

RISKIT JA NIIDEN HALLINTASUUNNITELMAT

- 1. Keusoten päätöksenteon viivästyminen**
- 2. Pysäköinnin mitoitukseen ja rahoitukseen liittyvät riskit**
- 3. Käyttäjän osallistamiseen liittyvät riskit**
- 4. Sopimukseen liittyvät riskit**
- 5. Projektijohtoon liittyvät riskit**
- 6. Suunnittelun laatuun liittyvät riskit**
- 7. Ulkoiset riskit**
- 8. Keusoten palveluverkkosuunnitelman muutokset**
- 9. Digitalisaatioon liittyvät riskit**

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue
 Hyrylän sote-keskus
 Tarveselvitys – Riskit ja niiden hallintasuunnitelmat

1. Keusoten päätöksenteon viivästyminen

Tavoitteisiin liittyvien riskien analysoinnissa tunnistettiin riskejä liittyen erityisesti Keusoten organisaation uudistuviin toimintatapoihin liittyen hyvinvointialueisiin, päätöksenteon prosessin puutteellisuuteen ja muuttuviin olosuhteisiin.

Riskit voidaan jaotella seuraaviin kategorioihin:

- Keusoten organisaation muotoutumattomat toimintatavat: Keusoten toimintatavat eivät ole kaikilta osin muotoutuneet hyvinvointialueen alettua eikä Keusote ehdi määrittellä hankkeen tarvitsemassa aikataulussa koko organisaatiota koskevia linjauksia
- Suunnitelmien puutteellisuus: tilaohjelma jää vajaaksi, toiminnallinen suunnittelu jää vajavaiseksi kiireisen aikataulun myötä, osahankkeiden tavoitteet ovat ristiriitaisia, budjetti ei mahdollista kaikkien toiminnallisten tavoitteiden saavuttamista
- Muuttuvat olosuhteet: kysyntä muuttuu tai hankkeen laajuus elää poliittisten päätösten vuoksi
- Tilojen riittämättömyys: Kaikki suunniteltu toiminta ei mahdu uusiin tiloihin ja/tai varastot sekä tukitilat eivät vastaa toiminnan tarpeita säästöjen kohdentumisen vuoksi

Epämääräiset tai epätarkat tavoitteet voivat aiheuttaa suuria haasteita projektin hallinnassa. Tähän liittyvien riskien todennäköisyyttä on mahdollista pienentää seuraavilla toimenpiteillä johdon toteuttamana:

- Yhtenäisen tavoitetilän muodostaminen
- Dokumentointi sekä selkeä, avoin ja systemaattinen kommunikaatio
- Työkalut tahtotilan epävarmuuden hallintaan ja tarpeiden kartoitukseen
- Sidosryhmien analysointi ja hallinta.

2. Pysäköinnin mitoitukseen ja rahoitukseen liittyvät riskit

Hankkeen suunnittelun yhteydessä on tunnistettu pysäköintipaikkojen tarpeen arviointiin liittyvät poikkeavat näkökulmat, pysäköintipaikkojen ylimitoituksen taloudelliset riskit ja alimitoituksesta johtuvat toimintaan liittyvät riskit.

- Pysäköintipaikkojen hankintakustannukset sisältyvät sote-keskuksen hankintakuluihin koko vuokra-ajan. Koska hankkeen budjetti on ennen kokonaistarkastelua ja -suunnittelua päätetty, saattaa pysäköintipaikkojen hankkimiskustannukset heikentää toiminnallisesti paremman sote-keskuksen toteuttamisedellytyksiä.
- Väärä autopaikkamäärä tai varustetaso: ei toteuteta riittävästi pysäköintipaikkoja, toteutetaan liikaa pysäköintipaikkoja tai ei riittävästi sähkölatauspisteitä
- Ristiriitaiset näkemykset pysäköinnin järjestämisestä tilaajien välillä
- Pysäköinnin taloudelliset vaikutukset: pysäköintipaikkojen hankintakustannukset ovat liian korkeat ja/tai pysäköinnin operointi ja ylläpito aiheuttaa ennakoitua suurempia kustannuksia

Riskin vaikutuksia ja todennäköisyyttä pyritään pienentämään seuraavilla toimenpiteillä. Näiden käytäntöpanosta vastaa hankkeen johto.

- Toteutetaan pysäköintipaikkojen tarvitsijan kustannuksella ensivaiheessa tilapäisiä autopaikkoja soveltuvaan sijaintiin ja pysyväna ratkaisuna lisäkerros pysäköintilaitokseen.
- Osoitetaan ylimääräiset pysäköintipaikat toisen toiminnon käyttöön.
- Toteutetaan määritellyn tarpeen lisäksi sopivaksi katsotulle määrälle pysäköintipaikkoja johdotus ja varaus latauspisteen asentamiselle.
- Tarkistetaan uudestaan pysäköintipaikkojen tarvelaskelmat

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue
 Hyrylän sote-keskus
 Tarveselvitys – Riskit ja niiden hallintasuunnitelmat

- Kilpailutetaan pysäköintitalon toteuttaminen vuokramallilla riittävän pitkällä vuokra-ajalla. Mikäli riittävän edullista rahoituskeinoa ei löydy investoreja kilpailuttamalla, toteutetaan pysäköintipaikat kunnan rahoittamana.
- Lisätään yhteiskäyttöisten autopaikkojen määrää tai toteutetaan tilapäinen pysäköintiratkaisu ja toteutetaan pysäköintitalo paremman suhdanteen aikana. Tämä keino sinänsä on hyvin epävarma.

3. Käyttäjän osallistamiseen liittyvät riskit

Käyttäjän osallisuuteen liittyen on tunnistettu kaksi toisiinsa liittyvää epätoivottua kehityskulkua:

- Suunnittelu- ja toteutusprosessin ongelmat: käyttäjän vaatimukset eivät käytettävissä, toiminnallisten tarpeiden määrittäminen viivästyy ja/tai suunnittelun laatu-/ lähtötietojen ja tahtotilan kommunikointi epäonnistuu
 - o Näistä seuraa lopputuloksen laatuun liittyviä ongelmia: tilaohjelman & toiminnallisten tarpeiden yhteensovittaminen epäonnistuu, tilat eivät vastaa toiminnan tarpeita, tilaohjelmaa kasvatetaan epärealistisesti hankintapäätöksen jälkeen ja/tai toiminnot eivät sitoudu suunnitelmiin

Riskin hallintakeinot:

- Osallisuuden määrittely – määrittely mitä osallisuus projektissa tarkoittaa ja ketä se koskee
- Osallisuuden suunnittelu ja resurssointi – Osallisuudelle tehdään suunnitelma, joka on integroitu osaksi projektisuunnitelmaa ja sen aikataulua
 - o Ennen osallisuusprosessin alkua pidetään tilaisuus, jossa käsitellään tavoitteet, osallisuusmäärittelyt, osallisuustiimi ja roolit projekteissa
 - o Yhteistoiminnalliset tilaisuudet keskeisten käyttäjien edustajien ja projektin johdon kanssa

4. Sopimukseen liittyvät riskit

Suunnittelun laadun riskiryhmään on tunnistettu 13 sopimuksellista riskiä. Samaan riskiryhmään on sisällytetty myös hankintamenettelyä koskevia riskejä:

- Sopimukset ovat keskenään ristiriitaisia, sopimus valmisteltu heikosti – ohjaa järjettömään ratkaisuun tai osaoptimointiin
- Palveluntuottajan konkurssi, urakoitsija ei ymmärrä/ osaa hankemuotoa, johon sitoutuu tai kukaan ei halua rakentaa asuntoja kortteliin
- Hankintamenettelyn elementteinä on tunnistettu seuraavat asiat: kokonaisuudelle ei löydy kumppania, ei saada tarjouksia tai hankintamenettelyn viivästys- ja valitusriski.

Riskejä hallitaan seuraavin keinoin:

- Hankinnan asiakirjojen suunnitteluun ja valmisteluun varataan riittävästi aikaa ja se resursoidaan hyvin sekä huolehditaan riittävästä vuorovaikutuksesta rahoittajien sekä sidosryhmien kanssa toteutus- ja urakkamuodoista, toteutus- ja elinkaarikustannuksista
- Asetetaan ehdokkaiden ja tarjoajien taloudellista ja rahoituksellista tilannetta koskevat kriteerit riittävälle tasolle kumppanin taloudellisen kantokyvyn varmistamiseksi, tarvittaessa vakuus ym. järjestelyillä; huolehditaan sopimuksellisesti myös muista epäjatkuvuustilanteista, esimerkiksi sopimalla exit-lausekkeista sekä immateriaalioikeuksien hyödyntämisestä mahdollisissa vaihdostilanteissa kesken hankkeen.
- Varmistetaan hankkeen laadulliset ja aikataululliset tavoitteet sitouttamalla myös kumppani niiden tavoitteluun, esimerkiksi suorittamalla kannustinpalkkioita onnistuneesta ja oikea-

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue
Hyrylän sote-keskus
Tarveselvitys – Riskit ja niiden hallintasuunnitelmat

aikaisesta suorituksesta. Toteutusmuodon mukaan pyritään sitouttamaan kumppani ylläpito- ja kunnossapitovastuisiin pidemmällä aikavälillä.

5. Projektinjohtoon liittyvät riskit

Projektinjohdon riskiryhmään on tunnistettu erilaisia toisiinsa liittyviä elementtejä. Nämä jaetaan tässä suunnitelmassa kahteen ryhmään seuraavasti:

- Projektivaiheiden ongelmat
 - o Elementteinä on tunnistettu seuraavat asiat: urakkakilpailutuksesta valitetaan, aikataulujen pitävyys, julkisen päätöksenteon vaatima aikataulu, kehittämisvaihe venyy ja urakkahinta nousee, rahoitus ei riitä
- Yhteistyön ongelmat
 - o Elementteinä on tunnistettu seuraavat asiat: käyttäjätyöpajatoiminnan toimivuus, yhteistyö osahankkeiden välillä, projektinjohto ei toimi, hankkeen sisäinen tiedonkulku ei toimi – epävarmuutta ja yhtenäisyyttä.

Riskejä hallitaan seuraavin keinoin:

- Tavoitteiden asetanta, niistä keskustelu ja niiden tarkentaminen
- Tavoitteiden määrittely ja seuranta liittyvissä projekteissa
- Yhteistyön toimivuuden varmistaminen

6. Suunnittelun laatuun liittyvät riskit

Suunnittelun laadun riskiryhmään on tunnistettu toisiinsa osittain liittyviä elementtejä. Nämä jaetaan tässä suunnitelmassa kahteen ryhmään seuraavasti:

- Suunnittelun laatuongelmat
 - o Elementteinä on tunnistettu seuraavat asiat: Pääsuunnittelija ei ole riittävän pätevä, eikä yhteensovita suunnitelmia, suunnitteluvaiheen virheet nostavat rakennus-/ylläpitokustannuksia, infratyöt puutteelliset – ei varmennusta sekä suunnitteluvirheet.
- Resurssoinnin ongelmat
 - o Resurssoinnin ongelmaksi on tunnistettu henkilöresurssit.

Riskejä hallitaan seuraavin keinoin:

- Tavoitteiden asetanta, niistä keskustelu ja niiden tarkentaminen
- Suunnittelun laadun määrittely ja seuranta liittyvissä projekteissa
- Suunnittelun henkilöresurssien varmistaminen

7. Ulkopuoliset riskit

Ulkoisilla riskeillä tarkoitetaan sellaisia epävarmuustekijöitä, joihin organisaatiolla ei ole vaikutusvaltaa ja jotka voivat aiheuttaa suuria häiriöitä. Ulkoisiksi riskeiksi on tunnistettu:

- Markkinatilanne 2024
- Investorien mielenkiinto hanketta kohtaan
- Rakennuskustannuksen taso, inflaatio / kustannusten nousu, korkotaso
- Rahoituksen saatavuus
- Ennakoimaton kriisitilanne esimerkiksi sota, pandemia

Riskien hallintakeinoina toimivat:

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue
 Hyrylän sote-keskus
 Tarveselvitys – Riskit ja niiden hallintasuunnitelmat

- Vuoropuhelu markkinoiden kanssa
- Sopimuskirjauksiin osapuolista riippumattomat riskit ja niiden jakaminen
- Rahoituksen kilpailutus ja suunnittelu
- Herkkyystarkastelu
- Kokonaiskustannuksien erilaiset korko- ja inflaatiokseneariot

8. Keusoten palvelujen verkostosuunnitelman muutokset

Palvelujen verkostosuunnitelman muutoksien osalta on tunnistettu riskejä liittyen suunnitelmien ja päätösten keskeneräisyyteen.

Riskien jaottelu:

- Suunnitelmien keskeneräisyys ja muutokset
- Nykyisen rakennuskannan uudistamistarve palvelujen verkostosuunnitelman mukaisesti
- Epärealistinen budjetti sote-keskushankkeessa
- Hyvinvointialue ei ole valmis tekemään tarvittavia päätöksiä / linjauksia sotehankkeen etenemiseksi

Rakennushankkeille on ominaista, että viivästyksiä ja muutoksia tulee tapahtumaan. Hankkeet ovat pitkiä, usein hajanaisia ja sisältävät lukuisia sidosryhmiä, joilla kaikilla on omat aikataulu- ja tuottavuustavoitteensa projektin osalta. Ottaen huomioon projektin suunnitellun keston olevan yli kaksi vuotta, on varsin todennäköistä, että muutoksia tulee tapahtumaan.

Hankkeen aikana tulee varmistaa, että hankkeen johdolla on riittävä näkyvyys Keusoten päätöksentekoprosessiin ja sen etenemiseen, Keusotella on tiedossa hankkeen edistämistä hidastavat / siihen vaikuttavat tekijät, kaikilla on yhteinen näkemys aikataulusta, tavoitetilasta ja etenemisestä, sekä päätöksentekoa seurataan säännöllisesti ja siihen liittyviä kokouksia ylläpidetään koko hankkeen ajan

Resursointi, suunnitelmien joustavuus, hankkeen suunnittelussa ja sen laajuudessa on otettava huomioon suunnitelmien joustavuus. Sovittava keinoista, miten mahdollisiin muutoksiin mukaudutaan. Joustavuutta tulee löytyä riittävällä tasolla seuraavien elementtien osalta:

- Aikataulu
- Kustannukset
- Tilaratkaisut

9. Digitalisaatioon liittyvät riskit

Digitalisaatioon liittyviä suurimpia tunnistettuja riskejä nousi esiin:

- Ohjelmisto-ongelmat
- Tilaajan muut hankinnat
- Tilaajan muut projektit (digi-) toimivat lähtötietoina/oletuksina, mutta tietoja ei saada ajoissa
- Ei ennakoida tulevaisuuden mahdollisuuksia
- Tilat suunnitellaan toiminnan tavoitteiden mukaisesti, mutta tavoitellut muutokset eivät toteudu suunnitellussa mittakaavassa ja/tai aikataulussa

Digitalisaatioon liittyvien riskien todennäköisyyttä on mahdollista pienentää seuraavilla toimenpiteillä:

- Datan ajantasaisuus, avoimuus ja kommunikaatio
- Osaamisen ylläpitäminen koulutuksilla, joustavuus

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue
Hyrylän sote-keskus
Tarveselvitys – Riskit ja niiden hallintasuunnitelmat

- Suunnitelmien tulee olla joustavia, jotta voidaan reagoida odottamattomiin tilanteisiin
- Tilojen tulee olla käyttö- ja muuntojoustavia

Hankkeen suunnittelussa ja sen laajuudessa on otettava huomioon suunnitelmien joustavuus ja sovittava keinoista, miten mahdollisiin muutoksiin mukaudutaan. Joustavuutta tulee löytyä riittäväällä tasolla seuraavien elementtien osalta:

- Aikataulu
- Kustannukset
- Tilaratkaisut