
INFRA Puhelinjärjestelmät	↔	→	→	→	→	→	↔
INFRA Päätelaitteet	→	→	→	→	→	→	→
INFRA Sähköposti ja toimistosovellukset	→	→	→	↔	↘	→	→
INFRA Tietoturva ja -suoja	→	→	↔	→	→	→	→
OIMA-järjestelmä	→	→	→	→	→	→	→
RAI-siirto	→	→	→	→	→	→	→
Tiedolla johtamisen järjestelmät ja tietoallas	→	→	→	→	→	→	→
TORI Henkilöstöhallinnon järjestelmät	→	→	→	→	→	→	→
TORI Hyvinvointialueen tietohallinnon rakentaminen	→	→	→	→	→	→	→
TORI Taloushallinnon järjestelmät	→	→	→	→	↘	→	→
TOSI Asiakas- ja potilastietojen arkistointi	→	→	→	→	→	→	→
TOSI Ensihoidon järjestelmät	→	→	→	→	→	→	→
TOSI ESH-potilastietojärjestelmät	↘	→	↘	→	→	↘	→
TOSI Kansalaisten digitaaliset palvelut	↔	→	↔	↔	→	↔	→
TOSI Kliinisten tukipalveluiden ja lääketieteellisen tekniikan j...	→	→	→	→	→	→	→
TOSI Muut toiminnanohjaus- ja tukijärjestelmät	→	→	→	→	→	→	→
TOSI Pelastustoimen järjestelmät	→	→	→	→	→	→	→
TOSI PTH-potilastietojärjestelmät	→	→	→	→	↔	→	→
TOSI Sosiaalihuollon asiakastietojärjestelmät	→	→	→	→	↔	→	→
TOSI Suunterveydenhuollon potilastietojärjestelmät	→	↔	→	→	→	→	→
TOSI Tukipalveluiden järjestelmät	→	→	→	→	→	→	→

# ICT-muutosohjelma 2/2

**Kokonaistilanne:** ICT-muutosohjelman salkussa on 27 projektia, joiden toimeenpanoon liittyy paljon haasteita. Tästä huolimatta työ etenee kokonaistilanteen suhteen **pääosin suunnitellusti** – tosin pelivaraa ei yllätyksille juuri ole. Yhteensä kuusi projektia on kirjannut kokonaistilanteeseensa poikkeamia ja valmistelijoiden kuormitus on suurta. Aikataulutavoitteiden osalta liki puolet projekteista on raportoinut poikkeamaa, lisäksi usean kokonaisuuden tuotostavoitteiden saavuttaminen suunnitellusti on haastavaa. Yleisesti ICT-kokonaisuuden toimeenpano on koettu kuormittavaksi aikataulupaineesta, palvelutoimittaja- ja resurssihaasteista, moniulotteisista riippuvuuksista sekä tarkentumattomista suunnitteluperusteista johtuen. Työtä haastaa kokonaisuuden synkronointi, jatkuvasti lisääntyvä työmäärä ja yksityiskohtien tarkentuminen. Alla kokonaisuuksittain nostoja.

**Poikkeamat, haasteet, ongelmat:** INFRA: IDM-projektin nykyisellä mallilla tekeminen on kallista ja se haastaa ensi vuoden toteutusta. Kustannuskontrollia on ollut erittäin vaikeaa saada, koska toimittaja ei raportoi haasteista selvästi eikä ota vastuuta lopputuloksen saavuttamisesta. Muutoshallinnan osalta alkuvuosi tulee olemaan vaikea ja vaatii ICMT-johdon erityishuomiota. Citrix-parkkiin saattaa tulla suuri määrä käyttäjiä, joka aiheuttaa suurta kustannushaastetta (M€/vuosi luokassa). Henkilökohtaisiin datasiirtoihin liittyy edelleen aikatauluriskiä (kestänee tammikuun lopulle).

Pohdittava, miten organisoidaan Oima-järjestelmän käyttö eri asiakasryhmissä (maksuprosessin auki kirjoittaminen). Tiedolla johtamisen osalta todennäköisesti osa Tabu-raportoinnista ei toimi heti vuoden vaihteessa (kehitysresurssien niukkuus, järjestelmätoimittajien nopeus, osittaiset epäselvyydet datan kirjausmuodoista). Lifecare, Winhit ja Mediatri -järjestelmien tietosisällöt saadaan tietoaltaaseen vuoden 2023 alkupuolella. Mediatriin tietojen saanti venynee huhtikuuhun 2023.

TORI: Tarvitaan päätökset keskeisistä henkilöstöhallinnon prosesseista, jotta järjestelmien ja erityisesti sähköisten lomakkeiden ja integraatioiden kanssa päästään etenemään. Henkilöiden palvelusuhdetiedoissa virheitä, korjaaminen on manuaaliryöstöä ja työmäärä valtava (tämä työ on koordinoitava). Henkilöstötietojen siirrot ovat myöhästelleet, mutta ne on tehty. Talouden liittymät myöhässä suhteessa suunnitelmaan, mutta edelleen oletuksena, että kriittiset liittymät valmistuvat ja tulevat hyväksymistestatuiksi joulukuun mennessä. Konsernin organisoitumisen hitaus on osittain lamauttanut järjestelmämäärityksiä. Järjestelmissä tehdään jo yksityiskohtaisia määrityksiä, joihin tarvitaan resursseja ja osaprosessien tiiminvetäjiä.

TOSI: Yhteispäätökset Pirhan toimintamalleista eri sähköisten palvelujen osalta puuttuvat. Myös sähköisille työvälineille perustana olevat organisaatorakenteiden yksityiskohdat puuttuvat. PTH-potilastietojärjestelmien osalta puuttuvat päätökset hidastuttavat etenemistä ja aiheuttavat painetta loppuvuoteen, myös resurssit tiukoilla erityisesti Kuhmoisiin liittyen. Kuhmoisten siirto Nokian Lifecareen aloitettu; aikataulu tiukka, resurssitilanne heikko ja osa tehtävistä sellaisia, mitä ei ole aikaisemmin tehty. Tiedonkulku henkilökuntaa koskevista muutoksista on koettu puutteelliseksi. Istekkiin siirtyvien pääkäyttäjien tehtävänkuvat eivät ole selvillä. Käyttäjien yhteydenottoon tarvittavat keskitetyt puhelinnumerot ja sähköpostiosoitteet puuttuvat vielä. Resurssitilanne kriittinen eikä kestä yllättäviä poissaoloja. Huolena Pegasoksen osalta, miten toiminnasta riittää resursseja vuodenvaihteen tehtäviin. Myös sosiaalihuollon järjestelmäympäristö on hyvin laaja ja muutoksenhallinta jatkuvissa palveluissa edellyttää pääkäyttäjätöiden lisäresursointia. Edelleen isona huolena välitystileihin ja itsenäistymisvaroihin liittyvät prosessit. Myös Istekille sovitut tehtävät liitännäisjärjestelmien (AVPH, Vero) siirtymisestä ovat jumiutuneet, tämä vaarantaa pakollisten muutosten toteutuksen siirtymävaiheessa.

Erikoissairaanhoidon järjestelmien osalta mm. ostopalveluvaltuusten vaatimat muutokset on kyettävä testaamaan ja toteuttamaan vuodenvaihteeseen mennessä. Tästä on seurannut tekemisen kovaa priorisointi (muu jää odottamaan). Resurssien ja aikataulun suhteen ei ole pelivaraa ja riskejä on jo realisoitunut sairastumisten vuoksi. Viranomaispalveluiden käyttövaltuushallinnan siirto Istekille on vaatinut järjestelmittäin hyvin paljon selvitystyötä.