



**SELVITYS ICT-TOIMINTOJEN UUELLEEN ORGANISOINNIN  
MAHDOLLISUUKSISTA PERUSTETTAVALLA YLÄ-SAVON  
SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON YHTEISTOIMINTA-  
ALUEELLA**

**Opinnäytetyö (ylempi AMK-tutkinto)**

**Pasi Liimatainen**

**Hyvinvointiteknologian koulutusohjelma**

Hyväksytty \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . \_\_\_\_ \_\_\_\_\_

**SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU TEKNIikka KUOPIO**

Koulutusohjelma

Hyvinvointiteknologia

Tekijä

Pasi Liimatainen

Työn nimi

Selvitys ICT-toimintojen uudelleen organisoinnin mahdollisuuksista perustettavalla Ylä-Savon sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueella

Työn laji

Opinnäytetyö (ylempi amk)

Päiväys

13.4.2010

Sivumäärä

46 + 51

Työn valvojat

Lehtorit Jussi Koistinen ja Sami Lahti

Yrityksen yhdyshenkilö

Hallintojohtaja Esa Laukkanen

Yritys

Iisalmen kaupunki

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ICT-toimintojen uudelleen organisointimahdollisuudet perustettavalla Ylä-Savon sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueella. Iisalmen kaupunki, Kiuruveden kaupunki, Sonkajärven kunta ja Vieremän kunta päättivät perustaa PARAS-hankkeen vaatimusten mukaisen sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen. Toimintaympäristön muutoksessa huomioitiin peruspalveluiden lisäksi alueella toimivat tukipalvelut.

Opinnäytetyö käsittelee ICT-toimintojen uudelleen organisoinnista huomioiden alueelle perustettavan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän sekä hankkeessa mukana olevien kuntaorganisaatioiden tarpeet muuttuvassa toimintaympäristössä. Hanke aloitettiin kartoittamalla eri organisaatioiden nykytilat. Nykytila-analyysin jälkeen kuultiin hankkeessa mukana olevia organisaatioita ja kirjattiin toteutuskelpoiset vaihtoehdot ICT-toimintojen uudelleen organisointiin. Tämän jälkeen pohdittiin uudelleen organisoinnin mahdollisuuksia. Lisäksi toimintaympäristön muutokseen laadittiin riskienhallintamalli, jolla pyrittiin tunnistamaan muutoksesta syntyvät riskit ja minimoimaan niiden esiintymiset ja vaikutukset.

Työn lopputuloksena saatiin selvitys siitä, millaisia ICT-organisoinnin toteutusvaihtoehtoja perustettavalle sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueella voidaan soveltaa. Riskienhallintasuunnitelmalla tunnistettiin ja varauduttiin muutoksesta syntyviin riskeihin.

Avainsanat

PARAS-hanke, ICT-organisaatiomuutos, ICT-palvelutuotannon muutos, riskienhallinta, fuusio

Luottamuksellisuus

julkinen

**SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

Degree Programme

Second-Cycle Polytechnic Degree in Welfare Technology

Author

Pasi Liimatainen

Title of Project

Research on the Reorganisation of IT Operations in Area of Social and Healthcare Services in Upper Savo

Type of Project

Thesis

Date

13 April 2010

Pages

46 + 51

Academic Supervisor

Mr Jussi Koistinen, Lecturer

Mr Sami Lahti, Lecturer

Company Supervisor

Mr Esa Laukkanen, Administrative Director

Company

The City of Iisalmi

Abstract

Owing to the PARAS project the cities of Iisalmi, Kiuruvesi, Sonkajärvi and Vieremä decided to create a cooperation area of social and healthcare services. The founder cities also decided to research different models to organise support services such as ICT services.

The aim of this thesis was to research what are the options of ICT organisations and ICT service productions in the cooperation area of social and healthcare services. The first task was to explore the present state of different organisations. After that organisations together decided what the different options for ICT organisation models are. Next task was to compare different alternative models to the changing operational environment. Last task was to do a risk analysis on the changing operational environment.

The result of this thesis was a report on the implementation options for the arranging of ICT services and the organisation. The report can be used in support of future decisions.

Keywords

PARAS project, ICT organisation change, ICT service production change, risk management, fusion

Confidentiality

public

## **ALKUSANAT**

Haluan esittää kiitokset opinnäyteyöni ohjausryhmälle, johon kuuluivat Savonia-ammattikorkeakoulun lehtori Sami Lahti, Iisalmen kaupungin hallintojohtaja Esa Laukkanen, Savonia-ammattikorkeakoulun lehtori Jussi Koistinen ja Istekki Oy:n atk-pääsuunnittelija Harri Kumpulainen.

Kuopiossa 4.5.2010

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO .....	5
2 UUDISTUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA .....	10
2.1 Organisaatiomuutos .....	10
2.2 Palvelutuotannon uudistus .....	11
3 UUDEN KUNTAYHTYMÄN PERUSTAMINEN .....	12
3.1 Seutusopimus perustajakuntien yhteistyön kivijalkana .....	12
3.2 Työryhmät .....	13
3.2.1 Tukipalveluryhmä .....	13
3.2.2 Tietohuoltoryhmä .....	13
3.3 Tietohuoltoryhmän sidosryhmät .....	14
4 TIETOHUOLLON NYKYTILAKARTOITUS .....	15
4.1 Työryhmätyöskentely.....	15
4.2 Nykyorganisaatioiden toiminta-ajatukset ja tehtävät .....	16
4.3 Henkilöstö .....	17
4.4 Laitteisto ja verkot .....	17
4.5 Sopimukset.....	17
4.6 Työasemien hallinta ja verkkoon kirjautuminen sekä sähköposti .....	18
4.7 Potilastietojärjestelmät .....	18
4.7.1 Perusterveydenhuollon tietojärjestelmät .....	19
4.7.2 Hammashuollon tietojärjestelmät.....	19
4.8 Nykytilakartoituksen yhteenveto .....	20

5 TIETOHUOLLON TOTEUTUSVAIHTOEHDOT YHTEISTOIMINTA- ALUEELLA.....	22
5.1 Ylä-Savo-malli .....	24
5.1.1 Tietohallinnon ja palvelutuotannon organisointi.....	24
5.1.2 Puhe- ja tietoliikenteen fyysiset ratkaisut.....	26
5.1.3 Verkko- ja sovellusinfrastruktuuri ja niiden palvelut.....	27
5.1.4 Työasemat ja erilaiset oheislaitteet.....	27
5.1.5 Kriittiset sovellukset ja tietojärjestelmät .....	28
5.1.6 Lähitukipalvelut .....	28
5.1.7 Ylä-Savo-mallin yhteenveto.....	28
5.2 Maakuntamalli .....	29
5.2.1 Tietohallinnon ja palvelutuotannon organisointi.....	30
5.2.2 Puhe- ja tietoliikenteen fyysiset ratkaisut.....	30
5.2.3 Verkko- ja sovellusinfrastruktuuri ja niiden palvelut.....	30
5.2.4 Työasemat ja erilaiset oheislaitteet.....	31
5.2.5 Kriittiset sovellukset ja tietojärjestelmät .....	31
5.2.6 Lähitukipalvelut .....	31
5.3 Perustettavaan kuntayhtymään oma tietohallintoyksikkö.....	31
5.3.1 Tietohallinnon ja palvelutuotannon organisointi.....	32
5.3.2 Puhe- ja tietoliikenteen fyysiset ratkaisut.....	32
5.3.3 Verkko- ja sovellusinfrastruktuuri ja niiden palvelut.....	33
5.3.4 Työasemat ja erilaiset oheislaitteet.....	33
5.3.5 Kriittiset sovellukset ja tietojärjestelmät .....	33

5.3.6 Lähitukipalvelut .....	33
6 LINJATUN MALLIN MUKAISEN TOIMINNAN RISKIENHALLINTA .....	34
6.1 Riskianalyysiprosessi .....	34
6.2 Kohteen määrittely .....	35
6.3 Riskien arvioinnin toteutus .....	35
7 KUNTASEKTORILLA MUODOSTETAAN SUUREMPIA ICT- YKSIKÖITÄ.....	37
7.1 2000-luvun kehityshankkeet .....	37
7.2 Sitran näkemys: tietotekniikan palvelukeskus .....	38
7.3 Ylä-Savon yhteistoiminta-alueen ICT-ympäristön muutoksen haasteet ja mahdollisuudet .....	40
7.4 Kehittämistehtävän arviointi .....	41
7.5 Kehittämistehtävän seuraavat vaiheet .....	42
LÄHTEET .....	43
LIITEET.....	46
Liite 1. Allekirjoitettu seutusopimus	
Liite 2. Tietohuoltoryhmän raportti SOSTER hankkeessa mukana olevien or- ganisaatioiden nykytilasta	
Liite 3. Tietohuollon toteutusvaihtoehdot perustettavalla sosiaali- ja terveyden- huollon yhteistoiminta-alueella.	
Liite 4. Tietohallinnon ja tietotekniikkapalvelutuotannon muutoksista syntyvi- en riskienhallinta sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueella.	
Liite 5. Riskiluettelo	

## 1 JOHDANTO

Ylä-Savoon perustettavan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän toiminta perustuu ydintoimintaan eli peruspalveluihin ja peruspalveluita tukeviin tukipalveluihin. Tässä opinnäytetyössä perehdytään perustettavan kuntayhtymän ja perustajakuntien tietohuollon uudelleenjärjestämiseen. Tietohuollon uudelleen järjestämistä käsitellään kokonaisvaltaisesti sekä perustettavan kuntayhtymän että perustajakuntien näkökulmasta. Muutos toimintaympäristössä tulee olemaan merkittävä myös perustajakunnissa, joten asian käsittely yhtenä kokonaisuutena on perusteltua.

Perustettavan yhteistoiminta-alueen sosiaali- ja terveydenhuollon palveluista ovat vastanneet tähän asti perustajakuntien sosiaalipalvelukeskukset, Iisalmen seudun kansanterveystyön kuntayhtymä ja Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymä. Muutoksen myötä alueella olevat kaksi kuntayhtymää puretaan ja niiden toiminnot muodostavat perustettavan Ylä-Savon sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän.

Perustajakuntien toiminnoista sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut siirtyvät perustettavan kuntayhtymän toiminnoiksi, joten perustajakuntien tuotettavaksi jää merkittävästi vähemmän peruspalveluita. Sosiaalipalveluista vain päivähoito jää perustajakuntien järjestettäväksi; uudelleen organisoinnin yhteydessä päivähoito siirtyy sivistyspalveluiden alaisuuteen. Tämä muutos tarkoittaa käytännössä sitä, että esimerkiksi perustajakuntien tietohallinnon tukipalveluista siirtyy perustettavan kuntayhtymän järjestämisvastuulle.

Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden uudelleen järjestämisen taustalla on kunnallishallinnon ja -palveluiden uudistus eli Paras-hanke, jonka yhtenä päätavoitteena on hillitä sosiaali- ja terveydenhuollon kustannuksia. Valtakunnallisesti tarkasteltuna suurten ja keskisuurten kaupunkien terveydenhuollon menot ovat kasvaneet koko 2000-luvun. Menojen kasvussa on hajontaa eri kaupunkien välillä; jotkin kaupungit ovat päässeet jopa nollakasvuun. Vuonna 2003 terveydenhuollon menot kasvoivat keskimäärin 4,4 prosenttia ja vuonna 2006 vastaava kasvu oli 6,3 prosenttia. ”Terveyspalvelut ja vanhustenhuolto ovat 2000-luvulla rasittaneet yhä enemmän kaupunkien taloutta. Kaupunkien tuloista menee yhä suurempi osuus terveydenhuoltoon. Osuus on kasvanut keskimäärin noin kuudella prosenttiyksiköllä vuodesta 2000 vuoteen 2005, jolloin se vastasi 41 prosenttia vero- ja valtionosuustuloista. (Kuntaliitto 2010)



Paras-hanke eli kunta- ja palvelurakennemuutos on suurin kunnallishallinnon ja -palveluiden uudistus, jonka kunnat ja valtio toteuttavat vuoden 2012 loppuun mennessä. Kunta- ja palvelurakennemuutos käynnistyi keväällä 2005. Laki kunta- ja palvelurakennemuutuksesta (169/2007) vahvistettiin 9.2.2007, ja laki tuli voimaan 23.2.2007 ja on voimassa vuoden 2012 loppuun. Vuoden 2007 elokuun loppuun mennessä kaikkien kuntien piti toimittaa valtioneuvostolle suunnitelmat ja selvitykset siitä, miten kunnat tulevat toteuttamaan laissa niille määritellyt velvoitteet. Iisalmen kaupunki lähetti valtioneuvostolle Iisalmen kaupungin kunta- ja palvelurakennemuutuksen toimeenpanosuunnitelmaehdotuksen. (Valtiovarainministeriö 2010)

Iisalmen kaupungin kunta- ja palvelurakennemuutuksen toimeenpanosuunnitelmaehdotuksessa mainitaan, että ”Yleisesti yhteistoiminta-alueen tavoitteena on vähentää tuottamisen kustannuksia ja tasata kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon kustannusten vuosittaista vaihtelua. Yleisenä tavoitteena on myös Ylä-Savon alueen elinvoimaisuuden edistäminen lisäämällä kuntien yhteistoimintaa ja luottamusta.” (Iisalmen kaupunki 2007)

”Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen järjestämisvastuu siirretään Ylä-Savon alueen kunnilta ja kuntayhtymältä perustettavalle uudelle sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymälle. Tavoitteena on selkiyttää ja yhdistää nykyinen tuotanto-organisaatio, parantaa tuottavuutta sekä vahvistaa organisaation ulkoista kuvaa eli imagoa. Yhteistoiminta-alueen hallintomalliksi on valittu kuntayhtymämuotoinen toiminta.” (Iisalmen kaupunki 2007)

”Kuntayhtymän toimiala on perusterveydenhuollon ja siihen kiinteästi liittyvien sosiaalipalvelujen tuottaminen sekä erikoissairaanhoidon ja ympäristöterveydenhuollon palvelujen ja tarvittavien tukipalvelujen järjestäminen joko omana toimintana tai niiden hankkiminen muilta palveluntuottajilta. Palvelujen hankintaa varten kuntayhtymä toimii yhteistoiminta-alueen kuntien puolesta hankintayksikkönä. Kuntien sopimusohjauksen parantamiseksi tavoitteena on perustaa kuntien yhteinen perusturvalautakunta.” (Iisalmen kaupunki 2007)

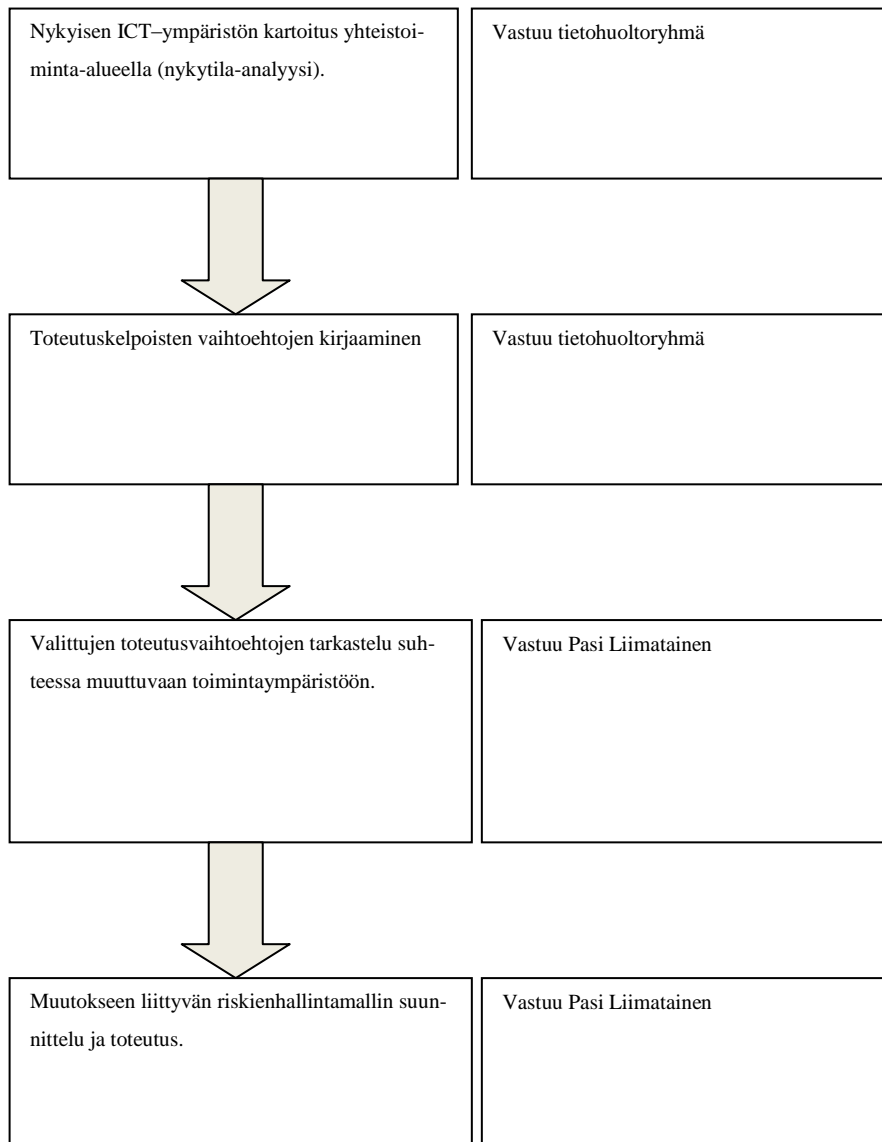
23.2.2007 voimaan tulleella puitelalla varmistetaan kuntien asukkaiden peruspalveluiden järjestäminen laadukkaasti, tehokkaasti ja mahdollisimman lähellä ihmisiä. Lisäksi uudistuksessa kiinnitetään huomiota palveluiden tuottamistapoihin, joita varten on asetettu Kuntien parhaat palvelukäytännöt -hanke. Näiden kriteereiden pohjalta syntyvien parhaiden palvelukäytäntöjen tulisi hillitä julkisten menojen kasvua ja varmistaa laadukkaasti

toteutettujen peruspalveluiden saatavuus. Kuntien parhaat palvelukäytännöt -hanke tuottaa myös tietoa valtion ja kuntien käyttöön palveluiden tuottavuuden kehittämiseksi. (Kuntaliitto 2010)

Puitelain mukaan kuntarakennetta vahvistetaan kuntia yhdistämällä ja liittämällä osia kunnista toisiin. Yhteistoiminnan lisäämiseksi kunnat voivat perustaa yhteistoimintaluokkia, joiden vähimmäisasukasluku tulee olla sosiaali- ja terveydenhuollossa vähintään 20 000 asukasta. Perustettavan yhteistoimintaluokan asukasluku tulee olemaan noin 41 000 asukasta. (Kuntaliitto 2010)

Tämä opinnäytetyö koostuu kolmesta toisiinsa hyvin tiiviisti liittyvästä pääkohdasta. Muutoksen valmistelu aloitettiin muutosta koskevien organisaatioiden ICT-ympäristön nykytila-analyysistä. Nykytila-analyysin pohjalta kirjattiin toteutuskelpoiset vaihtoehdot tietohuollon toteuttamiseksi. Yleisesti hyväksytyjä vaihtoehtoja tarkasteltiin suhteessa muuttuvaan toimintaympäristöön. Viimeisenä vaiheena suunniteltiin ja toteutettiin muutoksen hallintaan soveltuva riskienhallintamalli.

Opinnäytetyön ensimmäisessä vaiheessa kuvataan eri toimijoiden nykytilan kartoittamista, jossa toimin tietohuoltoryhmän sihteerinä. Vastasin ryhmän dokumentaatiosta aina loppuraportin kirjaamiseen saakka. Tämä vaihe loi hyvät edellytykset kehittämistoimintaan. Seuraavana vaiheena kirjattiin toteutusvaihtoehdot. Toteutusvaihtoehtojen kirjaamisessa kuultiin kaikkia osallisia organisaatioita. Varsinaiseksi tehtäväkseni muodostuivat toteutusvaihtoehtojen mallintaminen muuttuvaan toimintaympäristöön ja valitun mallin riskienhallinta. Mallintamisessa piti huomioida kokonaisuus, joka käsittää sekä perustettavan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän että perustajakuntien ICT-ympäristöt. Riskienhallinnassa tehtävänantona oli suunnitella ja toteuttaa muutoksenhallintaan soveltuva riskienhallintamalli. Opinnäytetyön prosessikaavio kuvassa 1.



Kuva 1. Opinnäytetyön aiheena olevan muutosprosessin kuvaus.

Kehittämistehtävän teoreettisena taustana hyödynnettiin nykytilakartoituksessa tehtyä selvitystä perustajaorganisaatioiden resursseista ja toimintatavoista. Lisäksi toteutusvaihtoehtojen mallintamisessa otettiin kantaa mallien mukaisten organisaatioiden muodostamiseen, joten opinnäytetyössä käsitellään organisaatiomuutokseen liittyvän lähdeaineistoa. Eri toteutusvaihtoehtojen kustannukset ovat myös tärkeitä eri toteutusvaihtoehtojen välisessä vertailussa. Muutoksen todettiin olevan kuitenkin vasta niin alkuvaiheessa, ettei kustannushyötyä voitu tarkastella yksityiskohtaisesti.

Työn tavoitteeksi asetettujen toteutusvaihtoehtojen tarkastelu ja muutokseen kohdistuvan yksityiskohtaisemman riskikartoituksen tekemisen teoreettinen tausta kiteytyy seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä ovat tietohuollon toteutusvaihtoehdot Iisalmen, Kiuruveden, Sonkajärven ja Vieremän muodostamalla sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueella, kun huomioidaan sekä perustettava kuntayhtymän että perustajakuntien tukitarpeet?
2. Miten eri toteutusvaihtoehdot järjestetään muuttuvassa toimintaympäristössä, kun huomioidaan sekä toimijat että toiminta eli palvelutuotanto?
3. Miten muutokseen liittyvä riskienhallinta toteutetaan yhteistoiminta-alueella?

Tämä kehittämistehtävä ei ota kantaa kyseessä olevan muutoksen johtamiseen, vaan työpanos keskittyy päätöksentekoa ja myöhemmin johtamista tukevan informaation tuottamiseen.

## 2 UUDISTUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

Organisaatiomuutokset eivät ole julkisella sektorilla niin yleisiä kuin esimerkiksi yksityisellä sektorilla. Yksityisellä sektorilla yritykset reagoivat muuttuvaan toimintaympäristöön paljon herkemmin ja nopeammin kuin esimerkiksi kunnat tai kaupungit. Valtiohallinto onkin ottanut koordinoivan roolin julkisen sektorin eri toimintojen tehostamisessa. Valtiovarainministeriö on esimerkiksi toteuttanut Sähköisen asioinnin ja demokratian vauhdittamisohjelman (SADe-ohjelma), jonka tarkoituksena on ollut sähköisen asioinnin palvelukokonaisuuden kehittäminen ja julkisen hallinnon IT-toiminnan ohjauksen ja yhteen toimivuuden vahvistaminen. (Valtiovarainministeriö 2010)

### 2.1 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutos käsitetään yleensä kasvavana prosessina, joka toteutetaan aktiivisena toimintana ja pieninä muutoksina. Joissain tapauksissa muutosta saatetaan luonnehtia myös äkilliseksi ja mullistavaksi tapahtumaksi. (Chritensen, Laegreid, Rpnnes and Rovik 2007: 122, 123)

Viimeisimpien tutkimuksien mukaan julkisen sektorin muutoksissa on havaittu joidenkin yhtäläisyyksien lisäksi myös eroja eri maiden välillä. Verrattaessa Norjaa, Ruotsia, Australiaa ja Uutta Seelantia politiikan tutkija John Halligan erottaa neljä eri organisatiomuutoksen päätyyppiä. Ensimmäistä päätyyppiä voidaan kutsua vastahakoiseksi uudistajaksi (reluctant reformer), jota voidaan luonnehtia vanhanaikaiseksi ja hitaasti käytäntöön siirrettäväksi. Norjan julkisen sektorin muutoksia voidaan kuvata tämän tyyppin mukaisiksi. Toinen päätyyppi on asiantuntijauudistaja (specialist reformer), jossa huomio kiinnittyy yhteen tai useampaan erikoislaatuiseen muutoksen kohteeseen. Tämä asiantuntija tyyppinen uudistus on omaksuttu lopulta muihinkin kolmeen päätyyppiin. Kolmas päätyyppi on ambivalenttinen uudistaja (ambivalent reformer) eli sellainen uudistaja, johon liittyy kaksijakoisia tunteita ja vastakohtaisuuksia. Ambivalenttinen uudistaja sitoutuu yleisen muutoksen luomiseen. Tämän uudistuksen toteutus vaihtelee sen mukaisesti, miten toteutuksen yhteydessä kohdataan esimerkiksi muutosvastarintaa. Tällaiseksi uudistajaksi voidaan kutsua esimerkiksi Ruotsin ja Australian uudistuksia aina vuoteen 1986 saakka. Neljäs päätyyppi on laajamuotoinen ja kaiken kattava (comprehensive reformer) tapa, jota on käytetty Australiassa ja Uudessa Seelannissa. Laajamuotoinen uudistus sitoutuu laajamittaiseen uudistukseen ja käyttää erilaisia uudistustoimenpiteitä. Yleisesti ottaen esimerkiksi Britanniassa ja Pohjoismaissa tehdyt uudistukset ovat strategialtaan ja luon-

teeltaan vähemmän radikaaleja kuin vastaavat muutokset esimerkiksi Australiassa tai Uudessa Seelannissa. (Chritensen, Laegreid, Rpnnes and Rovik 2007: 128, 129)

Kehittämistehtävän kohteena olevan organisaatiomuutoksen ja toimintojen uudelleen organisoinnin paineet kohdistuvat yhtenäisemmän ICT-toimijan muodostamiseen. Kyseessä on siis kokonaan uuden organisaatio luominen fuusioimalla nykyiset yksiköt yhdeksi toimijaksi. Perustajaorganisaatioiden ICT-henkilöstön yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot korostuvat muutosvaiheen suunnittelussa ja toteutuksessa. Yhteensulautumisvaiheen edistämiseen on kehitetty myös työkaluja, joilla voidaan edistää muutoksen sujuvuutta. (Teerikangas Satu 2008: 74, 75)

## 2.2 Palvelutuotannon uudistus

Kyseessä oleva organisaatio ja ICT-palvelutuotannon muutos vaikuttaa olemassa oleviin käytäntöihin ja prosesseihin merkittävästi. Nykyiset toimintatavat ja resurssit kirjataan ylös yksityiskohtaisesti, jotta muutoksen kohde voidaan rajata järkevästi jatkovalmistelua varten. (Chritensen, Laegreid, Rpnnes and Rovik 2007: 133)

Ennen uudistuksen toteuttamista olemassa olevista resursseista ja toimintamalleista tehdään selkeä ja yksityiskohtainen kuvaus jo senkin takia, että perustajaorganisaatioiden päättävät elimet pystyvät hahmottamaan kokonaisuuden päätöksentekoa varten. Nykytilannetta peilataan muodostettaviin tavoitetiloihin, joita perustajaorganisaatiot arvioivat hyötyjen ja haittojen pohjalta.

### 3 UUDEN KUNTAYHTYMÄN PERUSTAMINEN

Uuden kuntayhtymän suunnittelu, valmistelu ja toteutus päätettiin tehdä perustajakuntien omana työnä. Ulkopuolista apua ei kannata etsiä talon ulkopuolelta, koska jokaisessa organisaatiossa on runsaasti voimavaroja piilossa (Valvisto Elisa 2005: 60). Muutoksen kohteena olevan henkilöstön ottaminen mukaan jo suunnitteluvaiheessa luo kehittämistoiminnalle paremman pohjan.

Työtä tekemään määriteltiin seitsemän valmistelutyöryhmää. Tarpeen mukaan työryhmät jaettiin vielä alaryhmiin, joille annettiin tehtäväkokonaisuudesta eriteltyjä erikoisosamisalueita. Työryhmät voivat tarvittaessa käyttää myös ulkopuolisten asiantuntijoiden apua.

#### 3.1 Seutusopimus perustajakuntien yhteistyön kivijalkana

Perustajakunnat ovat kirjanneet seutusopimuksen, joka määrittelee yhteistyön tavoitteet, periaatteet ja organisaatioiden kustannusten jaon. Seutusopimus on hyväksytty perustajakuntien valtuustoissa. Seutusopimuksen yleistavoitteena on varmistaa yhteistoiminnan alueelle perustuslain (731/1999) 19 §:n mukaisesti riittävät sosiaali- ja terveyspalvelut sekä ympäristöasioiden hoidon. Sopimuksen tavoitteena on myös edistää väestön terveyttä ja sosiaalista hyvinvointia. (Iisalmen kaupunki, Kiuruveden kaupunki, Sonkajärven kunta ja Vieremän kunta 2008)

Seutusopimuksen kohdassa 5.3 on mainittu tukipalveluiden järjestämisen periaatteet ja järjestämisestä aiheutuvat toimintojen siirrot. Seutusopimukseen on kirjattu, että aloittaessaan toimintansa 1.1.2010 kuntayhtymällä pitää olla toimivat tukipalvelut. Joidenkin tietojärjestelmien, kuten esimerkiksi henkilöstö- ja taloushallinnon tietojärjestelmien, on toimittava jo hyvissä ajoin maksuliikenteen ja rekrytoinnin varmistamiseksi. (Iisalmen kaupunki, Kiuruveden kaupunki, Sonkajärven kunta ja Vieremän kunta 2008)

Seutusopimuksessa on mainittu myös, että ennen kuin uuteen kuntayhtymään haetaan uutta henkilökuntaa yhteistoiminta-alueen ulkopuolelta, selvitetään mahdollisuudet rekrytoida tarvittava henkilöstö perustajakunnista ja lakkautettavista kuntayhtymistä tai hankkia tukipalvelut ostopalveluna peruskunnilta. Seutusopimus on liitteenä 1

## 3.2 Työryhmät

Suunnittelu-, valmistelu- ja toteutustyöhön määriteltiin työryhmät. Työryhmät muodostettiin kaupunkien, kuntien ja kuntayhtymien virkamiehistä sekä ammattijärjestöjen edustajista. Työryhmiin pyrittiin muodostamaan paras mahdollinen asiantuntijuus. Työryhmiä muodostui seitsemän: perussopimusryhmä, kuntayhtymien purkuryhmä, talousryhmä, henkilöstöryhmä, tukipalveluryhmä, palvelujen organisointiryhmä ja kuntajohtajaryhmä.

Työryhmien tehtävänä oli selvittää tehtäväksi annettujen asiakokonaisuuksien nykytila nykyisissä toimintaympäristöissä ja etsiä perusteltuja vaihtoehtoja, joilla kartoitetut toiminnot voitaisiin toteuttaa muuttuvassa toimintaympäristössä.

### 3.2.1 Tukipalveluryhmä

Tukipalveluryhmän toimeksiantona oli selvittää perustettavan kuntayhtymän tukipalveluiden järjestäminen. Tukipalveluryhmän tulee huomioida nykytila-analyyseissä myös perustajakuntien vastaavat tukipalvelutoiminnot. Tavoitteena oli saada aikaan synergiaetuja koko yhteistoiminta-alueella.

Tukipalveluryhmän moninaisuuden vuoksi ryhmä jaettiin vielä alaryhmiin, koska tukipalveluja ei voitu käsitellä järkevästi yhtenä kokonaisuutena. Tukipalveluryhmän alaisuuteen muodostettiin alakategoriat tietohuolto, tilapalvelut ja kiinteistöt, ruokahuolto sekä tarvikehuolto. Tukipalveluryhmän yhdeksi tehtäväksi muodostui alaryhmien toiminnan koordinointi.

### 3.2.2 Tietohuoltoryhmä

Tietohuoltoryhmän tehtävänä oli tuottaa tietoa perustettavan yhteistoiminta-alueen eri tietohuolto-organisaatioista ja niiden toiminnoista. Tietohuoltoryhmä järjestäytyi Iisalmissa 28.10.2008. Ryhmän puheenjohtajana toimi tukipalveluryhmältä toimeksiannon saaneena Iisalmen kaupungin tietohallintopäällikkö Jorma Väänänen. Tietohuoltoryhmän kokoonpano on esitetty taulukossa yksi.

Asiantuntijaryhmän ensimmäiseksi tehtäväksi määriteltiin perustettavan yhteistoiminta-alueen tietohuollon nykytilakartoitus. Tukipalveluryhmän toimeksiannossa painotettiin erikseen, että kyseessä on nykytila-analyysi eikä tietohuoltoryhmän pidä vielä tässä vaiheessa mennä nykytila-analyysejä pidemmälle. Tietohuoltoryhmään kutsuttiin edustajia jokaisesta toimintaympäristön organisaatiosta. Tietohuoltoryhmään kutsutut henkilöt edustivat perustajaorganisaatioiden tietohallinto- sekä sosiaali- ja terveydenhuollon yksi-



köitä. Tukipalveluryhmän toimeksianto tietohuollon nykytilan kartoittamisesta sisälsi niin laajan asiakokonaisuuden, että osaamista tarvittiin ICT-ratkaisujen lisäksi olemassa oleviin toimintamalleista.

Taulukko 1. Tietohuoltoryhmän kokoonpano.

Nimi	Organisaatio
Jorma Väänänen, puheenjohtaja	Iisalmen kaupunki
Pasi Liimatainen, sihteeri	Iisalmen kaupunki
Hannu Tenhunen	Iisalmen kaupunki
Jouko Kastarinen	Kiuruveden kaupunki
Eija Kaikkonen	Kiuruveden kaupunki
Kaisu Pennanen	Kiuruveden kaupunki
Leena Kämäräinen	Kiuruveden kaupunki
Seija Kärkkäinen	Kiuruveden kaupunki
Erkki Nissinen	Iisalmen seudun kansanterveystyön kuntayhtymä
Irene Lappalainen	Sonkajärven kunta
Riitta Salminen	Sonkajärven kunta
Eija Tolonen-Manninen	Vieremän kunta
Raili Lahti	Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymä
Mika Ålander	Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymä

### 3.3 Tietohuoltoryhmän sidosryhmät

Toimintaympäristön muutokseen liittyvät tiiviisti tietojärjestelmien toimittajat kuten Logica ja Tieto Oyj. Lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä pitää huomioida Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin maakunnalliset linjaukset ja Kuopion yliopistollisen sairaalan (KYS) nykyinen yhteistyö sekä Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymän että Iisalmen seudun kansanterveystyön kuntayhtymän kanssa.

## 4 TIETOHUOLLON NYKYTILAKARTOITUS

Aivan aluksi työryhmän piti määritellä olemassa olevat käytännöt, resurssit ja järjestelmät. Nykytilan kartoitusta varten tehtiin lomakkeet, joihin kerättiin jokaisen organisaation tilanne vuodelta 2008. Näistä lomakkeista tehtiin yhteenvedot, joista nähtiin jokaista organisaatiota koskevat tiedot. Kerätyt tiedot katselmoitiin pidettyjen kokousten yhteydessä, jolloin varmistuttiin siitä, että lomakkeille oli kerätty tarvittava tieto oikeassa muodossa.

Nykytilan kartoituksessa huomioitiin sekä perustettavaan kuntayhtymään siirtyvät toiminnot että perustajakuntiin jäävät toiminnot. Perustajakuntien toiminnoissa huomioitiin, että uuden kuntayhtymän alaisuuteen siirtyvät päivähoitoa lukuun ottamatta kaikki sosi- ja terveydenhuoltoon liittyvä. Päivähoito siirtyy kokonaisuudessaan Iisalmen kaupungin sivistystoiminnan alaisuuteen.

Nykytilan kartoitus toteutettiin ajalla 28.10.2008 – 31.12.2008. Selvityksessä ei ajanpuutteen vuoksi pystytty kartoittamaan tietohuoltoon liittyviä kvalitatiivisia tekijöitä, kuten palvelun laatua. Pääpaino oli pelkästään kvantitatiivisilla eli määrällisillä tekijöillä. Nykytilakartoituksen tuloksena kirjattiin tietohuoltoryhmän selvitys SOSTER-hankkeessa mukana olevien organisaatioiden tietohuollon nykytilasta. Nykytilakartoitus on liitteenä 2.

### 4.1 Työryhmätyöskentely

Tietohuoltoryhmä kokoontui yhteensä kuusi kertaa. Kokoontumisien tarkoituksena oli katselmoida kerättyjen tietojen oikeellisuutta ja tuoda esiin osallisten organisaatioiden näkemyksiä selvitettäviin asioihin. Organisaatioiden edustajat saivat jokaisen kokouksen jälkeen tehtäviä, jotka heidän piti tehdä ennen seuraavaa kokousta. Osatehtävät palautettiin työryhmän sihteerille, joka koosti tehtävistä nykytila-analyysia tukevia yhteenvedoja, joista muodostui lopulta työryhmän nykytila-analyysia koskeva loppuraportti.

Useammassa kokouksessa syntyi kiusallisia tilanteita, koska eri organisaatioiden edustajat halusivat tuoda oman näkökulmansa tiettyihin asioihin. Kokouksien kirjaaminen muistioiksi oli haastava tehtävä, koska asioissa poukkoiltiin edes takaisin ja puheenvuoroja käytettiin runsaasti. Muistioita pyrittiin pitämään keskustelutasolla, koska kokouksien yhteydessä tuli esiin paljon huomioon otettavia asioita.

## 4.2 Nykyorganisaatioiden toiminta-ajatukset ja tehtävät

Nykytila-analyysissä todetaan yleisesti, että Atk-yksiköiden tehtävänä on edistää muiden hallintokuntien ja yksiköiden toimintaa tarjoamalla niiden käyttöön ajanmukaiset tietotekniikka- ja tietoliikennepalvelut. Toteutuksessa on huomioitava käytettävien sovellusten ja tietojärjestelmien käyttäjätuki. Perustajaorganisaatioissa tietojärjestelmille on nimetty niin sanotut vastuukäyttäjät eli pääkäyttäjät, jotka huolehtivat järjestelmien sisäisestä toimivuudesta ja käyttäjätunnuksien hallinnasta. Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymässä pääkäyttäjät kuuluvat tietohallintoyksikön alaisuuteen, kun taas muissa organisaatioissa vastuuhenkilöt toimivat hajautetusti eri palvelukeskusten alaisuudessa. Tämä tietohallinnon organisointiin liittyvä asia oli yksi ensimmäisistä asioista, joka aiheutti keskustelua organisaatioiden välillä. Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymän näkökulmasta pää- ja vastuukäyttäjien tulisi olla tietohallinnon alaisuudessa, kun taas esimerkiksi Iisalmen kaupungin toiminta-ajatuksena on ollut hajauttaa tietojärjestelmien pääkäyttäjät tietojärjestelmiä käyttävien henkilöiden keskuuteen.

Selvityksen mukaan kaupungit ja kunnat ovat pääsääntöisesti itse vastanneet palveluiden kokonaisvaltaisesta tuottamisesta. Pienemmät kunnat ja erikoisalojen yksiköt ovat käyttäneet jonkin verran enemmän ostopalveluita. Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymä ostaa työasema- ja verkkopalvelut sekä Pegasos potilastietojärjestelmän palvelinpalvelut TekPlus:lta. Iisalmen seudun kansanterveystyön kuntayhtymä ostaa ICT-palvelut kokonaisvaltaisesti Iisalmen kaupungilta, lukuun ottamatta Pegasos potilastietojärjestelmän palvelinpalvelua, jonka he niin ikään ostavat TekPlus:lta. Vieremän kunta ostaa myös ICT-palvelut kokonaisuudessaan Iisalmen kaupungilta. Sonkajärvellä ja Kiuruvedellä on atk-vastaavat, jotka vastaavat omien organisaatioiden ICT-palveluista. Kiuruvedellä on myös osa palveluista toteutettu ostopalveluna Tietolatva Oy:ltä.

Tietoliikennepalvelut mukaan lukien palomuuripalvelut on tuotettu yhteisen Ylä-Savon seutuverkolla, jonka operaattorina toimii TDC. Tietoliikenneyhteys Kuopion yliopistollisen sairaalan ja Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymän välillä on TekPlus:n hankima. Verkkopalveluiden kehittymisen myötä myös seudulliset tietojärjestelmät on otettu laajamittaiseen yhteiskäyttöön. Esimerkkeinä yhteiskäytössä olevista järjestelmistä ovat ”Rutakko”-kirjastoverkko, taloushallinto, laskujen sähköinen kierrätys Rondo sekä palkka- ja henkilöstöhallinto. Organisaatioiden tulostuspalvelut ovat pääsääntöisesti ulkoistettu.

### 4.3 Henkilöstö

Henkilöstöstä todettiin, että erilaisissa tietohallinto-, asiantuntija- ja tukitehtävissä työskentelee perustajaorganisaatioissa yhteensä 19,4 henkilöä. Näistä puhtaasti sosiaali- ja terveystoimen henkilöstön osuus on 7,7 henkilöä. Näihin henkilöstöä koskeviin lukuihin on laskettu tietohallinnon alaisuudessa olevien henkilöiden lisäksi potilastietojärjestelmien parissa työskentelevät pää- ja varapäälliköt.

### 4.4 Laitteisto ja verkot

Nykyisten tietohallinto-organisaatioiden ylläpidossa olevia palvelimia todettiin olevan 94 kappaletta. Työasemien määräksi saatiin 2563 kappaletta ja verkon aktiivilaitteita kirjattiin yhteensä 254 kpl. Vuonna 2010 näistä laitteista perustettavaan kuntayhtymään siirtyy 969 työasemaa, 13 palvelinta ja 74 verkon aktiivilaitetta. Jokaiselta kunnalta ja kaupungilta siirtyvät kaikki sosiaalipalvelukeskuksien alla olevat laitteet uuden kuntayhtymän alaisuuteen pois lukien päivähoito, jota ollaan siirtämässä sivistyspalvelukeskuksen alaisuuteen. Lakkautettavien kuntayhtymien laitteet siirtyvät perustettavan kuntayhtymän hallintoon. Vaikka laitteet siirtyvät perustettavan kuntayhtymän toimintoihin, niin laitteiden omistus jää edelleen perustajaorganisaatioille.

Ylä-Savon seutuverkon sopimus loppuu 31.12.2009 ja sitä voidaan tarpeen vaatiessa jatkaa. Maakuntaverkkoa koskeva selvitys on käynnissä ja tulevaisuuden päätökset tehdään hankkeen selvityksien valmistuttua.

### 4.5 Sopimukset

Perustajaorganisaatioiden sopimuksissa todettiin olevan päällekkäisyyksiä ja sopimusten yhtenäistäminen on uudistuksen yhteydessä järkevää. Päällekkäisyydet tarkoittavat sitä, että esimerkiksi kahden kunnan käytössä olevasta samasta sovelluksesta molemmat kunnat maksavat tuki- ja ylläpitomaksut, kun yhtenäistämisen jälkeen vastaavat maksut maksetaan yhdestä järjestelmästä.

#### 4.6 Työasemien hallinta ja verkkoon kirjautuminen sekä sähköposti

Työasemien hallinnoinnilla tarkoitetaan sitä, että toimija toimittaa työpisteelle voimassa olevan sopimuksen mukaisen vakioidun työaseman. Työasemaan voidaan antaa lähitukea etähallinnan avulla välittömästi ongelmatilanteen ilmaannuttua.

Verkkoon kirjautumispalveluiden hallinnalla tarkoitetaan sitä, että verkossa olevien tietokoneiden käyttäjätunnushakemukset osoitetaan aktiivihakemistosta vastaavalle toimijalle. Kirjautumispalvelun hallinnoija luo tunnukset aktiivihakemistoon ja määrittelee, käyttäjätunnukset tiettyihin ryhmiin, joilla on oikeudet tehdä tiettyjä asioita aktiivihakemiston piirissä. Samalla kertaa käyttäjälle luodaan myös sähköpostitili, joten näiden palveluiden tuottaminen erillään ei ole perusteltua.

Työasemien hallinnoinnin ja verkkoon kirjautumisen perustajakunnat ovat järjestäneet niin, että Iisalmella, Kiuruvedellä, Sonkajärvellä ja Vieremällä on omat aktiivihakemistot, joista verkon käyttäjätunnuksia ja verkkoon kirjautumista hallinnoidaan. Iisalmen seudun kansanterveystyön kuntayhtymä käyttää Iisalmen kaupungin tarjoamaa aktiivihakemistopalvelua ja Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymä käyttää TekPlus:n palveluna tarjoamaa aktiivihakemistoa.

Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymä ostaa Microsoft-pohjaisen sähköpostipalvelun TekPlus:lta. Iisalmen kaupunki ja Vieremän kunta käyttää yhteistä IBM:n tuotteesta rakennettua ympäristöä. Kiuruvedellä ja Sonkajärvellä on omat sähköpostijärjestelmänsä.

#### 4.7 Potilastietojärjestelmät

Potilastietojärjestelmät jaettiin perusterveydenhuollon ja hammashuollon tietojärjestelmiin. Toiminnan uudelleen järjestelyissä tavoitteeksi asetettiin, että perusterveydenhuollon puolella on yksi yhteinen käytössä oleva potilastietojärjestelmä ja hammashuollon puolella on yksi yhteinen järjestelmä. Käyttöön otettavien tietojärjestelmien lisäksi tullaan tarvitsemaan katselumahdollisuudet vanhojen järjestelmien historiatietoihin. Yhden järjestelmän hyötyjä olisivat yhden palvelimen ylläpito ja lisäksi kansallisten hankkeiden vaatimat muutokset tehtäisiin vain yhteen järjestelmään. Myös järjestelmän pää- ja vastuukäyttäjät toimisivat vain yhdessä yhteisessä järjestelmässä. Potilastietojärjestelmissä huomioidaan myös kansalliset hankkeet, kuten Kansallinen arkiston ja eReseptin.

#### 4.7.1 Perusterveydenhuollon tietojärjestelmät

Tällä hetkellä käytössä olevat perusterveydenhuollon tietojärjestelmät on esitetty organisaatioittain taulukossa 2.

Taulukko 2 Perustajaorganisaatioiden käytössä olevat perusterveydenhuollon potilastietojärjestelmät.

Organisaatio	Järjestelmä	Toimittaja
Iisalmi (TK ja YTY)	Pegasos	Logica Oy
Kiuruvesi	Effica	Tieto Oyj
Sonkajärvi	Effica	Tieto Oyj
Vieremä	Pegasos	Logica Oy

Perusterveydenhuollon tietojärjestelmiä perustettavalta yhteistoiminta-alueella on kaksi kappaletta. Kun nykyisiä potilastietojärjestelmiä hankittiin, Logica Oy:n toimittamasta Pegasoksesta tehtiin sopimus, joka kattaa käyttöoikeuden myös Kiuruvedelle ja Sonkajärvelle. Lisäksi Pegasoksen kustannukset ovat tiedossa seuraavat kuusi vuotta. Pegasos on otettu käyttöön vuoden 2005 aikana. Effica-ympäristöt ovat vanhempia ja niihin on kertynyt tietoa luonnollisesti enemmän. Selvityksen perusteella todettiin, että molemmilla järjestelmillä on käyttäjiensä tuki takanaan ja kummankaan järjestelmän käyttäjät eivät halua vaihtaa järjestelmästä toiseen.

#### 4.7.2 Hammashuollon tietojärjestelmät

Tällä hetkellä käytössä olevat hammashuollon tietojärjestelmät on esitetty organisaatioittain taulukossa 3.

Taulukko 3. Perustajaorganisaatioiden hammashuollon käytössä olevat potilastietojärjestelmät.

Organisaatio	Järjestelmä	Toimittaja
Iisalmi (TK ja YTY)	Effica	Tieto Oyj
Kiuruvesi	Effica	Tieto Oyj
Sonkajärvi	WinHit	In Net Oy
Vieremä	Effica	Tieto Oyj

Hammashuollon tietojärjestelmistä todettiin, että käytössä on kolme eri Effica-ympäristöä ja yksi WinHit-ympäristö. Hammashuollon tietojärjestelmien kartoituksessa

todettiin, että luontevin yhteistoiminta-alueen hammashuollon tietojärjestelmä olisi Tieto Oyj:n toimittama Effica-järjestelmä. Hammashuollon tietojärjestelmiin liittyvässä palaverissa 28.11.2009 Sonkajärveä edustanut henkilö kuitenkin toivoi, että järjestelmien hyvät ja huonot puolet kartoitettaisiin nykyisten vaatimusten mukaisesti ja päätös käyttöön otettavasta hammashuollon tietojärjestelmästä tehtäisiin vasta uudelleen vertailun jälkeen.

#### 4.8 Nykytilakartoituksen yhteenveto

Nykytila-analyysi saatiin tehtyä määritellyssä aikataulussa. Ryhmän työskentelyssä oli kuitenkin havaittavissa eri organisaatioiden kiinnostuksien kohteet. Kuopion yliopistollinen sairaala teki oman ehdotuksensa Ylä-Savoon perustettavan SOSTER-kuntayhtymän verkkoinfrastruktuuriin ja ICT-palveluiden toteuttamisesta. Kyseinen dokumentti ei kuitenkaan ottanut kantaa perustajakuntiin jäävään tietohuollon tarpeeseen, vaan asiaa oli pohdittu pelkästään perustettavan kuntayhtymän näkökulmasta. Tästä hyvin aikaisessa vaiheessa tehdystä kannanotosta voitiin päätellä, että Kuopion yliopistollisella sairaalalla ja TekPlus:lla on suuri mielenkiinto tarjota perustettavan kuntayhtymän tarvitsemat ICT-palvelut. Nykytila-analyysin tehtävänannossa kuitenkin painotettiin, että prosessin tässä vaiheessa ei saa miettiä toteutusvaihtoehtoja, koska toteutusvaihtoehtojen sopivuuden arviointi nykytila-analyysin yhteydessä vain hankaloittaisi työryhmän työskentelyä.

Nykytila-analyysin pohjalta voitiin todeta, että terveys- ja sosiaalipalveluiden siirryttyä perustettavalle kuntayhtymälle perustajakuntiin jäävää tietohuollon tarvetta on syytä tarkastella kriittisesti uuden toimintaympäristön näkökulmasta. Kunta- ja palvelurakennemuutos sekä kuntien parhaat palvelukäytännöt -hanke ovat mahdollisuus tarkastella tuotettavia palveluita tehokkuuden, tuloksellisuuden, asiakaslähtöisyyden ja laadukkuuden näkökulmista (Hirvikorpi Helinä 2006). Olipa kyse peruspalveluista tai tukipalveluista, toiminnan on täytettävä sille asetetut kriteerit, jotta kokonaistavoitteisiin päästäisiin.

Ajatus siitä, että Ylä-Savoon saadaan toimiva sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alue, mutta nykyiset tukipalvelut jätettäisiin uudelleen organisoimatta uuteen toimintaympäristöön, ei täyttäisi PARAS-hankkeen perimmäisiä tarkoituksia. Organisaatiorakenteen ja palvelutuotannon muutoksen näkökulmasta perustajakunnilla olisi erinomainen tilaisuus kehittää toimintaansa (Valvisto Elisa 2005: 59).

Nykytilakartoituksen tuloksena tehtiin yhteenveto nykyisten organisaatioiden tietohallintoyksiköiden resursseista ja toimintatavoista. Nykytilaa koskevan kartoituksen pohjalta

tietohuoltoryhmä sai tehtäväksi selvittää tietohuollon todennäköiset toteutusvaihtoehdot. Toteutusvaihtoehtojen kirjaamisen jälkeen aloitettiin tietohuollon toteutusvaihtoehtojen mallintaminen muuttuvaan toimintaympäristöön.



## 5 TIETOHUOLLON TOTEUTUSVAIHTOEHDOT YHTEISTOIMINTA-ALUEELLA

Tietohuollon varsinaisia toteutusvaihtoehtoja kirjattiin kolme eri mallia:

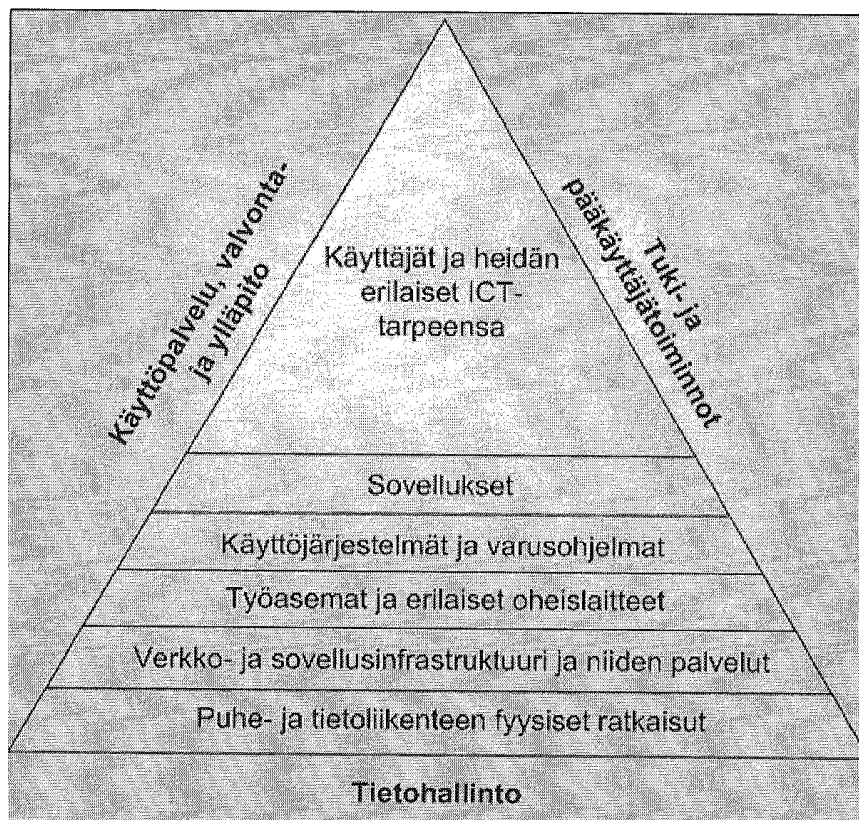
1. Ylä-Savo-malli
2. Maakuntamalli
3. Perustettavaan kuntayhtymään perustetaan oma tietohallintoyksikkö

Kolmannessa mallissa perustajakunnissa on vielä kaksi eri variaatiota:

1. Perustajakunnat muodostavat yhteisen yksikön
2. Perustajakunnat jatkavat nykyisillä yksiköillä

Malleja olisi voitu listata käytännössä useampiakin, mutta malleista päädyttiin kirjaamaan vain kokonaisuutta ajatellen toteutuskelpoisimmat mallit. Epätodennäköisin malli olisi voinut olla esimerkiksi se, että kaikki nykyiset organisaatiot jatkavat entisellään. Toinen epätodennäköinen malli olisi voinut olla esimerkiksi, että Sonkajärvi ja Kiuruvesi olisivat yhdistäneet tietohallintoyksikkönsä ja muut organisaatiot olisivat jatkaneet entisillä tietohallintoyksiköillä. Mallintamisen tiukan aikataulun ja nykytila-analyysin tietojen pohjalta päädyttiin esittämään yllä mainittuja toteutuskelpoisia vaihtoehtoja, jotka voidaan realistisesti toteuttaa vuoden 2010 alusta. Lisäksi toteutusvaihtoehtoissa huomiointiin lopullinen päämäärä eli kuntapalvelutoimiston perustaminen vuoden 2011 alusta. Kirjatut toteutusvaihtoehdot ovat liitteenä 3.

Eri toteutusvaihtoehtojen mallintamisessa hyödynnettiin Kuopion yliopistollisen sairaalan laatimaa ICT-infrastruktuurimallia, joka pyydettiin ottamaan huomioon ratkaisuja ja palveluita suunniteltaessa (Kuva 2). Mallia päädyttiin hyödyntämään osana vaihtoehtojen kirjaamista, koska sairaalaympäristö tulee olemaan merkittävä kokonaisuus muuttuvassa toimintaympäristössä.



Kuva 2. ICT-infrastruktuuria ja sen palveluita suunniteltaessa huomioon otavat ratkaisujen ja palveluiden toteutusperiaatteet (Kuopion yliopistollisen sairaala 2008).

Kuviosta käy ilmi muutosta koskevan ympäristön monisäikeisyys. Toteutuksessa on otettava huomioon kaikki ICT-ympäristöön liittyvät elementit. Kaikki ympäristön elementit on esitetty kuvassa 2 kannasta kärkeen infrastruktuurisesta näkökulmasta. Kolmion kantana on tietohallinto, joka määrittelee ja hallinnoi ympäristön infrastruktuuria. Infrastruktuurin toisena elementtinä ovat puhe- ja tietoliikenteen fyysiset ratkaisut, jotka luovat perustan alueen data- ja puheliikenteelle. Verkko- ja sovellusinfrastruktuuri ja niiden palvelut sisältää esimerkiksi kaikkien yhteiskäytössä olevien järjestelmien käytön määrittävät tekniset ratkaisut. Yhtenä tärkeimpänä voisi mainita potilastietojärjestelmien toimivuuden muutoksen jälkeenkin. Työasemilla ja erilaisilla oheislaitteilla tarkoitetaan eri työpis-teissä olevia laitteita. Laitteita tarkastellaan eri malleissa sekä kustannustehokkuuden että käytettävyyden näkökulmista. Perustajaorganisaatioilla on useita sovelluksia ja niitä otetaan käyttöön tarpeen mukaan. Käyttäjien erilaisiin tarpeisiin pyritään vastamaan kaikilla kolmion alemmilla kerroksilla. Lisäksi käyttäjien tukena ovat käyttö-, valvonta-, ylläpito-, tuki- ja pääkäyttäjätöiminnöt, jotka mahdollistavat käyttäjien häiriöttömän toiminnan valitsevasta tilanteesta riippumatta.

Mallintamisessa pitää huomioida erityisesti eri toteutusvaihtoehtojen toteutettavuus

muuttuvassa toimintaympäristössä. Käytännössä perustettava sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä asennoituu tilaajan rooliin. Selvitystyön edetessä tarkennettiin myös sitä, että käytetäänkö tilaaja-tuottaja -mallia tässä yhteydessä pelkästään sisäisenä ohjausmallina, vai perustuuko tilaaja-tuottaja -malli puhtaaseen kilpailutilanteen luomiseen. Tilaaja-tuottaja-mallia päätettiin hyödyntää sisäisenä ohjausmallina. Perustettava sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä toimii palveluiden ja tuotteiden tilaajana ja ICT-ympäristöstä vastaava julkinen organisaatio toimii palveluiden tuottajana.

## 5.1 Ylä-Savo-malli

Ylä-Savon yhteinen ICT-malli on kokonaisuus, joka tuottaa sekä perustajakuntien että perustettavan kuntayhtymän tietohuoltopalvelut. Mallissa hyödynnettäisiin julkishallinnon puolella tehokkaaksi havaittua tilaaja-tuottaja -asetelmaa, jossa peruspalveluja tuottava yksikkö voi keskittyä oman toimialan kehittämiseen ja johtamiseen. Tämä ajattelumalli on vielä hyvin tuore julkisenpuolen palveluiden tuotannossa ja sitä sovelletaan usein julkisella puolella sisäisenä ohjausmallina.

Perinteisesti kunnissa palvelut on toteutettu omin voimin hierarkkisesti porrastetusti hallintokunnittain. Linjaorganisaation ylemmät tahot ohjaavat toimintaa ja alimmilla tasoilla toimivat palveluyksiköt. Tästä poiketen tilaaja-tuottaja -mallissa tilaajaorganisaatio ja palveluja tuottavat yksiköt eriytetään. Mallia voidaan hyödyntää sisäisen ohjausmallin lisäksi myös palveluiden kilpailutukseen, jolloin palvelun tilaaja määrittelee ostettavan palvelun sekä laadun ja järjestää palvelusta tarjouskilpailun. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010)

### *5.1.1 Tietohallinnon ja palvelutuotannon organisointi*

Aluksi perustajaorganisaatioiden pitää miettiä, minkä takia nykyisiä organisaatiorakenteita pitää muuttaa. Mikä tulee olemaan muutoksen suuruus ja mihin muutos tulee vaikuttamamaan (Markova Maiju 2005: 25). Näiden tietojen pohjalta voidaan päätellä, onko muutos hallittavissa ja mitkä ovat muutoksen vaikutukset.

Taulukko 4 Organisaatiomuutoksen tyypit (Nadler &amp; Tushman 1989: 196).

	Vähittäinen	Strateginen
Ennakoiva	Hienosäätö	uudelleen suuntautuminen
Reagoiva	Sopeutuminen	Uudelleen luominen

Kyseessä on Nadlerin ja Tushmanin organisaatiomuutoksen tyypityksen mukainen ennakoiva ja strateginen muutos, joka tarkoittaa muutoksen laajuutta tarkasteltaessa olemassa olevan organisaation uudelleen suuntautumista (Taulukko 4). Muutoksen luonne ei sinänsä ole äkillinen, vaikka muutoksen aikataulu onkin haastava (Markova Maiju 2005: 26). Organisaatiomuutoksella vastataan vuoden 2010 alusta muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin ja sen valmistelu on aloitettu strategiselta tasolta hyvissä ajoin jo pelkästään senkin takia, että muutosta koskevia linjauksia ja päätöksiä tullaan tekemään kaikissa muutosta koskevissa organisaatioissa. Linjausten ja päätösten tueksi tarvitaan kaikki mahdollinen tieto, koska näinkin suuren uudistuksen päätökset tehdään kuntien ja kaupunkien hallituksissa ja valtuustoissa. Viime kädessä organisaatioiden valtuustoissa tehtävistä päätöksistä halutaan olla varmoja, koska julkista päätöksentekoa leimaavat vahvasti poliittiset intressit. (Chritensen, Laegreid, Rpnos and Rovik 2007)

Nykytilaselvityksen mukaisesti erilaisissa tietohallinto-, asiantuntija- ja tukitehtävissä työskentelee perustajaorganisaatioissa yhteensä 19,4 henkilöä. Näistä puhtaasti sosiaali- ja terveystoimeen kohdistuvan henkilöstön osuus on 7,7 henkilöä. Näihin lukuihin on laskettu tietohallinnon alaisuudessa olevien henkilöiden lisäksi potilastietojärjestelmien parissa työskentelevät pää- ja varapääkäyttäjät. Mallin mukainen tietohallinnon ja palvelutuotannon henkilöstö rekrytoidaan allekirjoitetun seutusopimuksen mukaisesti perustajaorganisaatioista. Henkilöstön nykyiset tehtäväkuvat kartoitetaan ja tehtäväkuvat päivitetään vastaamaan muuttuneeseen toimintaympäristöön.

Tässä mallissa pitää pohtia myös nykytila-analyyseissä ilmi tullut sovellustuen järjestäminen, koska osassa organisaatioita sovellustuki on kuulunut tietohallinnon alaisuuteen ja osassa organisaatioita sovellustuki on hajautettu sovellusten käyttäjien keskuuteen. Hajautetun sovellustuen rajapinnat ovat olleet selkeitä, koska sovelluksien pääkäyttäjät ovat vastanneet sovelluksien sisäisiin palvelupyyntöihin ja tietohallinto on vastannut sovelluksen alustasta ja sovellukseen liittyvästä verkkoinfrastruktuurista.

Potilastietojärjestelmien sovellustuen organisoiminen tulee olemaan yksi kriittisimmistä kysymyksistä. Sovellustukeen selvitetään eri toteutusvaihtoehdot omasta päivystystoiminnasta, mahdolliseen ostopalveluun. Laki velvoittaa palvelujen järjestäjää varmistamaan potilastietojärjestelmien ympärivuorokautisen häiriöttömän toiminnan.

Tietohallinto- ja ICT-palvelutuotanto -organisaatio voisi toimia samassa organisaatiossa Iisalmen kaupungin alaisuudessa. Organisoinnin jatkokehityksenä on asetettu tavoitteeksi kuntapalvelutoimisto, joka tuottaisi perustajaorganisaatioiden palkka-, taloushallinto – ja tietohallintopalvelut vuoden 2011 alusta lähtien. Ylä-Savo -mallin mukaisesta asetelmasta toimintojen toteuttaminen kuntatoimistoperiaatteella on käytännössä mahdollista vuoden 2011 alusta.

Organisaatiomuutoksen näkökulmasta nykyisiä tietohallintoyksiköitä koskevan muutoksen laajuutta voidaan luokitella Ylä-Savo-mallissa suurimuotoiseksi radikaaliksi muutokseksi. Mallin mukainen muutos on uudelleen järjestelevä ja muutokset muokkaavat myös nykyisten yksiköiden kehyksiä (Markova Maiju 2005: 26, 27). Nykyisten organisaatioiden tietohallintoyksiköiden toiminta lakkautetaan ja toiminta aloitetaan uudelleen organisoituna. Organisaation uudelleen muodostaminen edellyttää YT-neuvotteluja sekä vastaanottavan organisaation henkilöstössä, että siirtyvässä henkilöstössä.

Markovan mukaan mallin mukainen organisaatiomuutos voidaan toteuttaa suunnitellusti ja kontrolloidusti (Markova Maiju 2005: 30). Mallin mukainen organisaatiomuutos tapahtuu tietyllä aikavälillä ja tarkoituksellisesti aloitettuna. Uuden organisaation tulee luoda heti oma visio ja strategia toiminnan tarkoituksenmukaisuuden varmistamiseksi.

### *5.1.2 Puhe- ja tietoliikenteen fyysiset ratkaisut*

Ylä-Savo-mallin mukaisessa toiminnassa hyödynnetään olemassa olevia hyviksi todettuja puhe- ja tietoliikenteen ratkaisuja. Fyysiset ratkaisut ovat sovellettavissa mallin mukaiseen toimintaan kohtuullisella työmäärällä. Lisäksi seurataan maakuntaverkon edistymistä ja sen tuomia mahdollisuuksia kyseessä olevaan toimintaympäristöön. Fyysiset ratkaisut eivät estä tämän mallin mukaisen toiminnan aloittamista vuoden 2010 alusta, päinvastoin alueverkko jouduttaa toiminnan käynnistämistä. Puhe- ja tietoliikenteen fyysisten ratkaisujen toimittamisesta ja ylläpidosta vastaa toiminta-alueella useampi toimija, joten yhteisten pelisääntöjen ja yhtenäisten toimintamallien luominen alueelle on perustoimintojenkin kannalta hyvin tärkeää. Häiriötilanteiden varalle on eri toimijoiden rajapinnat ja toimintatavat oltava selvitettyinä ja dokumentoituina.

### *5.1.3 Verkko- ja sovellusinfrastruktuuri ja niiden palvelut*

Nykytila-analyysin perusteella voitiin todeta, että jokaisella organisaatiolla on omat organisaatiokohtaiset verkko- ja sovellusratkaisunsa, jotka liittyvät tietyistä pisteistä Ylä-Savon yhteiseen alueverkkoon. Jokainen organisaatio on vastannut oman aktiivihakemistonsa toiminnasta ja käyttäjätunnusten ylläpitämisestä. Suurelta osin käyttäjätunnusten hallinta verkon peruspalveluihin, kuten verkkoresursseihin ja sähköpostitileihin on tehty organisaatiokohtaisesti kahteen eri järjestelmään.

Ylä-Savo-mallin mukaisesti Iisalmen kaupunki perustaa aktiivihakemistopalvelun, jonne luodaan kaikille osallisille organisaatioille omat organisaatioyksiköt. Aikaisemmin toiminnoista vastanneet henkilöt vastaavat edelleen käyttäjätunnusten ylläpitämisestä, mutta tunnukset sijaitsevat keskitetysti yhdessä hakemistossa. Tämän lisäksi verkon peruspalveluihin kuuluva sähköpostijärjestelmä pitää integroida hakemistopalveluun niin, että verkkoon kirjautumiseen tarvittavat tunnukset ja sähköpostitili luodaan samalla kertaa.

Ylä-Savo-mallin tavoitetilaan pääseminen tarkoittaa lisäinvestointeja ja merkittävästi lisää työtä. Investointeja pitää tehdä mm. palveluiden toteuttamiseksi tarvittaviin palvelinrautoihin ja käyttöjärjestelmiin sekä yhteiseen sähköpostijärjestelmään. Työpanos kohdistuu verkkojen uudelleen määrittämiseen, palvelimien asentamiseen ja olemassa olevien aktiivihakemistojen resurssien siirtämiseen keskitettyyn seudulliseen hakemistopalveluun.

### *5.1.4 Työasemat ja erilaiset oheislaitteet*

Nykytila-analyysin perusteella todettiin, että jokainen organisaatio ostaa tällä hetkellä omat laitteensa ja asentaa ne omiin verkkoihinsa omien käytäntöjensä mukaisesti. Jokainen organisaatio on pyrkinyt kuitenkin huomioimaan laitekannassaan vakioitujen työaseman periaatteet. Vakioitu työasemaympäristö tarkoittaa sitä, että työasemat on rakennettu tietyllä laitekoonpanolla ja tietyllä perusohjelmistolla, jolloin laite korvattavissa ja ylläpidettävissä helpommin kuin vakioimattomassa ympäristössä.

Tulevaisuudessa laitteiden hankinta tapahtuisi Ylä-Savo-mallin mukaisen toiminnasta vastaavan palvelutuotantoyksikön kautta. Tällä toteutustavalla varmistuttaisiin siitä, että kaikki palveluun kuuluvat laitteet on rekisteröity palveluntuottajan rekisteriin. Laiterekisteri on yksi palvelutuotannon tärkeimmistä työkaluista, koska sieltä nähdään laitteiden perustietojen lisäksi laitteesta vastaava henkilö ja laitteen fyysinen sijainti huoneissa sijaitsevien liityntärasioiden tarkkuudella.

### *5.1.5 Kriittiset sovellukset ja tietojärjestelmät*

Potilastietojärjestelmät ovat kriittisimmät muutoksen kohteena olevat tietojärjestelmät. Potilastietojärjestelmien toteutuksessa tavoitteena on yhden yhteisen potilastietojärjestelmän käyttöönotto sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueella niin, että perusterveydenhuollossa olisi yksi yhteinen potilastietojärjestelmä ja hammashoidossa olisi yksi yhteinen järjestelmä. Käytännössä perusterveyden ja hammashuollon potilastietojärjestelmät voivat olla eri järjestelmiä, mutta Effica:lla toteutettu ympäristö tarjoaisi aidosti yhden järjestelmän ympäristön.

### *5.1.6 Lähitukipalvelut*

Lähitukipalveluiden toiminta on jaettu karkeasti käyttöpalvelu-, valvonta-, ylläpito-, tuki- ja pääkäyttäjätoimintoihin. Jokainen organisaatio on tuottanut palvelut itse tai ostanut palvelut tai osan palveluista. Eniten ostopalveluja ovat käyttäneet Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymä ja Iisalmen seudun kansanterveystyön kuntayhtymä. Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymä on ostanut lähes kaikki ICT-ympäristöönsä liittyvät palvelut TekPlus:lta, ja Iisalmen seudun kansanterveystyön kuntayhtymä on ostanut tarvitsemat palvelunsa Iisalmen kaupungilta. Perustajakuntien lähitukipalvelut on tuotettu omissa organisaatioissa. Ylä-Savo-mallin lähitukipalvelut toteutettaisiin jokaiselle toimintaympäristön organisaatiolle palvelusopimusten mukaisesti. Yhteistoiminta-alueen lähitukipalveluita tarvitseville käyttäjille tulisi järjestää yksi yhteinen piste, johon käyttäjät voisivat ottaa yhteyttä häiriötilanteessa. Yhden luukun periaate selkiyttää kokonaisuuden hallinnointia ja vikatilanteiden selvittämistä.

### *5.1.7 Ylä-Savo-mallin yhteenveto*

Yhteenvetona voidaan todeta, että Ylä-Savo-malli soveltuu pääosin hyvin muuttuvaan toimintaympäristöön. Iisalmen seudun kansanterveystyön kuntayhtymä ja Vieremän kunta ostavat suurimman osan ICT-palveluista jo tälläkin hetkellä Iisalmen kaupungin atk-osastolta. Mallin toteuttaminen tiivistäisi Kiuruveden ja Sonkajärven yhteistyötä. Kiuruveden ja Sonkajärven atk-vastaavien ja mikrotukihenkilöiden siirtyminen mallin mukaisen toimijan alaisuuteen ja palvelusopimuksen luominen kyseessä olevien organisaatioiden kanssa selkiyttäisi yhteistoiminta-alueen ICT-ympäristön hallintaa.

Mallin mukaiset verkko- ja sovellusratkaisut pitää tehdä yhteistyössä ja läpinäkyvästi kaikkien osallisten kesken. Mallin mukaisesta organisoitumisesta pitäisi saada päätös mahdollisimman pian, koska muuten muutostyötä ei päästä aloittamaan tarpeeksi ajoissa.

Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymälle malli tuottaa ylivoimaisesti eniten muutostyötä. Nykytila-analyysissä todetut ostopalvelut TekPlus:lta mahdollistavat kuitenkin sen, että nykyisin Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymän ostopalveluihin käyttämällä rahoilla voitaisiin osittain hankkia mallin mukaiselle toimijalle lisäresursseja toteuttamaan muutostyötä. Perustettava sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä ostaa edelleenkin ICT-palvelut, joten osto-osaamisen hallitseminen on erityisen tärkeää uudessa kuntayhtymässä. Lisäksi potilastietojärjestelmien toteutuksessa pitää huomioida, että sovellustuki järjestetään lain vaatimalla tavalla.

Potilastietojärjestelmien nykytila-analyysissä todettiin, että olemassa olevaa Pegasos – potilastietojärjestelmää käytetään edelleen TekPlus:n konealista, jossa on olemassa olevat ympäristöt varallaolojärjestelmien tuotantokäytössä. Effican palvelut ovat tällä hetkellä hajalla, joten ne tulisi keskittää joko TekPlus:n tai jonkin perustajakunnan koneisiin, jolloin palveluille taataan asianmukainen tuotantoympäristö. Effican laitteistovaatimuksien mukaisten palvelimen sijoituspäätös tulee tehdä sen jälkeen, kun käytettävät potilastietojärjestelmät on valittu.

Mallin mukainen toiminta vaatii paljon yhteistyötä myös Kuopion yliopistollisen sairaalan ja TekPlus:n kanssa. Kuopion yliopistollinen sairaala koordinoi toimintaa yleisesti ja osa perustettavan kuntayhtymän ICT-palveluista toteutetaan edelleen TekPlus:n konealista käsin. Tämän takia on tärkeää, että hyvin aikaisessa vaiheessa päästään sopimaan toimintojen rajapinnoista. Rajapintojen määrittelyt ja vastualueiden sopimisen tärkeys korostuvat häiriötilanteissa.

Vaikka kyseessä oleva malli aiheuttaa muutosvaiheessa paljon lisätyötä ja investointeja, pitkällä tähtäimellä malli varmasti pienentää toimintakuluja. Säästöt syntyvät pääasiassa palvelujen keskittämisestä saatavista synergiahyödyistä ja yhteisten toimintamallien tuomasta tehokkuudesta. Lisäksi malli vahvistaa merkittävästi pienempien toimijoiden resursseja. Nykytila-analyysissä pienempien toimijoiden vähäiset resurssit koettiin uhkiksi.

## 5.2 Maakuntamalli

Maakuntamallissa palvelut tuotettaisiin maantieteellisesti laajemmalla alueella kuin Ylä-Savo -mallissa. Käytännössä toteutettaisiin Kuopion yliopistollisen sairaalan esitys verkkoinfrastruktuurin ja ICT-palveluiden toteuttamisesta. Yhdeksi tutkittavaksi toteutusvaihtoehdokseksi malliksi esitelty kuvaus ottaa kantaa lähinnä perustettavan sosiaali- ja ter-



veydenhuollon kuntayhtymän ICT-ratkaisuihin ja mahdollisesta yhteistyöstä Ylä-Savoon perustettavan ICT-yksikön kanssa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että perustajakuntien tulisi joka tapauksessa miettiä kuntaympäristöä koskevan ICT-ympäristön toteuttaminen. Todellisuudessa maakuntamallia ei voitaisi toteuttaa vielä tässä vaiheessa sen oikeassa merkityksessä. Maakuntamalli tarkoittaisi käytännössä sitä, että Kuopion ja TekPlus:n yhdistymisestä muodostuvaan toimijaan yhdistettäisiin myös uudistuksen toimintaympäristön ICT-yksiköt.

Tämä malli olisi toisaalta myös mahdollisuus kehittää toimintaa maakunnalliselle tasolle, niin kuin joillakin alueilla on päädytty tekemään. Maakunnallisen toimijan vahvuutena on ehdottomasti sen kyky hoitaa monipuolisiakin ympäristöjä ympärivuorokautisesti kustannustehokkaammin kuin esimerkiksi Ylä-Savo-mallin mukaisella toimijalla. Kehitteillä olevan maakunnallisen toimijan toinen osapuoli eli Kuopio, on aloittanut kuntayhteistyön Karttulan, Suonenjoen, Tuusniemen ja Vehmersalmen kanssa.

#### *5.2.1 Tietohallinnon ja palvelutuotannon organisointi*

Perustettavan kuntayhtymän tietohallinto organisoitaisiin niin, että kuntayhtymään jäisi oma tietohallintoyksikkö, joka ostaisi tarvittavat tukipalvelut myöhemmin syntyvältä maakunnalliselta toimijalta. Kuntayhtymä tekisi palvelusopimuksen maakunnallisen toimijan kanssa ja maakunnallinen toimija ostaisi mahdollisesti kuntayhtymän kanssa tehdyn palvelusopimuksen mukaiset lähitukipalvelut Ylä-Savossa toimivalta toimijalta. Tämä Ylä-Savossa toimiva toimija voisi olla esimerkiksi kappaleen 5.1 mallin mukainen toimija tai yksittäinen alueella toimiva kunta tai kaupunki.

#### *5.2.2 Puhe- ja tietoliikenteen fyysiset ratkaisut*

Kuopion yliopistollisen sairaalan mukaisen ehdotuksen mukaisesti ratkaisujen hallinnasta ja kunnossapidosta vastaisi yksi toimija perustettavassa kuntayhtymässä. Vastuulliseksi toimijaksi ehdotetaan Ylä-Savon ICT-toimijaa yhteistyössä TekPlus:n kanssa yhteisesti sovittujen rajapintojen puitteissa. Verkkoratkaisuissa tulisi huomioida erityisesti yhteensopivuus muiden palvelujen mahdollistamiseksi.

#### *5.2.3 Verkko- ja sovellusinfrastruktuuri ja niiden palvelut*

Perustettava kuntayhtymä ostaisi verkko- ja sovellusinfrastruktuurin ja niiden palvelut yhdeltä toimijalta. Kuopion yliopistollinen sairaala ehdottaa esityksessään, että kyseessä olevat ratkaisut ja palvelut toteutettaisiin TekPlus:n tarjoamana kokonaispalveluna.

Tähän asti Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymä on ostanut kyseessä olevat palvelut TekPlusalta ja Iisalmen seudun kansanterveystyön kuntayhtymä on ostanut vastaavat palvelut Iisalmen kaupungilta. Tämän kuvauksen mukaisessa mallissa Iisalmen seudun kansanterveystyön kuntayhtymän vaatimien palveluiden uudistuksen tekisi TekPlus yhteistyössä Iisalmen kaupungin kanssa ja palvelutuotanto siirtyisi alkuvaiheessa TekPlusan ja myöhemmin maakunnallisen toimijan vastuulle.

Tässä mallissa Ylä-Savossa toimivat ICT-yksiköt menettäisivät Iisalmen seudun kansanterveystyön kuntayhtymän asiakkuuden. Asiakkuuden menettäminen muodostaisi palveluntarjoajien budjettiin vajeen, joka pitäisi paikata tavalla tai toisella.

#### *5.2.4 Työasemat ja erilaiset oheislaitteet*

Esitetyn ehdotuksen mukaisesti vakioidut työasemapaketit ja muut laitteet toimittaisi yksi palveluntuottaja. Palveluntuottajana tässä mallissa olisi TekPlus ja myöhäisemmässä vaiheessa TekPlusan ja Kuopion kaupungin atk-keskuksen yhdistymisestä syntyvä maakunnallinen toimija.

#### *5.2.5 Kriittiset sovellukset ja tietojärjestelmät*

Lähtökohtaisesti ydinjärjestelmien konesalipalvelut jakautuvat kuntayhtymän mukaan lähtevien organisaatioiden vanhojen potilastietojärjestelmien edellyttämistä palveluista, sekä aktiivikäyttöön tulevista palveluista. Nykyisten kuntayhtymien potilastietojärjestelmiin liittyvät ratkaisut on toteutettu TekPlusan konesalista. Kuopion yliopistollinen sairaala ehdottaakin, että käyttöön tulevan potilastietojärjestelmän vaativien palveluiden sijoituspaikaksi TekPlusan konesalia. TekPlus:n konesali on määritelty täyttämään terveydenhuollon erityiskysymykset, joten kyseessä oleva konesali on varmasti tällä hetkellä sopivin sijoituspaikka potilastietojärjestelmille.

#### *5.2.6 Lähitukipalvelut*

Lähitukipalvelut toteutettaisiin Ylä-Savossa toimivan ICT-toimijan ja perustettavan kuntayhtymän sopimalla tavalla. Yhtenä vaihtoehtona voisi olla, että sovellustuen tukipalvelut sijaitsevat perustettavassa kuntayhtymässä ja muut ICT-ympäristöön liittyvät tukipalvelut kuntayhtymä ostaisi esimerkiksi maakunnalliselta toimijalta.

### **5.3 Perustettavaan kuntayhtymään oma tietohallintoyksikkö**

Kuntayhtymään perustettaisiin oma tietohallintoyksikkö, joka hallinnoisi ja koordinoisi

perustettavaan kuntayhtymään ostettavat ICT-palvelut. Tietohallintoyksikkö muodostettaisiin nykyisen Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymän tietohallintoyksiköstä. Kuntayhtymä tulee hyödyntämään tilaaja-tuottaja -mallia, joten perustettavalla kuntayhtymällä ei ole mielenkiintoa järjestää omaa ICT-palvelutuotantoa, saattakka tarjota palveluita perustajakunnille. Toisaalta perustettava kuntayhtymä voisi hyötyä, jos se järjestäisi osan tukipalveluista itse omassa organisaatiossa, ainakin alkuvaiheessa, kun toiminta hakee vielä muotoaan.

### *5.3.1 Tietohallinnon ja palvelutuotannon organisointi*

Perustettavaan kuntayhtymään perustettaisiin tietohallintoyksikkö, joka ostaisi kuntayhtymän tarvitsemat ICT-palvelut esimerkiksi kilpailutuksen perusteella todetulta kokonaisedullisimmalta palveluntarjoajalta. Käytännössä palveluntarjoaja voisi olla esimerkiksi TekPlus tai Ylä-Savon alueella toimiva kohdan 8.1.1 mukainen ICT-toimija.

Jos perustajakunnat perustavat yhteisen tietohallintoyksikön, käytännössä toteutettaisiin supistettu Ylä-Savo-malli, joka tarjoaisi palvelut ensisijaisesti perustajakunnille. Perustettavan kuntayhtymän olisi mahdollista ostaa tarvittavat palvelut tämän mallin mukaisesti toimijalta. Jos olemassa olevat yksiköt jatkavat nykyisellään, käytännössä toimittaisiin niin kuin ennenkin, eikä toimintojen uudistamatta jättämisen kautta saataisi mitään uutta ICT-palvelutuotantoon. Jos perustajakunnat päätyvät yhteiseen malliin ja perustettavaan kuntayhtymään muodostetaan oma tietohallintoyksikkö, niin alueelle jäisi edelleen toiminnot huomioiden kaksi päällekkäistä organisaatiota.

### *5.3.2 Puhe- ja tietoliikenteen fyysiset ratkaisut*

Fyysisten puhe- ja tietoliikennetarkaisuihin hyödynnetään olemassa olevia ratkaisuja ja seurataan maakuntaverkon edistymistä. Tässä mallissa erona Ylä-Savo -malliin olisi se, että sosiaali- ja terveydenhuoltoon liittyvä verkkokokonaisuutta hallinnoisi perustettavan kuntayhtymän oma tietohallintoyksikkö. Kuntayhtymä joutuisi käytännössä vuokraamaan olemassa olevat verkot esimerkiksi Iisalmen alueella Iisalmen kaupungilta. Todennäköisesti kalliimpi vaihtoehto kuntayhtymälle olisi rakentaa kokonaan uudet yhteydet.

Jos perustajakunnat päättäisivät toimia tulevaisuudessa olemassa olevilla tietohallintoyksiköillä, niin perustajakuntien hallintaan jäisi edelleen niiden omat verkot. Näistä verkoista pitäisi kuitenkin vielä erotella sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän verkkoalueet. Käytännössä järjestely tekisi seutuverkosta hajanaisemman ja epäloogisemman, mikä ei ole tarkoituksenmukaista hallinnan ja ylläpidon kannalta.

### *5.3.3 Verkko- ja sovellusinfrastrukturi ja niiden palvelut*

Tässä mallissa perustettavalla kuntayhtymällä olisi edelleen oma ympäristönsä ja perustajakunnilla yksi yhteinen tai omat erilliset ympäristönsä. Verkko- ja sovellusinfrastruktuuria kehittämällä ja keskittämällä yhteistoiminta-alueen toimijoilla olisi mahdollisuus saavuttaa kustannushyötyä. Kuten nykytila-analyysissä todettiin, osa palveluista tuotetaan jo keskitetysti, mutta tätä linjaa tulisi jatkaa käsittämään kaikki ne seudulliset palvelut, joihin keskittämisperiaatetta voidaan soveltaa. Tämän mallin mukainen toiminta ei välttämättä edesauttaisi synergiahyötyjen saavuttamisesta. Ei ainakaan siinä variaatiossa, jossa myös perustajakunnat jäävät yhteisen toimintamuodon ulkopuolelle.

### *5.3.4 Työasemat ja erilaiset oheislaitteet*

Käytännössä kuntayhtymä ostaisi tai vuokraisi työasemat ja erilaiset oheislaitteet kilpailutuksen perusteella joltain laitetoimittajalta. Laitetoimittaja voisi olla esimerkiksi TekPlus, Iisalmen kaupunki tai Ylä-Savo-mallin mukainen toimija. Laitteet toimitettaisiin tilaussopimuksessa määritellyllä tavalla.

### *5.3.5 Kriittiset sovellukset ja tietojärjestelmät*

Perustettavan kuntayhtymän kriittisten sovelluksien ja tietojärjestelmien tarvitsemat konenälpalvelut järjestetään järjestelmäkohtaisesti. Perustettava kuntayhtymä ostaa osan palveluista Tekplus:lta ja osan Ylä-Savon-mallin mukaiselta toimijalta.

### *5.3.6 Lähitukipalvelut*

Oletettavasti perustettavan kuntayhtymän tietohallintoyksikkö ei toteuttaisi minkäänlaista ICT-palvelutuotantoa, vaan toimisi lähinnä palvelujen ja ympäristön hallinnoijana sekä koordinoijana. Perustettava kuntayhtymä siis ostaisi lähitukipalvelut joltain alueella toimivalta palveluntarjoajalta.

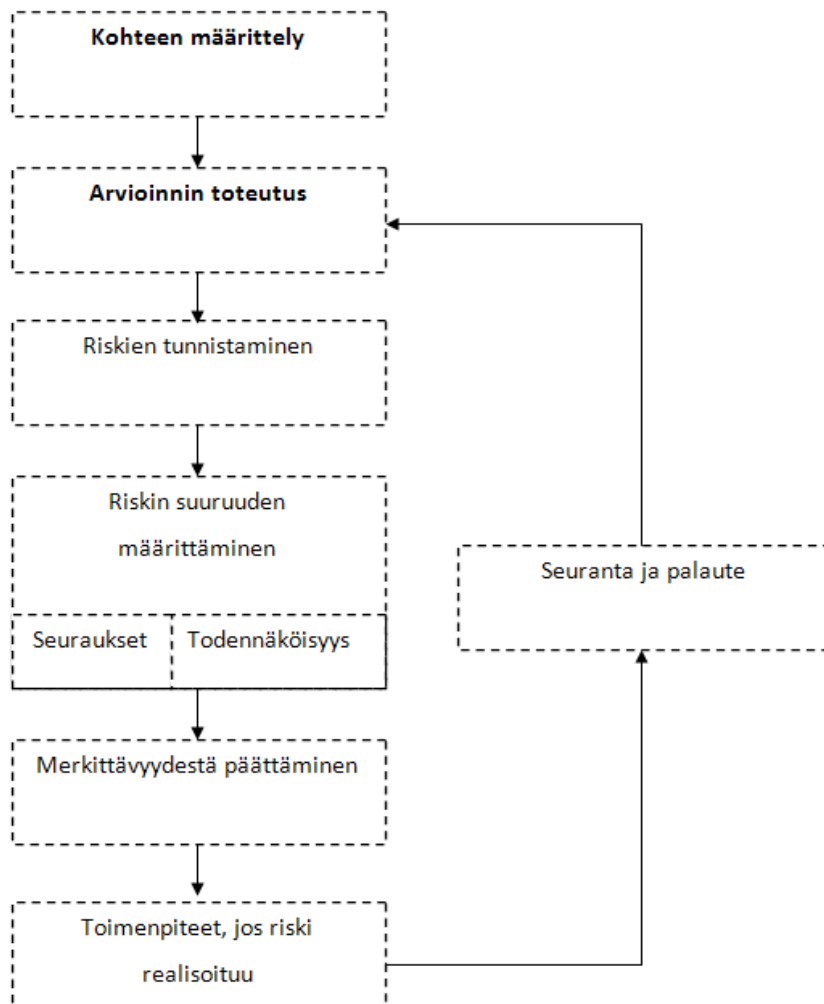
## 6 LINJATUN MALLIN MUKAISEN TOIMINNAN RISKIENHALLINTA

Kuntajohtajatyöryhmä linjasi kokouksessaan päätösehdotukseksi Ylä-Savo-mallin mukaisen toiminnan jatkovalmistelun 30.9.2009. Valmistelua jatkettiin tämän linjauksen mukaisesti. Kiuruveden ja Sonkajärven kunnanhallitukset edellyttivät, että ennen virallisia päätöksiä kunnanhallituksilla pitää olla käytössä tarkempi toimeenpanosuunnitelma, jossa esitellään perustettavan ICT-yksikön toiminnallisia tavoitteita ja tehtäviä. Toimeenpanosuunnitelmaan liittyi myös tietohallinnon ja tietotekniikkapalvelutuotannon muutoksista syntyvien riskienhallinta sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueella. Riskienhallinnan toteuttaminen aloitettiin riskianalyysiprosessin määrittelyllä, johon löytyi sovellettavaksi useita hyviä prosessimalleja. Riskienhallinnan toteutukseen valittiin yleisesti käytössä oleva riskienhallintamalli, joka koostuu kahdesta pääkohdasta ja neljästä alakohdasta (Kuva 3).

### 6.1 Riskianalyysiprosessi

Riskianalyysin tarkoituksena on kartoittaa ennakkoon toimintaympäristön muutoksesta syntyvät riskit. Riskianalyysiprosessina päädyttiin käyttämään yleisesti käytössä olevaa prosessikaaviota, jota voidaan soveltaa useisiin eri kohteisiin. Tunnistettujen riskien suuruus määritellään arvioitujen seurauksien ja riskin todennäköisyyden perusteella. Jokaiselle tunnistetulle riskille kirjataan myös konkreettiset toimenpiteet, jos riski realisoituu.

Riskianalyysiprosessi esiteltiin tietohuoltoryhmän 8.10.2009 pidetyssä kokouksessa. Riskienhallinta todettiin kokouksessa tarpeelliseksi ja samalla hyväksyttiin riskienhallinnan prosessikaavio. Tietohuoltoryhmälle esitelty ja käyttöön otettu riskienkartoitusmalli on liitteenä 4. Riskienhallinnassa pyydettiin ottamaan huomioon myös se, että riskienhallinta on jatkuva prosessi, jota tulee toteuttaa koko muutosvaiheen ajan.



Kuva 3. Riskienhallintaprosessi.

## 6.2 Kohteen määrittely

Kohteen määrittely on riskien tunnistamisen kannalta yksi tärkeimmistä asioista. Kohde määrittää riskien havainnoimiseen liittyvän asian tai ilmiön laajuuden ja syvyyden. Kohteen määrittämisessä pyrittiin huomioimaan sekä tekniikkaan liittyvät ominaisuudet että muuttuvassa toimintaympäristössä toimivat ihmiset. Kohteen määrittelyn pohjana hyödynnettiin toimintojen suunnittelussa käytettyä pyramidi-mallia, joka pyydettiin ottamaan huomioon toimintojen suunnittelussa (Kuva 2).

## 6.3 Riskien arvioinnin toteutus

Riskien arvioinnin toteutus koostuu neljästä kohdasta. Ensimmäiseksi tunnistetaan määritellyn kohteen riskit. Riskien tunnistamista toteutettiin kaikissa osallisissa organisaatioissa, joita toimintaympäristön muutos koskee. Tietuhoultoryhmään kuuluvat henkilöt kirja-

sivat riskiluettelon useita riskejä. Tunnistetun riskin suuruus määritetään sen seurauksien ja todennäköisyyden perusteella (Taulukko 5). Riskille määriteltiin todennäköisyydeksi arvot yhdestä kolmeen ja seuraukseksi arvot yhdestä kolmeen. Näin ollen riskille pystyttiin määrittämään merkittävyys kertomalla todennäköisyydeksi määritelty luku seuraukseksi määritellyllä luvulla. Riskin merkittävyudeksi saatiin käytännössä arvot yhden ja yhdeksän välillä.

Taulukko 5. Riskien merkittävyyden määrittäminen riskin todennäköisyyden ja seurauksien perusteella.

	Vähäinen (1)	Haitallinen (2)	Vakava (3)
Epätodennöinen (1)	1	2	3
Mahdollinen (2)	2	4	6
Todennäköinen (3)	3	6	9

Merkittävyydeltään ykköseksi tai kakkoseksi määriteltyihin riskeihin ei kiinnitetty niin paljoa huomiota kuin esimerkiksi kolmoseksi tai neloseksi määriteltyihin riskeihin. Merkittävyydeltään kuuden ja yhdeksän riskejä seurattiin tarkasti ja ne käytiin läpi kokouksen alussa. Lisäksi riskeille on kirjattu toimenpiteet, joilla riskin toteutuessa voidaan minimoida seuraukset ja toipua riskin aiheuttamista seurauksista.

Prioriteetiltaan suurimmaksi riskiksi kirjattiin kahden eri potilastietojärjestelmän käyttämisen haasteet esimerkiksi yhteispäivystyksessä. Kahden potilastietojärjestelmän käyttämisestä todettiin syntyvän myös päällekkäisiä kustannuksia. Kustannuksien päällekkäisyys korostuu, kun järjestelmät liitetään kansallisiin (KanTa) palveluihin. Toinen merkittävyydeltään yhdeksäksi määritelty riski kirjattiin toimijoiden yhteishengen puuttumisesta yhteistoiminta-alueella. Yhteishengen osittaisen puuttumisen todettiin heikentävän uudistuksen eteenpäin viemistä. Riskienhallintamalli riskiluettelo on liitteenä 5.

## 7 KUNTASEKTORILLA MUODOSTETAAN SUUREMPIA ICT-YKSIKÖITÄ

Vuonna 1972 kolmesataa kuntaa perusti Kunnallistieto Oy:n ja vuonna 1977 pääkaupunkiseudun suuret kunnat perustivat Pääkaupunkiseudun tietokeskuskuntainliitto PKT-tietokeskuksen (Logica 2010). 1970-luvun alkupuolella ammattilaiset arvioivat, että julkiselle sektorille tarvitaan kaksi tietokonetta: toinen kunta-alan tarpeisiin ja toinen valtiohallinnon käyttöön. (Kuntaliitto 2010)

Vuonna 1990 toimijat kuitenkin yhdistettiin KT-tietokeskukseksi (Kuntalehti 21/2002). Vuonna 1997 KT-tietokeskus listautui ja yrityksen nimeksi tuli Novo Group Oyj. Vuonna 2002 Logica ja CMG yhdistyvät. Vuonna 2003 WM-data osti Novon. Vuonna 2002 fuusion seurauksena syntynyt LogicaCMG osti vuonna 2006 WM-datan liiketoiminnot. Vuoden 2007 loppupuolella WM-data, a LogicaCMG company ostivat Medici Datan liiketoiminnot. Helmikuusta 2008 fuusioitumisien seurauksena syntynyt suuryritys alkoi käyttää nimeä Logica koko konsernin tasolla. (Logica 2010)

### 7.1 2000-luvun kehityshankkeet

Tämän opinnäytetyön aiheena oleva kehitystehtävä ei ole ainutlaatuinen. Vastaavia kehityshankkeita on toteutettu 2000-luvulla useita ympäri Suomea (Taulukko 6). Kaikissa hankkeissa on ollut yhteistä se, että kehittämisalueen tietohallintoyksiköitä ja palvelutuotantoa on keskitetty uuteen toimintamuotoon. Yhteistä hankkeissa on ollut myös se, että kumppaneina hankkeissa ovat olleet sairaanhoitopiirit, kuntayhtymät, terveyskeskukset ja maakunnan kuntatoimijat.

Uusilla toimintamuodoilla on pyritty tehostamaan olemassa olevia toimintoja. Kun tarjottavia ICT-palveluita ja -toimintoja on tarkasteltu tehokkuuden näkökulman lisäksi saatavuuden ja laadun näkökulmista, yhteistyö muiden alueella toimivien organisaatioiden kanssa on havaittu mahdollisuudeksi. Tämän opinnäytetyön aiheena oleva uudistus on koettu eri organisaatioissa enemmänkin uhkana kuin mahdollisuutena. Uudistuksen kokeminen uhkaksi on hyvin yleinen ensireaktio, koska yleisesti henkilöstöstä pelkää menettävänsä työpaikkansa. Toisaalta henkilöstö voi pelätä myös toimenkuvien muuttuvan niin, että työnteko ei olisi enää mielekästä uuden työnantajan palveluksessa



Taulukko 6. Suomessa toteutettuja kehityshankkeita. (PATUKE 1 -hanke 2009)

Perustettu yksikkö	Muoto	Omistajat	Asiakkaat
Medikes (1.1.2008)	Liikelaitos	Keski-Suomen sairaanhoitopiiri	Sairaanhoitopiirin yksiköt ja liike-laitokset, sekä alueen terveyskeskukset
Medbit Oy (1.1.2008)	Julkisomisteinen osake-yhtiö	Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri	Sairaanhoitopiirin toiminta-alueella toimivat yksiköt
Tampereen tietotekniikkakeskus (1.1.2004)	Liikelaitos	Pirkanmaan sairaanhoitopiiri ja Tampereen kaupunki	Tampereen kaupunki ja sairaanhoitopiiri, sekä ympäristökunnat
Pohjois-Karjalan tietotekniikkakeskus Oy (1.1.2009)	Osakeyhtiö	Maakunnan kuntatoimijat	Maakunnan kuntatoimijat
Medi-IT Oy (1.1.2002)	Osakeyhtiö	Etelä-Karjalan ja Kymenlaakson sairaanhoitopiirit	Alueen kunnat, kuntayhtymät ja terveyskeskukset

## 7.2 Sitran näkemys: tietotekniikan palvelukeskus

Sitra kehittää parhaillaan yhteistyössä yli 20 kunnan ja kuntayhtymän sekä kuntaliiton ja valtion kanssa kuntapalvelukeskuskonseptia, joka sisältää osiot talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta sekä tietotekniikan palvelukeskuksesta. Kehittämistyö on edennyt niin pitkälle, että kehityksestä vastaavalla ryhmällä on liiketoimintasuunnitelmat kahdelle valtakunnalliselle palvelukeskukselle. (Sitra 2010)

Sitran ja selvitystyöhön osallistuvien kuntien ja kaupunkien tavoitteena on selvittää ICT-palvelutuotannon yhden yhteisen palvelukeskuksen malli, joka tuottaisi omistajien tarvitsemat ICT-palvelut. Hanke on kunnianhimoinen ja se linkittyy useisiin käynnissä oleviin muihin kehityshankkeisiin, kuten kansalaisportaaliin. Kansalaisportaalin tavoitteena on luoda kuntien ja kaupunkien asukkaille kuntakohtainen informaatiokanava, jossa hyödynnetään vahvan tunnistautumisen periaatteita. Näin ollen kuntalaiset voisivat tulevaisuudessa asioida sähköisesti eri viranomaisten kanssa helposti ja turvallisesti.

Tämän opinnäytetyön aiheena olevan toimintaympäristön uudistuksen lopulliseksi päämääräksi on asetettu Ylä-Savon alueella toimiva alueellinen palvelukeskus. Alustavien suunnitelmien mukaan Ylä-Savon alueella toimiva palvelukeskus aloittaisi toimintansa vuoden 2011 alusta. Toiminnan organisoiminen jo tässä vaiheessa vastaamaan vuonna 2011 aloittavan kuntapalvelutoimiston mukaista mallia edesauttaisi kuntapalvelutoimis-

ton käynnistämistä. Kuntajohtajatyöryhmän linjaama Ylä-Savo-malli mahdollistaisi kuntapalvelutoimiston käynnistämisen vuoden 2011 alusta. Kuntapalvelutoimisto tarjoaisi tulevaisuudessa omistajilleen tietohuoltopalveluiden lisäksi myös henkilöstö-, talous- ja palkkahallintopalvelut.

Kunnallisten ICT-palveluiden toteutuksissa ja uudelleen organisoinneissa on eroteltavissa laajuudeltaan kolme erilaista linjausta:

1. paikallinen toimija
2. maakunnallinen toimija
3. valtakunnallinen toimija

Tähän asti kunnalliset ICT-palvelut on organisoitu paikallisesti. Jokaisella kunnalla, kaupungilla ja kuntayhtymällä on ollut oma tietohallintoyksikkö, joka on vastannut perusorganisaation tietohuollon toimivuudesta. Paikallisen toimijan etuna on ehdottomasti se, että paikallinen toimija on fyysisesti lähellä palveluiden tarvitsijaa. Lisäksi paikallinen toimija tuntee paremmin palveluiden tarvitsijan tarpeet, ja yhteistyö on usein mutkattomampaa ja palvelu nopeampaa kuin esimerkiksi maakunnallisen tai valtakunnallisen toimijan kanssa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että palveluiden ostajan ja palveluiden tuottajan välisistä palvelusopimuksista on tehtävä tarkempia, kun toimitaan maakunnallisen tai valtakunnallisen toimijan kanssa.

Maakunnallinen toimija ICT-palveluiden tuottajana on 2000-luvun trendi. Maakunnallisen toimijan etuna on se, että maakunnallinen toimijalla on tarpeeksi laaja asiakasphoja. Toisaalta maakunnallisella toimijalla pitää olla laajaa osaamista sekä kunta että sairaalaympäristöistä, jos palveluita tarjotaan esimerkiksi sairaanhoitopiirille. Maakunnallinen toimija joutuu kuitenkin joiltain osin tinkimään tarjottavan lähituen tehokkuudesta, koska maakunta käsittää useasti maantieteellisesti laajan alueen. Näin ollen palvelutuotanto organisoidaan joko hajautetusti tai keskitetysti. Hajautettuna palvelu voi olla lähempänä ja nopeampaa, mutta se voi olla kalliimpaa. Keskitettynä palvelu voi olla edullisempaa, mutta palvelu voi olla myös hitaampaa.

Sitran suunnittelema valtakunnallisesta tietotekniikan palvelukeskuksesta on laajin toimintamalli kunnallisten ICT-palveluiden tuottamiseen. Valtakunnallisen palvelukeskuksen tavoitteena on keskittää kunnallinen ICT-palvelutuotanto yhteen valtakunnalliseen yksikköön, joka palvelisi osakaskuntia palvelusopimuksien puitteissa. Tietotekniikan

palvelukeskus mukailisi 1990-luvulla perustettua KT-tietokeskuksen toimintamallia. Tietotekniikan palvelukeskuksen myötä Suomeen saataisiin nykyaikainen KT-tietokeskus. Luonnollinen jatkumo Sitran kehittämistoiminnalle olisi se, että kunnallinen tietotekniikan palvelukeskus yhdistettäisiin vastaavaan valtiohallinnon palvelukeskukseen. Valtakunnallisella tasolla tapahtuvalla koordinoinnilla saataisiin yhdenmukaistettua olemassa olevia järjestelmiä ja toimintamalleja. Järjestelmien ja toimintamallien yhdenmukaistaminen tehostaisi eri toimijoiden välistä yhteistyötä ja näin ollen toiminnoista saataisiin tuottavampia.

### 7.3 Ylä-Savon yhteistoiminta-alueen ICT-ympäristön muutoksen haasteet ja mahdollisuudet

Organisaatioiden toimintoihin liittyvät muutostilanteet ovat yleensä haasteellisia. Muutoksen haasteellisuus todettiin myös Ylä-Savon yhteistoiminta-alueen muutosvalmisteluissa. ICT-palveluiden uudelleenorganisoinnin suurimpia haasteita olivat tietohuolto-ryhmän jäsenten ajanpuute, organisaatiokohtaiset intressit, organisaatioiden erilaiset toimintatavat, osittainen luottamuspuola ja poliittisen päätöksenteon hitaus. Mielestäni haasteet korostuivat osittain senkin takia, että selvitystyö tehtiin perustajaorganisaatioiden omana työnä. Selvitystyön aloitteen tekijänä Iisalmen kaupungille muodostui vetovastuu selvitystyöstä ja osa mukana olevista organisaatioista saattoivat kokea Iisalmen kaupungin aseman uhkaavaksi. Jos selvitystyö olisi tehty ulkopuolisen tekemänä, niin muutoksen valmisteluun olisi voitu lähestyä neutraalimmin. Mitä vähemmän selvitysvaiheessa saadaan aikaan vastakkainasettelua, niin sitä paremmin muutos edistyy.

Työmuotona työryhmävalmistelu koettiin haastavaksi, koska jäsenten työryhmyöskentelyyn käytetty aika oli pois varsinaisista työtehtävistä. Elina Laamanen toteaa kuntaliitoksien muutosprosessista ja johtajuudesta käsittelevässä artikkelissaan, että muutosprosessin keskeinen resurssi on aika. Aika on otettava huomioon muutoksen suunnittelu- ja selvitysvaiheessa, koska aika määrittelee kunnan johdon ja henkilöstön voimavarat valmistelun edetessä. Henkilöstön rajallinen ajankäyttö hidasti selvitystyön etenemistä ja kaikkea selvitystyöhön liittyvää ei saatu selvitettyä niin nopeasti ja tarkasti kuin alun perin oli suunniteltu. (Laamanen Elina 2008)

Haasteeksi koetut organisaatiokohtaiset intressit tekivät muutoksen valmistelusta myös haastavan, koska jokainen halusi tuoda esille omien olemassa olevien ratkaisujen ja toimintamallien erinomaisuuden. Kukaan ei olisi halunnut luopua hyviksi todetuista käy-

tännöistä, koska käytännöt oli vuosien saatossa todettu hyviksi ja toimiviksi. Valmistelutyön edistymistä hidasti myös organisaatioiden välinen osittainen luottamuspuola. Osittainen luottamuspuola ilmeni valmisteluvaiheessa siten, että kaikki tulevaisuuden ratkaisuihin liittyvät asiat haluttiin kirjata tarkasti. Asioiden pikkutarkalla kirjaamisella haluttiin ehkäistä asioiden tulkinnanvaraisuutta. Toisaalta asioiden tarkka kirjaaminen selvitysvaiheessa helpottaa muutoksen jatkovalmisteluja, koska tarpeeksi tarkasti läpikäytyistä asioista ei tarvitse neuvotella toteutusvaiheessa.

Osa syy valmisteluprosessin hitauteen oli myös poliittisen päätöksenteon hitaus. Poliittisen päätöksenteon hitaus on tunnistettu yleisesti niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa. Christensen, Laegreid, Rynes ja Rovik käsittelevät julkisensektorin päätöksentekokulttuuria hyvin laaja-alaisesti teoksessaan *Organization Theory and the public Sector, Instrument, culture and myth*. Teoksessa julkisen sektorin päätöksentekokulttuuria luonnehditaan varovaiseksi. Lisäksi eri aikakausien linjauksissa ja päätöksissä voidaan huomata eri hallitus- ja valtuustokokoonpanojen omaleimaisuus. Eri aikakausina tehdyt päätökset heijastavat sekä päätöksentekijöiden omaa arvomaailmaa että puoluetustaa.

(Christensen, Laegreid, Rynes and Rovik 2007)

Onnistuessaan muutos tehostaisi ICT-toimintoja. Suurin hyöty saataisiin siitä, että erilaiset työprosessit tehtäisiin alueellisesti yhteen kertaan yhdenmukaisilla prosesseilla ja yhteisillä tietojärjestelmillä. Sopimuksia järjeistämällä ja palveluntuottajia karsimalla saataisiin aikaan suoriakin kustannussäästöjä. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, kuten lisääntyvä yhteistyö seudullisesti ja valtakunnallisesti sekä palvelurakennemuutokset parantaisivat toiminnan tuloksellisuutta kokonaisvaltaisesti. Lisäksi nykyisten erillisten yksiköiden henkilöstön yhdistyminen mahdollistaisi alueelle syntyvän osaamiskeskittymän. Perustajaorganisaatiot voisivat hyödyntää osaamiskeskittymän monipuolisia ja laadukkaita palveluita tasavertaisesti.

#### 7.4 Kehittämistehtävän arviointi

Työn lopputuloksena saatiin selvitys siitä, millaisia ICT-organisoinnin toteutusvaihtoehtoja perustettavalle sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueella voidaan soveltaa, kun huomioidaan sekä perustettava sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä että perustajakunnat. Riskienhallintasuunnitelmalla tunnistettiin ja varauduttiin muutoksesta syntyviin riskeihin. Kehittämistehtävän lopputulos täytti ne kriteerit, jotka sille oli asetettu. Tulokset ovat luotettavia ja tuloksia voidaan hyödyntää päätöksenteossa.

Prosessina selvitystyö oli haastava, koska selvitystyön päämääränä oleva organisaatiomuutos koski kaikkia tietohuoltoryhmän jäseniä. Muutosvastarintaa oli havaittavissa jo perustamiskokouksesta lähtien. Selvitystyön edetessä muutosvastarintaa saatiin osittain vähennettyä, mutta vastapainoksi valmistelutyöhön tulivat eri organisaatioiden intressit muutoksen toteutukselle ja muutoksen suunnalle.

### 7.5 Kehittämistehtävän seuraavat vaiheet

Opinnäytetyön aihe rajautui muutoksen valmisteluun: nykytila-analyysiin, toteutusvaihtoehtojen kirjaamiseen, toteutusvaihtoehtojen analysointiin ja valitun toteutusmallin riskienhallintaan. Opinnäytetyön aiheena olevassa selvityksessä ei otettu kantaa eri toteutusvaihtoehtojen paremmuuteen. Opinnäytetyössä ei myöskään otettu kantaa mallien käytännön toteutukseen.

Jos jokaisessa osallisessa organisaatiossa tehdään myönteiset päätökset muutoksen käynnistämiseksi, niin kehittämistehtävän luontevana jatkona ovat toimintojen käytännön muutokset. Aluksi pitää muodostaa uusi organisaatio ja toiseksi ICT-palvelutuotantoa pitää kehittää vastaamaan muuttunutta toimintaympäristöä. Palvelutuotannon kehittämisessä voisi hyödyntää esimerkiksi ITIL-mallia. ITIL tulee sanoista Information Technology Infrastructure Library (standardi). ITIL on käytännössä viitekehys IT-palveluhallintaan. IT-palveluhallinnan avulla voidaan ylläpitää ja asteittain kehittää palveluiden laatua. Näin varmistuttaisiin siitä, että muutoksen jälkeen perustajaorganisaatioilla on käytettävissä monipuolinen ja laadukas tietohuolto, joka vastaa tietohallinnollisesti ja palvelutuotannollisesti perustajaorganisaatioiden ICT-palvelutarpeista. (APM Group Ltd 2010)

## LÄHTEET

APM Group Ltd [verkkodokumentti]. *Official ITIL Website* [viitattu 27.4.2010]. Saatavissa:

[www.ital-officialsite.com](http://www.ital-officialsite.com) 2010

Christensen Tom, Laegreid Per, Rpnnes Paul G. and Rovik Kjell Arne *Organization Theory and the public Sector, Instrument, culture and myth*. Published by Routledge 2007.

Hirvikorpi Helinä *Paras tuoreeltaan tulkittuna*. Kunnallisalan kehittämissäätiö 2006.

Iisalmen kaupunki *Iisalmen kaupungin kunta- ja palvelurakennemuutoksen toimeenpanosuunnitelmaehdotus*. Iisalmi 2007.

Iisalmen kaupunki, Kiuruveden kaupunki, Sonkajärven kunta ja Vieremän kunta *Seutusopimus Ylä-Savon sosiaali- ja terveydenhuollon sekä ympäristöasioiden järjestämisestä*. Iisalmi 2008.

Kuntaliitto [verkkodokumentti]. *Kunta- ja palvelurakennemuutos – Puitelain keskeinen sisältö* [viitattu 8.4.2010]. Saatavissa:

[http://www.kunnat.net/k\\_perussivu.asp?path=1;55264;55275;82183;100320;113643](http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;55264;55275;82183;100320;113643)

Kuntaliitto [verkkodokumentti]. Kuntaliitto tiedottaa 20.8.2007 [viitattu 15.3.2010]. Saatavissa:

[http://www.kunnat.net/k\\_perussivu.asp?path=1;29;60;498;114858;124788;125710&voucher=AE67F350-5654-413D-99B9-905AE8A98DC3](http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;60;498;114858;124788;125710&voucher=AE67F350-5654-413D-99B9-905AE8A98DC3)

Kuntaliitto ja Kuntalehti [verkkodokumentti]. Kuntalehti 21/2002 [viitattu 8.4.2010]. Saatavissa:

<http://www.kuntalehti.fi/download/default.asp?f=76955&m=15946&a=27074&c=3141&x=0>

Kuopion yliopistollisen sairaalan *Ylä-Savoön perustettavan SOSTER-kuntayhtymän verkkoinfrastruktuurin ja ICT-palveluiden toteuttaminen*. Kuopio 2009.

Laamanen Elina *Muutosprosessi ja johtajuus* [verkkodokumentti]. Kuntaliitto 2008 [viitattu 27.4.2010]. Saatavissa:

[http://www.kunnat.net/k\\_perussivu.asp?path=1;29;348;4827;58683;108939;108903](http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;348;4827;58683;108939;108903)

Logica [verkkodokumentti]. *Yrityshistoria* [viitattu 8.4.2010]. Saatavissa:

<http://www.logica.fi/we-are-logica/about-logica/history-and-key-milestones/>

Markova Maiju *Tiedon merkitys organisaation muuttumiselle ja uudistumiselle*. Tampere University of Technology (TUT) and University of Tampere (UTA) -julkaisuja 2005.

Nadler & Tushman *Types of organizational change*. Effecting change in Higher Education, 1989.

PATUKE 1 –hanke Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin Tekplussan ja Kuopion kaupungin ATK-keskuksen palvelutuotannon yhdistämisen konsultointi. Kuopio 2009.

Sitra [verkkodokumentti]. *Kuntien palvelukeskus* [viitattu 8.4.2010]. Saatavissa:

<http://www.sitra.fi/fi/Ohjelmat/kuntaohjelma/hankkeet/kuntienpalvelukeskus/kuntienpalvelukeskus.htm>

Stenvall Jari, Syväjärvi Antti, Vakkala Hanna, ja Tiilikainen Aaro *Kunta ja palvelurakennemuutoksen toimeenpanon suunnitteluvaiheen arviointi* [verkkodokumentti]. Valtiovarainministeriö 2008 [viitattu 8.4.2010]. Saatavissa:

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/03\\_kunnat/20080416PARASa/PARASalussa\\_netiversio.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_kunnat/20080416PARASa/PARASalussa_netiversio.pdf)

Teerikangas Satu *Integraation johtaminen, kulttuuriset voimavarat yrityskaupassa*. WS Bookwell oy, Juva 2008.

Työ- ja elinkeinoministeriö [verkkodokumentti]. *Tilaaaja-tuottajamalli* [viitattu 8.4.2010]. Saatavissa:

<http://www.tem.fi/index.phtml?s=1885>

Valtiovarainministeriön [verkkodokumentti]. *Kunta- ja palvelurakennemuutos* [viitattu 8.4.2010]. Saatavissa:

[http://www.vm.fi/vm/fi/05\\_hankkeet/025\\_paras/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/025_paras/index.jsp)

Valtiovarainministeriö [verkkodokumentti]. *Kunta- ja palvelurakennemuutos – katse kohti tulevaisuuden palvelurakenteita*. [viitattu 8.4.2010]. Saatavissa:

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/20080820PARAS\\_k/esite\\_su.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20080820PARAS_k/esite_su.pdf)

Valtiovarainministeriö, *Sade – hankkeen loppuraportti*, Hallinnon kehittämissasto 2009.

Valvisto Elisa *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä 2005.

Virtanen K. *Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin Tekplussan ja Kuopion kaupungin ATK-keskuksen palvelutuotannon yhdistämisen konsultointi*. Price Water House Coopers 2009.



## LIITEET

Liite 1. Allekirjoitettu seutusopimus

Liite 2. Tietohuoltoryhmän raportti SOSTER hankkeessa mukana olevien organisaatioiden nykytilasta

Liite 3. Tietohuollon toteutusvaihtoehdot perustettavalla sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueella.

Liite 4. Tietohallinnon ja tietotekniikkapalvelutuotannon muutoksista syntyvien riskienhallinta sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueella.

Liite 5. Riskiluettelo



## **SEUTUSOPIMUS**

**Ylä-Savon sosiaali- ja terveydenhuollon sekä  
ympäristöasioiden järjestämisestä**

# SEUTUSOPIMUS

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. Sopijaosapuolet.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Yhteistoiminnan tavoite.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Yhteistoiminnan periaatteet.....</b>	<b>3</b>
Yhteistyön sisältö.....	3
Yhteistoiminnan periaatteet ja niiden seurannan järjestäminen.....	4
Yhteislautakunnan perustaminen.....	4
Kuntayhtymän perustaminen.....	6
Yhteistoiminta-alueen strategia.....	9
Yhteistoiminta-alueen valmistelun ohjaus ja seuranta.....	10
<b>4. Talousjärjestelyt.....</b>	<b>10</b>
Yhteistoiminta-alueen talouden ohjauksen periaatteet.....	10
Palvelujen hinnoittelu ja palvelusopimusten seuranta.....	12
Siirtyvän henkilöstön henkilöstökulujen kustannusvastuut.....	12
Peruspääoma ja jäsenkuntien pääomaosuudet.....	12
Kiinteistöjen, kaluston ja laitteiden sekä varastojen siirto kuntayhtymälle..	13
Kuntayhtymän investointien rahoituksen periaatteet.....	13
Sopimukset.....	14
Tietohallinto.....	14
Vahingonkorvausvastuu.....	14
Kuntayhtymästä eroavan ja toimintaa jatkavien kuntien asema.....	14
<b>5. Palvelujen järjestäminen.....</b>	<b>14</b>
Paras-hankkeen mukaiset toiminnalliset tavoitteet.....	14
Sosiaali- ja terveystalouden palvelujen järjestäminen yhteistoiminta-alueella.....	15
Tukipalvelujen järjestämisen periaatteet ja siitä aiheutuvat toimintojen siirrot	15
<b>6. Henkilöstön asema ja palvelussuhteen ehdot.....</b>	<b>15</b>
Sovellettava lainsäädäntö.....	15
Virka- ja työsuhteinen henkilöstö.....	16
Sovellettavat virka- ja työehtosopimukset.....	17
Palkkojen yhtenäistäminen.....	17
Paikalliset työehtosopimukset ja muut paikalliset käytännöt.....	17
Sopiminen siirtyvästä eläkevastuusta.....	18
Sopiminen siirtyvästä lomapalkkavelasta.....	18
<b>7. Yhteistoiminta-alueen perustamisen valmistelusta vastaavat toimielimet.....</b>	<b>18</b>
Seutuyhteistyön ohjausryhmä/järjestelytoimikunta.....	18
Valmisteleva työryhmä.....	19
Henkilöstön edustus.....	19
Järjestelytoimikunta ja jatkovalmistelu.....	19
<b>8. Valmistelusta aiheutuvien kustannusten jako.....</b>	<b>19</b>
<b>9. Sopimuksen voimassaolo ja irtisanominen.....</b>	<b>19</b>
<b>10. Yhteistoiminta-alueen laajentaminen.....</b>	<b>20</b>

# SEUTUSOPIMUS

## 1. SOPIJAOSAPUOLET

Tämä seutusopimus on perusasiakirja, jolla Iisalmen ja Kiuruveden kaupungin sekä Sonkajärven ja Vieremän kunnan valtuustot määrittelevät sosiaali- ja terveydenhuollon sekä ympäristöasioiden järjestämistä koskevan yhteistyönsä tavoitteet, periaatteet, organisaation ja kustannusten jaon. Seutusopimus hyväksytään kunkin kunnan valtuustossa 24.6.2008 mennessä.

## 2. YHTEISTOIMINNAN TAVOITE

Yleistavoitteena on varmistaa alueen väestölle perustuslain (731/1999) 19 §:n mukaisesti riittävät sosiaali- ja terveyspalvelut sekä ympäristöasioiden hoito ja edistää väestön terveyttä sekä sosiaalista hyvinvointia.

Kunta- ja palvelurakenteesta annetun lain (169/2007) 1 §:n mukaan kuntauudistuksen tarkoituksena on kunnallisen kansanvallan lähtökohdista vahvistaa kunta- ja palvelurakennetta, kehittää palvelujen tuotantotapoja ja organisointia, uudistaa kuntien rahoitus- ja valtionosuusjärjestelmiä sekä tarkistaa kuntien ja valtion välistä tehtäväjakoja siten, että kuntien vastuulla olevien palvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen sekä kuntien kehittämiseen on vahva rakenteellinen ja taloudellinen perusta. Tarkoituksena on parantaa tuottavuutta ja hillitä kuntien menojen kasvua sekä luoda edellytyksiä kuntien järjestämien palveluiden ohjauksen kehittämiseksi.

Lain tavoitteena on elinvoimainen ja toimintakykyinen sekä eheä kuntarakenne. Lisäksi lain tavoitteena on varmistaa koko maassa laadukkaat ja asukkaiden saatavilla olevat palvelut.

Tämän seutusopimuksen tavoitteena on Ylä-Savon yhteistoiminta- alueen väestön sosiaali- ja terveyspalvelujen sekä ympäristöasioiden hoidon turvaaminen perustamalla kunta- ja palvelurakenteesta annetun lain (169/2007) 5 §:n mukainen yhteistoiminta-alue, joka huolehtii terveydenhuollosta, sosiaalitoimen (pois lukien lasten päivähoito) ja ympäristötoimen tehtävistä sekä muista tehtävistä siten kuin kuntien kesken sovitaan.

Ylä-Savon yhteistoiminta-alueen kunnat sopivat, että yhteistoimintana hoidettavat tehtävät annetaan järjestämistä vastuun osalta perustettavan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän hoidettavaksi. Kuntien kesken yhteistoimintaa ohjaa ja valvoo sopimuskuntien muodostama yhteislautakunta. Terveiden ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistäminen on yhteislautakunnan vastuulla siten, että nämä asiat otetaan huomioon sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän toiminnassa, mutta myös alueen kuntien ja niiden hallintokuntien sekä muiden toimijoiden yhteistoiminnassa.

Palvelujen laadun ja saatavuuden osalta tavoitteena on toteuttaa kansanterveyslaissa, erikoissairaanhoitolaissa, sosiaalihuoltolaissa sekä ympäristöterveydenhuoltoa, eläinlääkintää ja ympäristönsuojelua käsittelevissä laeissa määritellyt velvoitteet. Väestöllä on oikeus käyttää kuntayhtymän palveluja kuntarajoista huolimatta.

## 3. YHTEISTOIMINNAN PERIAATTEET

Seutuyhteistyö rakentuu kunkin sopimuskunnan itsenäiseen päätösvaltaan, siten kuin perustuslain (731/199) 121 §:ssä säädetään.

### 3.1 Yhteistyön sisältö

Seutusopimuksen tavoitteena on sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen perustaminen valtioneuvostolle 31.8.2007 ja 29.2.2008 annettujen selvitysten, 11.6.2007 hyväksytyyn toimeenpanosuunnitelman sekä 31.1.2008 pidetyn kuntien kokouksen linjausten pohjalta.

Näiden asiakirjojen mukaisia keskeisiä lähtökohtia ovat seuraavat:

- Yhteistoiminta-alueella järjestämisvastuu siirretään perustettavalle kuntayhtymälle.
- Kuntien yhteistoimintaelimenä toimii yhteislautakunta, jonka tehtävän on toteuttaa sopimusohjauksen periaatteita yhteistoiminnassa kuntien ja kuntayhtymän kanssa.
- Päätöksenteko eri toimielimissä muodostuu seuraavan periaatteen mukaan: lisalmi ei yksin voi tehdä päätöksiä muiden puolesta, eivätkä muut kunnat keskenään liittoutumalla voi tehdä päätöksiä ilman lisalmea.
- Kuntayhtymän talousarvion valmistelun periaatteena on aiheuttamisperiaate. Kuntalaskutus tapahtuu sopimusohjauksen avulla siten, että kuntien osuudet jaetaan vuosittain kiinteiksi maksuosuuksiksi. Jälkilaskutus tai palautus eivät ole mahdollisia. Lähipalvelujen osalta hinnoittelu on kuntakohtaista.
- Alueen neljä kuntaa valmistelevat yhteistyössä lisalmen seudun kansanterveystyön kuntayhtymän ja Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymän kanssa seutu-sopimuksen 7.5.2008 mennessä.
- Yhteistoiminta-alueen toiminta käynnistetään 1.1.2010.

### **3.2 Yhteistoiminnan periaatteet ja niiden seurannan järjestäminen**

Yhteistoiminta-alueen johtaminen perustuu sopimusohjauksen periaatteeseen. Terveydenhuollon sopimusohjaus on menettely, jossa rahoituksesta vastaavat kunnat ja järjestämisvastuussa oleva kuntayhtymä solmivat sitovan sopimuksen lain mukaisten palvelujen tuottamisesta. Kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistä koskevat yleiset tavoitteet ja linjat hyväksytään valtuustokausittain laadittavassa **järjestämissuunnitelmassa** ja konkretisoidaan vuosittaisiksi toteuttamissuunnitelmiksi **palvelusopimuksissa**. Yhteislautakunta valmistelee suunnitelmat yhteistoiminnassa kuntien ja kuntayhtymien kanssa. Järjestämssuunnitelma tarkistetaan tarvittaessa vuosittain palvelusopimusten laadinnan yhteydessä. Palvelusopimusesitys perustuu samansisältöiseen palvelujen järjestämiseen siten, että kaikkien kuntien asukkaille taataan lainmukaiset palvelut.

Yhteistoiminta-alueen muodostavat sopimuskunnat, yhteislautakunta ja kuntayhtymä. Järjestelyn tarkoituksena on kuntien rahoitusvastuun ja palvelujen järjestämisvastuun selkeyttäminen. Toimintaperiaatteena on sopimusohjaus ja tavoitteena luottamuksen edistäminen yhteistyötahojen välillä.

Valtionosuudet tulevat jatkossakin kunnille ja kunnat rahoittavat yhteistoiminta-alueen toiminnan. Paras-laissa on korostettu yhteistoiminta-alueen roolia palvelujen järjestäjänä. Kunnilla on intressi ohjata toimintaa ja kunnat ovat vastuussa omistajaohjauksen järjestämisestä.

Taloussuunnitelman valmistelussa varataan jäsenkunnille tilaisuus ehdotusten tekemiseen kuntayhtymän talouden ja toiminnan kehittämiseksi. Taloussuunnitelma ja talousarvio lähetetään tiedoksi jäsenkunnille välittömästi suunnitelman hyväksymisen jälkeen.

Kuntien kannalta on tärkeää ohjata kuntayhtymän toimintaan tiiviisti omistajaohjauksen keinoin. Omistajaohjaus on kunnan edustajien päätösvallan käytön ohjaamista yhteistoiminta-alueen toimielimissä. Tavoitteena on, että kunnanvaltuustot laativat kuntaa edustaville henkilöille tarvittavat **toimintapoliittiset periaatteet** yhteistyössä muiden omistajakuntien kanssa.

### **3.3 Yhteislautakunnan perustaminen**

#### **Yhteislautakunnan toimintaperiaatteet**

Alueen kuntien yhteistoiminnan järjestämistä varten perustetaan sopijaosapuolten väliseksi toimielimeksi yhteislautakunta.

Yhteislautakunta valvoo toimialansa piiriin kuuluvien palvelujen laatua ja saatavuutta alueella. Sen tärkeimpänä tehtävänä on huolehtia siitä, että sopijaosapuolten muodostaman yhteistoiminta-alueen väestö saa tasa-arvoisella ja oikeudenmukaisella tavalla sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut sopijapuolten taloudellisten voimavarojen puitteissa. Yhteislautakunta toimii

valmistelevana elimenä palvelusopimusesitysten laatimisessa. Tässä tarkoituksessa yhteislautakunta valmistelee kuntien päätettäväksi euromääräiset palvelusopimusesitykset. Yhteislautakunta valmistelee yllä mainitut suunnitelmat yhteistoiminnassa kuntien ja kuntayhtymän kanssa.

Yhteislautakunnan tehtävänä on:

- Toimia seutusopimuksen tehneiden kuntien välisenä yhteistoimintaelimenä tämän sopimuksen mukaisissa asioissa.
- Päättää yhteistoiminnassa kuntayhtymän kanssa yhteistoiminta-alueella noudatettavista yleisistä ohjeista seutusopimuksen mukaisissa asioissa.
- Seurata toimialan yleistä kehitystä, väestön palvelutarpeiden muutoksia, palvelujen tasapuolista saatavuutta ja laatua sekä palvelusopimuksen toteutumista.
- Neuvotella kuntien ja kuntayhtymän kanssa valmisteltavan talousarvion valmistelun tasosta ja antaa lausunto talousarvioesityksestä
- Valmistella kuntien palvelusopimusesitykset yhteistoiminnassa kuntien ja kuntayhtymän kanssa.
- Toimittaa kuntien käyttöön tietoja sekä tuottaa tarvittavat ehdotukset kuntien päätöksentekoa varten.
- Vastata toimialueella terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistämisestä yhteistoiminnassa sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän, alueen kuntien ja niiden hallintokuntien sekä muiden toimijoiden kanssa.
- Järjestää potilas- ja sosiaaliasiamiestoiminta.

Lisäksi yhteislautakunta voi toimia kuntien puolesta palvelujen ja materiaalin yhteishankintayksikkönä kuntien nimeämässä hankinnoissa.

Palvelujen järjestämistä koskevat tavoitteet ja linjaukset hyväksytään valtuustokausittain laadittavassa *järjestämissuunnitelmassa* ja konkretisoidaan vuosittain *palvelusopimuksissa*.

Palvelusopimuksen valmistelussa otetaan huomioon kuntien järjestämissuunnitelmassa määrittelemät palvelutarpeet.

#### **Yhteislautakunnan rakenne ja äänivallan jako**

Yhteislautakunta kuuluu Iisalmen kaupungin hallinto-organisaatioon. Iisalmen kaupungin valtuusto asettaa yhteislautakunnan valtuuston toimikaudeksi. Lautakunnan jäsenet nimetään yhteistoiminta-alueen kuntien toimesta.

Yhteislautakunnassa on yhteensä kaksikymmentäkaksi (22) jäsentä, joilla kullakin on henkilökohtainen varajäsen. Lautakunnan koostumuksessa otetaan huomioon kuntien asukasmäärät ja yhteistoiminta-alueen poliittiset voimasuhteet. Kunkin kunnan valtuusto nimeää toimikaudeseen lautakuntaan jäsenet ja kullekin heille henkilökohtaiset varajäsenet seuraavasti:

Iisalmen kaupunki	10 jäsentä ja varajäsentä,
Kiuruveden kaupunki	6 jäsentä ja varajäsentä,
Sonkajärven kunta	3 jäsentä ja varajäsentä ja
Vieremän kunta	3 jäsentä ja varajäsentä.

Kunnan äänivalta perustuu kunnan asukasluvun osuuteen yhteistoiminta-alueen asukasluvusta. Kunnan äänivalta jaetaan valtuustokausittain kunnan edustajien kesken yhtä suuriin osiin. Asukaslukuna käytetään kunnallisvaalia edeltävän vuoden asukaslukua (31.12).

Yhteislautakunnan päätökset pyritään tekemään yksimielisesti. Äänestystilanteissa päätökset tehdään 60 %:n äänivallan enemmistöllä.

Lautakunnan puheenjohtajaksi ja varapuheenjohtajaksi nimetään yhteislautakunnan jäsen valtuustokaudeksi kerrallaan eri kunnista.

Yhteislautakunnan luottamushenkilöt eivät ole vaalikelpoisia kuntayhtymän luottamushenkilöedustajiksi.

Lautakunnan tehtävistä ja asioiden esittelystä lautakunnassa määrätään lisälmen kaupungin hallinto- ja toimintasäännössä. Yhteislautakunta laatii lautakunnan omaa toimintaa koskevan osuuden em. sääntöön, jonka lisälmen kaupunginvaltuusto hyväksyy tämän sopimuksen mukaisesti. Yhteislautakunnan alaisuuteen voidaan perustaa erikseen määriteltäviä jaostoja.

lisälmen kaupunginhallituksella ei ole otto-oikeutta yhteislautakunnan käsittelemiin asioihin lukuun ottamatta päätösten laillisuusvalvonnan edellyttämää otto-oikeutta. Yhteislautakunta päättää asioiden esittelystä lautakunnassa.

#### **Esittelyjärjestelyjen periaatteet**

Esittelyoikeus on lisälmen kaupungin viranhaltijalla, jonka nimeämisestä sovitaan kuntien kesken. Lautakunnassa on puhe- ja läsnäolo-oikeus kuntayhtymän johtajalla, kuntajohtajilla sekä potilas- ja sosiaaliasiamiehellä ja esittelijän nimeämällä asiantuntijoilla.

#### **Kuntalaisten oikeuksien turvaaminen**

Palvelujen järjestämissuunnitelma perustuu samansisältöiseen palvelujen järjestämiseen kaikkien kuntien asukkaille. Kuntalaiset voivat käyttää palveluja kuntarajoista huolimatta.

Yhteislautakunnan tehtävänä on seurata kuntalaisten oikeuksien toteutumista ja toiminnan tuloksellisuutta. Yhteislautakunnan tulee seurata resurssien käytön lisäksi tuotettavien palveluiden määrää ja laatua, niiden jakautumista väestön keskuudessa sekä myös arvioida niitä vaikutuksia, joita palveluilla pyritään saavuttamaan.

Potilas- ja sosiaaliasiamiestoiminnan järjestäminen kuuluu yhteislautakunnan tehtäviin.

#### **Sosiaali- ja terveystalvelujen rahoitusvastuun seuranta**

Kunnilla on rahoitusvastuu yhteistoiminta-alueen väestön palvelujen järjestämisestä. Rahoituksen ja palvelutarpeen kohtaamisen seuranta ja raportointi kunnille kuuluu yhteislautakunnalle yhteistoiminnassa kuntayhtymän kanssa.

### **3.4 Kuntayhtymän perustaminen**

#### **Kuntayhtymän perussopimuksen ja sääntöjen laatimisen periaatteet**

Perussopimuksessa ja muussa säännöstössä sovitaan päätöksenteko eri toimielimissä muodostuvan siten, ettei suurin yksittäinen kunta voi tehdä yksin päätöksiä muiden puolesta, eivätkä myöskään muut kunnat keskenään liittoutumalla voi estää päätöksen tekoa. Kunkin kunnan äänivalta perustuu kunnan asukaslukuun ja päätöksenteko sovittuun määräänemistään. Paras lain 5 §:ssä ei ole mainintaa äänivallan jaosta ja siksi kunnat voivat sopia tällä sopimuksella seuraavasta periaatteesta:

Kuntayhtymän päätösvaltaa käyttävät jäsenkunnat yhtymävaltuustossa. Lisäksi kuntayhtymälä on hallitus ja muita perussopimuksen mukaisia toimielimiä. Yhtymävaltuuston kokousedustajat valitsee kunkin jäsenkunnan kunnanvaltuusto.

#### **Yhtymävaltuusto ja sen tehtävät**

Kuntayhtymän jäsenkunnat käyttävät yhtymävaltuustossa ylintä päätösvaltaa kuntayhtymän asioissa. Yhtymävaltuustossa on yhteensä viisitoista (15) jäsentä, joilla kullakin on henkilökohtainen varajäsen. Yhtymävaltuuston kokoonpano on sovitettava sellaiseksi, että se vastaa jäsenkuntien valtuustoissa olevien eri ryhmien kunnallisvaaleissa saamaa ääniosuutta kuntayhtymän alueella kunnallisvaaleissa säädetyn suhteellisuusperiaatteen mukaisesti. Kunkin kunnan valtuusto nimeää toimikaudekseen yhtymävaltuuston jäsenet ja kullekin heille henkilökohtaiset varajäsenet seuraavasti:

lisälmen kaupunki	7 jäsentä ja varajäsentä,
Kiuruveden kaupunki	4 jäsentä ja varajäsentä,
Sonkajärven kunta	2 jäsentä ja varajäsentä ja
Vieremän kunta	2 jäsentä ja varajäsentä.

Kuntayhtymän luottamushenkilöt eivät ole vaalikelpoisia yhteislautakunnan jäseniksi.

Kunnan äänivalta perustuu kunnan asukasluvun osuuteen yhteistoiminta-alueen asukasluvusta. Kunnan äänivalta jaetaan valtuustokausittain kunnan edustajien kesken yhtä suuriin osiin. Asukaslukuna käytetään kunnallisvaalia edeltävän vuoden asukaslukua (31.12).

Yhtymävaltuuston päätökset pyritään tekemään yksimielisesti. Äänestystilanteissa päätökset tehdään 60 %:n äänivallan enemmistöllä.

Yhtymävaltuuston puheenjohtajaksi ja varapuheenjohtajaksi nimetään yhtymävaltuuston jäsen valtuustokaudeksi kerrallaan eri kunnista.

Yhtymävaltuuston tehtävinä ovat kuntalain 13 §:ssä säädetty ja alla mainitut tehtävät:

- 1) valitsee kuntayhtymän yhtymävaltuuston puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan
- 2) valitsee toimikaudekseen kuntayhtymän hallituksen jäsenet ja varajäsenet ja määrää yhden jäsenistä puheenjohtajaksi ja yhden varapuheenjohtajaksi sekä valitsee hallituksen alaisuudessa toimivan perusturvalautakunnan, jonka jäsenkuntien nimeämien edustajien jäsenmäärä ja edustajien äänivallan jaon perusteet noudattavat yhtymähallituksen kokoonpanoa ja äänivallan jakoa
- 3) valitsee tarkastuslautakuntaan 7 jäsentä ja heille varajäsenet sekä määrää yhden jäsenistä puheenjohtajaksi ja yhden varapuheenjohtajaksi
- 4) valitsee tarkastuslautakunnan esityksen perusteella tilintarkastajan ja varatilintarkastajan. Tilintarkastajana voi olla henkilö tai yhteisö.
- 5) päättää toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista
- 6) päättää hallinnon järjestämisen perusteista
- 7) päättää talouden ja rahoituksen perusteista sekä hyväksyy talousarvion ja kolmea tai useampaa vuotta koskevan taloussuunnitelman
- 8) päättää kuntayhtymän palveluista ja muista suoritteista perittävien maksujen yleisistä perusteista
- 9) päättää takaussitoumuksen tai muun vakuuden antamisesta toisen velasta
- 10) päättää kuntayhtymän hallinto- ja toimintasäännöstä, taloussäännöstä ja muista hallinnon järjestämiseksi tarpeellisista säännöistä
- 11) päättää luottamushenkilöiden taloudellisten etuuksien perusteista
- 12) valitsee kuntayhtymän toimitusjohtajan
- 13) hyväksyy tilinpäätöksen ja päättää vastuuvapaudesta sekä toimenpiteistä, johon tarkastuslautakunnan valmistelu, tilintarkastuskertomus ja siinä tehdyt muistutukset antavat aihetta; sekä
- 14) päättää muista yhtymävaltuuston päätettäväksi säädettyistä ja määrätyistä asioista, joita ei ole siirretty muun toimielimen tai viranhaltijan ratkaistavaksi.

#### ***Kuntayhtymän yhtymähallitus ja sen tehtävät***

Kuntayhtymän yhtymävaltuuston valitsee jäsenkuntien esittämistä ehdokkaista yhtymähallitukseen viisitoista (15) jäsentä, joilla kullakin on henkilökohtainen varajäsen seuraavasti:

lisalmen kaupunki	7 jäsentä ja varajäsentä,
Kiuruveden kaupunki	4 jäsentä ja varajäsentä,
Sonkajärven kunta	2 jäsentä ja varajäsentä ja
Vieremän kunta	2 jäsentä ja varajäsentä.



Yhtymähallituksen kokoonpano on sovitettava sellaiseksi, että se vastaa jäsenkuntien valtuustoissa edustettuina olevien eri ryhmien kunnallisvaaleissa saamaa ääniosuutta kuntayhtymän alueella kunnallisvaalilaissa säädetyn suhteellisuusperiaatteen mukaisesti.

Kunnan äänivalta yhtymähallituksessa perustuu kunnan asukasluvun osuuteen yhteistoiminta-alueen asukasluvusta. Kunnan äänivalta jaetaan valtuustokausittain kunnan edustajien kesken yhtä suuriin osiin. Asukaslukuna käytetään kunnallisvaalia edeltävän vuoden asukaslukua (31.12).

Yhtymähallituksen päätökset pyritään tekemään yksimielisesti. Äänestystilanteissa päätökset tehdään 60 %:n äänivallan enemmistöllä.

Yhtymähallituksen puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan valitsee yhtymävaltuusto valtuustokaudeksi kerrallaan eri kunnista.

Kuntayhtymän yhtymähallituksen toimivalta ja nimenkirjoitusoikeus määräytyy tarkemmin perussopimuksen ja hallinto- ja toimintasäännön mukaan. Yhtymähallitus ja johtavat viranhaltijat päättävät yhteistoiminnassa kuntayhtymän toiminnasta.

Vastatessaan kuntayhtymän hallinnosta ja taloudenhoidosta yhtymähallitus kiinnittää huomiota erityisesti kuntayhtymän

- strategisten toimintatavoitteiden toteuttamiseen,
- toiminnan yhteensovittamiseen,
- työnantajatoimintaan sekä
- hallinnon ja talouden ohjaukseen.

Yhtymähallitus valvoo kuntayhtymän etua, edustaa kuntayhtymää ja tekee sen puolesta sopimukset, jollei näistä tehtävistä hallintosäännöllä ole toisin määrätty.

Koska kuntayhtymässä kustannusten jaon osalta pääsääntönä on aiheuttamisperiaate, kuuluvat talousarvion toteuttamiseen vaikuttavat päätökset kuntayhtymän toimielinten tai viran- ja toimenhaltijoiden vastuulle.

Kunnalla tulee olla (kansanterveyslain 5 § ja 6 §, sosiaalihuoltolain 6 § ja 7 § sekä kuntien ympäristönsuojelun hallinnosta annetun lain 5 §:n mukaan) sosiaali- ja terveydenhuoltoa sekä ympäristöterveydenhuoltoa ja ympäristönsuojelua varten olla monijäseninen toimielin. Jos tehtävää hoitaa kuntayhtymä, on sen asetettava ko. toimielin yhteisesti jäsenkuntia varten.

Perusterveydenhuollon ja sosiaalihuollon yhteistyö on erityisen tärkeää vanhenevan väestön palvelujen, mielenterveystyön, päihdehuollon sekä lasten ja nuorten hyvinvoinnin turvaamiseksi (hallituksen esitys 155/2006). Tehtävässä uudistuksessa tulee varmistaa sosiaalihuollon ja terveydenhuollon yhteistoiminta kiinnittämällä huomiota siihen, että sosiaalihuoltoa toteutetaan toiminnallisena kokonaisuutena. Kansanterveyslain, sosiaalihuoltolain ja lasten päivähoidosta annetun lain 1.1.2007 voimaan tulleet muutokset antavat kunnille mahdollisuuden koota sosiaali- ja terveydenhuollon päätöksentekoa toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisiin toimielimiin (laki kansanterveyslain 6 §:n muuttamisesta, 1328/2006, laki sosiaalihuoltolain 6 §:n muuttamisesta, 1329/2006, laki lasten päivähoidosta annetun lain muuttamisesta, 1330/2006).

Ympäristöterveydenhuollossa on jo aikaisemmin tavoitteeksi asetettu riittävän suurten seudullisten yksiköiden muodostaminen kuntien välisen yhteistyön avulla. Ympäristöterveydenhuolto tulisi järjestää ensisijaisesti yhdessä perusterveydenhuollon kanssa. Ympäristöterveydenhuolto ja työterveyshuolto voidaan kuitenkin järjestää perusterveydenhuollosta erillään kuten kansanterveyslain 5 §:n 4 momentissa ja puitelain 5 §:n perusteluissa todetaan. Ympäristöterveydenhuolto voidaan järjestää yhdessä esimerkiksi ympäristönsuojelun kanssa.

Lautakunnille kuuluvat tehtävät voidaan antaa yhtymähallituksen tehtäväksi tai sen alaisen perusturvalautakunnan tehtäväksi.

Yhtymähallitus vastaa jäsenkuntien puolesta myös siitä, mitä kunnan velvollisuudeksi on säädetty ympäristöterveydenhuollosta, eläinlääkinnästä ja ympäristönsuojelusta lukuun ottamatta maa-aineslupia. Yhtymähallitus toimii jäsenkuntien ympäristönsuojelu-, terveydensuojelu-, kemikaali-, ja leirintäalueviranomaisena sekä elintarvikelain, hygienialain, tuoteturvallisuuslain ja tupakkalain valvontaviranomaisena. Esitys perustuu kansanterveyslain 6 §:n muutokseen (HE 235/2006), joka mahdollistaa ympäristöterveydenhuollon organisoimisen edelleen muusta kansanterveystyöstä erillään. Uuteen säännökseen ei sisälly kieltoa antaa ympäristöterveydenhuollosta tai työterveyshuollosta huolehtimista vaikka kunnanhallituksen tehtäväksi, vaan päätös on kunnan harkinnassa. Tämä tarkoittaa sitä, että kuntayhtymässä tehtävä voidaan antaa yhtymähallituksen tehtäväksi.

### ***Kuntayhtymän perusturvalautakunta ja sen tehtävät***

Kuntayhtymään perustetaan perusturvalautakunta, joka huolehtii perusturvan vastuualueella sosiaalihuoltolaissa (710/1982), kansanterveyslaissa (66/1972), erikoissairaanhoidolaissa (1062/1989), tartuntatautilaissa (583/1986) ja raittiustyölaissa (828/82) säädettyistä tehtävistä sekä niistä tehtävistä, jotka muissa laeissa on säädetty perusturvalautakunnan tehtäväksi sekä niistä sille määrättyistä tehtävistä. Yhtymävaltuusto nimeää perusturvalautakunnan jäsenet jäsenkuntien valitsemista ehdokkaista. Perusturvalautakunnassa on viisitoista (15) jäsentä ja sen kokoonpano sekä edustajien äänivallan jaon perusteet noudattavat yhtymähallituksen kokoonpanoa ja äänivallan jakoa.

### ***Kuntayhtymän sisäinen organisaatio***

Kuntayhtymällä on johtaja, jonka virkanimike on kuntayhtymän toimitusjohtaja. Toimitusjohtaja on virkasuhteessa kuntayhtymään ja hänet valitsee kuntayhtymän yhtymävaltuusto hallituksen esittelystä kuultuaan sopimuskuntia.

Toimitusjohtajan päävastuualueet ovat koko konsernin strateginen johtaminen sekä talous. Kuntayhtymän hallituksen esittelystä vastaa toimitusjohtaja.

Perustettavan kuntayhtymän perussopimus hyväksytään 31.12.2008 mennessä. Tarvittavat säännöt ja ohjeet koskien hallintoa, johtosuhteita, henkilöstön asemaa, taloudenhoitoa sekä palveluiden järjestämistä hyväksytään 30.9.2009 mennessä.

### ***3.5 Yhteistoiminta-alueen strategia***

Yhteistoiminta-alueen perustamisen valmistelu etenee 11.6.2007 hyväksytyn suunnitelman (tiekartan) periaatteiden mukaan siten, että tulevan yhteistoiminta-alueen strategia ja sisäinen organisaatio valmistellaan vuosien 2008 - 2009 aikana.

Yhteistoiminta-alueen toiminnassa otetaan huomioon myös KYS-sairaanhoidopiirin toiminnan perusta. Sairaanhoidopiirin missiona on terveyden edistäminen siten, että kaiken toiminnan sairaanhoidopiirissä tulee viime kädessä tähdätä tämän päämäärän toteuttamiseen.

Yhteistoiminta-alueen strategiset päämäärät ovat:

- Väestön saatavilla olevat asiakaslähtöiset ja vaikuttavat palvelut.
- Kuntayhtymä on joustava ja vetovoimainen työpaikka.
- Henkilöstön koulutus ja toiminnan kehittäminen on ajantasaista ja tapahtuu yhteistyössä Kuopion yliopiston ja Savonia ammattikorkeakoulun ja muiden toimijoiden kanssa.
- Organisaation rakenteet ovat ajanmukaiset, johtamisjärjestelmä selkeä ja omistajaohjaus läpinäkyvää.
- Kuntayhtymän talous on tasapainossa ja kuntien kustannukset ennakoitut.
- Väestön terveyden edistäminen.

Valmisteluvaiheen strategiana on, että kukin sopijakunta siirtää Kuntalain 76 §:n mukaisesti päätäntäoikeutensa kuntayhtymälle tämän sopimuksen kohdassa 2 määritellyissä asioissa siten, että palvelutuotanto muodostaa yhden kokonaisuuden, jota johdetaan tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti.

Peruseriaate on, että järjestämisvastuu siirretään kuntayhtymälle 1.1.2010 lukien. Siirtävästä toiminnasta ja henkilöstöstä laaditaan erikseen erittely jokaisen sopijakunnan ja ITK- ja YTY-kuntayhtymien kanssa.

Jos lainsäädäntö tai viranomaisohjeet muuttuvat tai syntyy uusia tehtäviä, jotka voivat kuulua edellä mainittuihin hallinnonaloihin, huolehtii kuntayhtymä näistä tehtävistä ja noudattaa uusia määräyksiä, elleivät sopijakunnat toisin sovi.

Yhteistoiminta-alueen suunnittelua kehitetään periaatteella, että lähipalvelujen saatavuus turvataan siten, kuin kohdassa 5 tarkemmin määritellään.

### **3.6 Yhteistoiminta-alueen valmistelun ohjaus ja seuranta**

#### ***Hankkeen etenemisestä raportointi***

Väestölle ja henkilöstölle tiedotetaan hankkeen perusteista ja valmistelun etenemisestä vuosien 2008 ja 2009 aikana. Väestölle tiedotetaan toiminnan järjestelyistä ennen kuntayhtymän käynnistymistä.

#### ***Kuntayhtymän ja yhteislautakunnan perustamisajankohta***

Ylä-Savon sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä ja yhteislautakunta perustetaan siten, että niiden toiminta voidaan käynnistää 1.1.2010.

#### ***Vanhojen organisaatioiden lakkautusajankohta***

Vanhat organisaatiot lakkautetaan 30.6.2010 mennessä.

#### ***Yhteistoiminta-alueen toiminnallisen ja taloudellisen onnistumisen arviointi***

Vuonna 2014 arvioidaan kuntayhtymän strategia, toiminnallinen ja taloudellinen onnistuminen sekä laaditaan tarvittavat kehittämistoimet.

## **4. TALOUSJÄRJESTELYT**

### **4.1 Yhteistoiminta-alueen talouden ohjauksen periaatteet**

#### ***Talousarviomenettely***

Kuntayhtymä vastaa toimialaansa kuuluvien palvelujen järjestämisestä ja tarvittavista ostopalveluista sekä niiden kustannuksista omistajakuntien puolesta.

Kuntayhtymän yhtymävaltuusto määrittelee kuntayhtymän toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet.

Kuntayhtymä kuulee jäsenkuntia ja yhteislautakuntaa valmisteltavan talousarvion raamista 15.5 mennessä.

Kuntayhtymä kuulee jäsenkuntia ja yhteislautakuntaa valmisteltavan talousarvion toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden määrittelemiseksi 15.9 mennessä.

Kuntayhtymän yhtymävaltuusto hyväksyy 15.11 mennessä talousarvion, jonka tasosta yhteislautakunta on antanut lausuntonsa ennen käsittelyä.

Tilinpäätöksen tuloksenkäsittelyä vahvistettaessa kuullaan jäsenkuntia.

#### ***Kuntien välinen kustannusten jako ja talouden tasapainottaminen***

Sopimusohjausmenettelyssä kuntien palvelusopimusesitysten valmistelusta vastaa yhteislautakunta yhteistoiminnassa kuntayhtymän ja kuntien kanssa. Palvelusopimukset ovat kiinteitä kokonaissopimuksia; sitovuustasona on oman toiminnan ja ostopalvelujen kokonaisuromäärä. Sopimusten sitovuus on kunnan tasolla siten, että kunkin kunnan kiinteä hintainen mak-suosuus sovitaan kunnan palvelusopimuksessa. Kukin kunta hyväksyy osaltaan palvelusopimusesityksen.

Jos jäsenkunta ei tee palvelusopimusta, niin kuntayhtymä laskuttaa kuntaa palveluhinnaston mukaisesti.

Kuntien maksuosuudet maksetaan kuukausittain kahdesti kunkin kuukauden 11. ja 28. päivään mennessä. Maksun viivästyessä kuntayhtymä perii korkolain mukaisen viivästyskoron.

Palvelusopimuksissa jäsenkunnalta perittävän maksuosuuden perusteena on aiheuttamisperiaate. Jäsenkunnan suhteellinen osuus kokonaislaskutuksesta on kahden edellisen vuoden (takautuen toteutuvan talousarviovuoden päivämäärästä 30.6.) kunnan aiheuttamien kustannusten osuus kaikkien jäsenkuntien maksamista korvauksista. Palvelutarpeen ja kustannusten arvioinnissa otetaan huomioon selkeästi pois jäävät ja uudet toiminnot sekä muutokset rakenteissa ja työnjaossa.

Kuntalaskutus on lopullinen eikä sakko- tai muita maksuja peritä eikä lisälaskutus tai palautus ole mahdollista ilman erityistä syytä kuntayhtymän yhtymävaltuuston ja omistajakuntien valtuustojen yhtäpitävillä päätöksillä.

Sopimussumman lisäksi kuntayhtymä perii jäsenkunnilta erityismaksuosuuden, joka kattaa erityisvelvoitteista aiheutuvat menot kuten esimerkiksi KYS-kuntayhtymälle maksettavat KYS:n jäsenmaksun (joka sisältää mm. potilasvakuutusmaksut, kriisivalmiudesta ja aluevastuusta aiheutuvat maksut yms.), kalliin hoidon tasauksesta sekä Mini-Valtava lainsäädännöstä aiheutuvat maksut yms., jotka kunnat ovat aiemmin maksaneet suoraan KYS:lle.

Talousarvion pohjan selvittäminen toiminnan käynnistyessä on keskeistä oikean lähtötason selvittämiseksi. Tätä varten mm. eri tukipalveluiden ja muiden vyörytettävien palvelujen työpanokset ja kustannukset selvitetään kunnittain ja sisällytetään kuntayhtymän ensimmäiseen talousarvioon oikean lähtötason varmistamiseksi. Vuoden 2010 talousarvio perustuu sopimuskuntien vuoden 2009 talousarvioiden kuntayhtymän toimialaa koskeviin toteutuma-arvioihin lisätynä jäsenkuntien sopimalla nousuprosentilla.

Taloussuunnitelman tulee olla tasapainossa tai ylijäämäinen enintään neljän vuoden pituisena suunnittelukautena. Jos taseen alijäämää ei saada katetuksi suunnitelmakautena, taloussuunnitelman yhteydessä on päätettävä yksilöidyistä toimenpiteistä (toimenpideohjelma), joilla kattamaton alijäämä katetaan yhtymävaltuuston erikseen päättämänä kattamiskautena (alijäämän kattamisvelvollisuus) siten, kuin asiasta yhteislautakunnan kanssa sovitaan.

### ***Talouden ohjaus ja seuranta***

Yhtymähallitus vahvistaa talousarvion käyttösuunnitelman. Suoritteiden hinnoitteluperusteet vahvistaa yhtymävaltuusto talousarvion hyväksymisen yhteydessä. Suoritteiden yksikköhinnat vahvistaa hallitus. Yksikköhintoja määrättäessä arvioidaan palvelusuoritteiden määrä ja omakustannushinnasta vähennettävät asiakasmaksut ja varsinaisen toiminnan muiden tulojen määrä.

Suoritehinnoittelun perusteena on palvelusuoritteen täyskatteellinen hinta, joka sisältää toiminnan välittömät kustannukset, välilliset kustannukset, hallinnon yleiskustannukset ja pääomakustannukset.

Kuntayhtymän kirjanpidossa kustannukset eritellään yksiköittäin siten, että tarvittavat tilinpäätöslaskelmat, tuloslaskelma, rahoituslaskelma ja tase voidaan laatia.

Kuntayhtymä raportoi jäsenkunnille käyttösuunnitelman ja talousarvion toteutumisesta talousarviovuoden aikana pääsääntöisesti kuukausittain. Talouden seuranta perustuu palvelujen (tuotteiden) yksikkökustannuslaskentaan. Seuranta tapahtuu vertaamalla palvelusopimuksia hinnaston mukaiseen toiminnan toteutumiseen. Hinnaston mukainen toteuma vaikuttaa tulevien vuosien maksuosuuksien jakautumiseen kuntien kesken.

Kustannuslaskenta järjestetään siten, että kunkin jäsenkunnan käyttöön perustuvat kustannukset eriytetään yksikkökohtaisesti.

Mikäli jokin sopimuskunta suunnitellusti haluaa perustellusta syystä hankkia sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja tai niihin liittyviä tukipalveluja yli yhteislautakunnassa määritellyn, koko yhteistoiminta-aluetta koskevan palvelutason, suorittaa tästä aiheutuvat kustannukset ao. sopimuskunta täysimääräisesti tuottajalle ja mahdollisille muille tuottajille.

Tuotteistusta ja kustannuslaskentaa sekä niiden perusteella tapahtuvaa raportointia koskevien järjestelyjen toimeenpanossa noudatetaan tarvittaessa siirtymäaikaa, joka kestää toiminnan 1.1.2010 käynnistymisestä lukien enintään kaksi (2) seuraavaa vuotta.

Talousarviovuoden 2010 aikana tehdään tarvittaessa talousarvion uudelleen arviointi pitävän talousarvioperustan määrittämiseksi vuodelle 2011 ja siitä eteenpäin.

Tarkemmat määräykset talousarvion valmistelusta ja käsittelystä sekä käyttösuunnitelmien hyväksymisestä, hankintavaltuuksista ja muista taloudenhoitoon liittyvistä asioista annetaan perussopimuksessa sekä hallinto- ja toimintasäännössä.

Hallinnon ja talouden tarkastamisessa noudatetaan mitä siitä on säädetty kuntalaissa ja määrätty kuntayhtymän tarkastussäännössä. Tarkastuslautakuntaan valitaan 7 jäsentä ja heille varajäsenet siten, että lautakunnassa on edustus jokaisesta jäsenkunnasta.

#### **4.2 Palvelujen hinnoittelu ja palvelusopimusten seuranta**

Palvelujen hinnoittelu perustuu seuraaviin periaatteisiin:

- Paikallisesti tuotettavien lähipalvelujen hinta määritellään kunnittain ja se otetaan huomioon talousarvion ja palvelusopimusten laadinnassa.
- Seudullisesti tuotettaville palveluille määritellään yksi hinta.
- Maakunnallisesti ja muualla tuotettavat palvelut hinnoitellaan tuottajan laskutushinnan perusteella

#### **4.3 Siirtyvän henkilöstön henkilöstökulujen kustannusvastuut**

Eläkevastuiden, lomapalkkavarauksien ja säästövapaiden kustannusvastuut jäävät sille peruskunnalle, josta henkilö siirtyy kuntayhtymän palvelukseen.

Purettavien kuntayhtymien osalta vastuut eläkemaksuista siirtyvät omistajakunnille purkamista edeltävien kolmen vuoden käyttömenojen suhteessa.

Lomapalkkavarauksien ja säästövapaiden johdosta aiheutuvien kustannusten jaksotuksesta laaditaan sopimus 30.9.2009 mennessä.

#### **4.4 Peruspääoma ja jäsenkuntien pääomaosuudet**

Perustettavan kuntayhtymän peruspääoma muodostetaan lakkautettavan YTY- kuntayhtymän pysyvien vastaavien hyödykkeistä, sijoituksista sekä vaihto-omaisuudesta, jotka kunnat luovuttavat apporttina. Taseen saamisten ja velkojen erotus huomioidaan ko. erää vähentävänä/lisäävänä tekijänä. YTY-kuntayhtymän taseessa 31.12.2009 olevat toimeksiantojen varat siirtyvät uudelle kuntayhtymälle. Taseesta 31.12.2007 laskien peruspääomaksi muodostuu noin 8,5 miljoonaa euroa.

Tasetta muodostaessa huomioidaan viiden YTY-kuntayhtymää käyttäneen sopimuskunnan velkaosuus noin 1,4 miljoonaa euroa, joka esitetään siirrettäväksi uuden kuntayhtymän velkaosuudeksi.

Perustamisen yhteydessä tarvittava lisäpääoma arvioidaan olevan noin 3 - 4 miljoonaa euroa ja se kerätään peruspääomaosuuksina. Peruspääoman jako perustuu kuntien asukaslukujen suhteeseen 31.12.2008. Perussopimuksessa määritetään peruspääoman jakoperusteet.

Jäsenkunnan osuus kuntayhtymän varoihin sekä vastuu sen veloista ja velvoitteista määräytyy peruspääomaosuuksien suhteessa.

## **4.5 Kiinteistöjen, kaluston ja laitteiden sekä varastojen siirto kuntayhtymälle**

### ***Tilat ja kiinteistöt***

YTY-kuntayhtymän purkautuessa sen omistamat kiinteistöt siirtyvät kuntien apportina perustettavan kuntayhtymän omistukseen.

ITK-kuntayhtymän purkautuessa sen omistamat kiinteistöt siirtyvät Iisalmen ja Vieremän kuntien omistukseen kuntayhtymän perussopimuksen mukaisesti.

Kuntien sosiaali- ja terveystoimen toimitilat ja kiinteistöt säilyvät jatkossa kuntien omistuksessa. Kuntayhtymä vuokraa tarvitsemansa vuokratilat ensisijassa omistajakunnilta.

Kunnat vastaavat kuntayhtymän vuokraamien tilojen korjaus- ja uudisrakentamisesta sekä kiinteistön huollosta vuokrasopimusten ja kuntayhtymän määrittelemien tarpeiden mukaisesti.

Vuokran suuruus määritellään omakustannuseriaa- ja kiinteistön vuokra muodostuu arvonlisäverollisesta ylläpitovuokrasta ja pääomavuokrasta. Ylläpitovuokra kattaa kiinteistön käyttömenot ja pääomavuokra kiinteistön kirjanpidolliset poistot ja poistamattomalle pääomalle laskettavan koron.

Ylläpitovuokran lähtötaso määritellään ko. kiinteistön vuosien 2006 - 2008 ylläpitokustannusten keskiarvona ja vuokra sidotaan tämän jälkeen ylläpidon hintaindeksiin.

Pääomavuokran perusteena on ko. kiinteistön kirjanpidollinen poistoarvo. Poistoperusteiden yhtenäistämiseksi yhtenäistetään poistoajat ja poistomenetelmät. Erityisestä syystä edellä mainitusta perusteesta voidaan poiketa. Vuokraan sisällytettävästä korosta sovitaan erikseen ja se lasketaan edellisen vuoden lopussa olevalle jäännöspääomalle.

Kiinteistöjen hallintaa varten otetaan käyttöön tarvittava kiinteistötietojärjestelmä.

Tarvittavista menettelyistä sovitaan 30.9.2009 mennessä.

### ***Kalusto, laitteet ja kojeet***

YTY-kuntayhtymän taseessa oleva irtain siirtyy kuntien apportina perustettavalle kuntayhtymälle.

Kuntayhtymä lunastaa kunnilta yli 10.000 euroa maksavat laitteet, kojeet ja kaluston, joiden arvot määräytyvät taseen (pvm. 31.12.2008) jäännösarvon mukaisena.

Kuntayhtymälle siirretään vastikkeetta alle 10.000 euroa maksavat laitteet, kalusto ja kojeet kunnilta sekä ITK-kuntayhtymältä.

Tarvittavista menettelyistä sovitaan 30.9.2009 mennessä.

### ***Varastot***

YTY-kuntayhtymän varastot siirretään kuntien apportina uudelle kuntayhtymälle. Kuntien toimintaa varten hankkimat varastot siirtyvät uudelle kuntayhtymälle. Siirtyvien varastojen osalta selvitetään niiden varastoarvot, minkä jälkeen tarvittavista menettelytavoista sovitaan erikseen 30.9.2009 mennessä.

### ***Lahjoitukset ja testamentit***

Lahjoitukset ja testamentit jäävät vastaanottaneille tahoille, jollei toisin sovita.

YTY-kuntayhtymän taseessa 31.12.2009 toimeksiantojen varat siirtyvät uudelle kuntayhtymälle.

## **4.6 Kuntayhtymän investointien rahoituksen periaatteet**

Seudullisia palvelujen tuottamista varten tarvittavista rakennusinvestoinneista sekä kaikista laitehankinnoista vastaa perustettava kuntayhtymä. Myöhemmässä vaiheessa voidaan selvit-

tää tilojen omistamiseen soveltuvat muut mahdollisuudet.

Pääomakustannuksia ovat pysyvien vastaavien hyödykkeiden poistot ja mahdolliset korvaukset kuntayhtymän peruspääomalle sekä lainan korko. Pääomakustannukset sisältyvät palveluhintoihin.

Kuntayhtymä voi hankkia pääomarahoitusta investointimenoona valtionosuutena, jäsenkunnan rahoitusosuutena tai oman pääomanehtoisena sijoituksena tai lainana jäsenkunnalta tai rahoituslaitokselta.

#### **4.7 Sopimukset**

Sopijapuolten aiemmin tekemät kuntayhtymän toimialoja koskevat sopimukset siirtyvät kuntayhtymälle. Sopimuksista aiheutuvat kustannukset sisällytetään asianomaisen yksikön kustannuksiin. Kuntayhtymää perustettaessa päällekkäiset sopimukset tulee irtisanoa sopimustilanteesta riippuen.

#### **4.8 Tietohallinto**

Sopijapuolten omistamat tietojärjestelmät, ohjelmistot, lisenssit sekä käyttöoikeus- ja ylläpito-sopimukset siirtyvät kuntayhtymän vastattaviksi.

Kuntayhtymä sitoutuu ylläpitämään tietoturva- ja tietojärjestelmät sillä tasolla, että se mahdollistaa toimintayksikköjen joustavan toiminnan. Sopijapuolet sitoutuvat noudattamaan YTY-kuntayhtymän tietoturvasuhteita.

Tavoitteena on saumaton tiedon siirto yhteistoiminta-alueella. Tätä tavoitetta varten potilas- ja asiakastietojärjestelmä on laadittu perusterveydenhuoltoon, peruserikoissairaanhoidon ja terveydenhuoltoon kiinteästi liittyvää sosiaalihoitoa varten siten, että rekisterinpidosta vastaa yksi rekisterinpitäjä. Henkilötietojen käsittelyä ja henkilörekistereitä säännellään henkilötietolaissa. Henkilötietolain lähtökohtana on, että henkilötietojen käsittelyn tulee olla asiallisesti perusteltua rekisterinpitäjän toiminnan kannalta.

#### **4.9 Vahingonkorvausvastuu**

Tämän sopimuksen mukaisten tehtävien hoitamisessa mahdollisesti aiheutuvien vahinkojen kustannuksista sopijapuolet ovat yhteisesti vastuussa siten, että kustannukset jaetaan sopimuskuntien asukaslukujen suhteessa. Mikäli vahinko johtuu yksittäisen kunnan toimista, vastaa kyseinen kunta kustannuksista.

Uuden kuntayhtymän kaikki vakuutukset ja niiden sisällöt yhtenäistetään. Kaikilla kunnilla ja kuntayhtymillä on tällä hetkellä sama vakuutusyhtiö.

Aiemmin aiheutuneesta vastuusta ei voi vapautua siirtämällä se sopimuksella toiselle taholle.

#### **4.10 Kuntayhtymästä eroavan ja toimintaa jatkavien kuntien asema**

Kuntayhtymästä eroavalle kunnalle maksetaan yhtymävaltuuston päätöksellä kunnan osuus peruspääomasta tai osa siitä. Maksu voidaan jaksottaa enintään viidelle vuodelle.

### **5. PALVELUJEN JÄRJESTÄMINEN**

#### **5.1 PARAS- hankkeen mukaiset toiminnalliset tavoitteet**

Kunta- ja palvelurakennemuutoksen tärkein sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistä koskeva tavoite on laadukkaiden palveluiden turvaaminen asuinpaikasta riippumatta siten, että sosiaalisten perusoikeuksien varmistaminen ja edistäminen on Suomen perustuslain (731/1999) 19 §:n mukaista.

Vaikka rakenteita muutetaan ja palvelujen järjestämispohjaa laajennetaan, ei uudistuksen tarkoituksena ole lähipalvelujen saatavuuden heikentäminen, vaan kuntien lähipalveluiden turvaaminen. Lähipalvelut turvataan paremmin, kun palvelujen järjestämisvastuun väestöpohjat kasvavat ja palveluiden tarjonta- ja tuottamistapoja uudistetaan.

Sosiaalihuolto ja perusterveydenhuolto on perusteltua järjestää eheänä toiminnallisena kokonaisuutena.

## **5.2 Sosiaali- ja terveystalvelujen järjestäminen yhteistoiminta-alueella**

Tavoitteena on erityisesti lähipalvelujen saatavuuden turvaaminen mm. siten, että lähipalvelut säilyvät jokaisessa kunnassa. Seudullisesti tuotettavia perusterveydenhuollon palveluja ovat osa laitoshoidosta ja päivystysjärjestelyistä, erikoissairaanhoido ja tukipalvelujen järjestäminen.

Terveystalvelu- ja sosiaalipalvelujen järjestämisestä valmistellaan riittävän yksityiskohtainen suunnitelma 30.6.2009 mennessä pohjautuen kuntien nimeämien asiantuntijoiden keväällä 2007 tekemään selvitykseen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutuotannosta. (Hyväksytty 22.5.2007 ohjausryhmän kokouksessa).

## **5.3 Tukipalvelujen järjestämisen periaatteet ja siitä aiheutuvat toimintojen siirrot**

Perustettava kuntayhtymä joutuu hankkimaan toimintansa kannalta tarvittavia tukipalveluja kuten mm. palkka- ja henkilöstöhallinnon-, taloushallinnon-, yleishallinnon- ja tietohallinnon palvelut sekä puhelinvaihte-, kuljetus- ja varastopalvelut sekä kiinteistönhoidon, ruokahuollon ja siivouspalvelut. Ennen kuin näihin tehtäviin haetaan uutta henkilökuntaa yhteistoiminta-alueen organisaatioiden ulkopuolelta, selvitetään mahdollisuudet rekrytoida tarvittava henkilöstö peruskunnista ja lakkautettavien kuntayhtymien henkilöstöstä tai hankkimalla tarvittavat tukipalvelut ostopalveluina peruskunnilta. Tukipalvelujen organisointia helpottaa se, että esim. palkka- ja taloushallinnon ohjelmistot on jo yhteistoiminta-alueella yhtenäistetty.

Myöhemmässä vaiheessa (esim. vuonna 2012) on perusteltua tarkemmin selvittää ja valmistella tukipalvelujen muita tuottamismahdollisuuksia. Tukipalvelut voidaan tuottaa siten, että peruskuntien ja kuntayhtymien tukipalvelutehtävissä toimiva henkilöstö kootaan yhteen tukipalvelukeskukseen. Tällaisen keskuksen tehtävänä on tuottaa tarvittavat tukipalvelut kaikille yhteistoiminta-alueen peruskunnille ja uudelle kuntayhtymälle. Tämä menettely mahdollistaa nykyistä paremmin henkilöstöresurssien kohdentamisen ja tuo kustannussäästöjä tukipalvelumenoissa.

# **6. HENKILÖSTÖN ASEMA JA PALVELUSSUHTEEN EHDOT**

## **6.1 Sovellettava lainsäädäntö**

Henkilöstön asemasta säädetään Paras-puitelain 13 §:ssä. Puitelain tarkoittamat uudelleenjärjestelyt sekä laissa tarkoitettujen selvitysten ja suunnitelmien valmistelu toteutetaan yhteistoiminnassa kuntien henkilöstön edustajien kanssa.

Mikäli puitelaissa tarkoitettujen uudelleenjärjestelyt johtavat henkilöstön työnantajan vaihtumiseen, se katsotaan liikkeen luovutukseksi. Liikkeen luovutuksessa henkilöstö siirtyy palvelussuhteen katkeamatta uuden työnantajan palvelukseen entisin ehdoin siten, että vanhan työnantajan tilalle tulee uusi työnantaja, jolle siirtyvät palvelussuhteisiin liittyvät velvollisuudet ja oikeudet.

Puitelain 5 ja 6 §:ssä tarkoitettujen uudelleenjärjestelyjen perusteella työnantajalla ei ole taloudellisilla tai tuotannollisilla perusteilla oikeutta irtisanoa palvelussuhdetta. Irtisanomissuoja on voimassa viisi vuotta kuntajaon muutoksen voimaantulosta ja muissa tilanteissa viisi vuotta henkilöstön siirtymisestä uuden työnantajan palvelukseen. Irtisanomissuoja ei ole ehdoton, vaan suojaan liittyy velvoite ottaa vastaan henkilön koulutusta, ammattitaitoa tai kokemusta vastaava työnantajan tarjoama uusi työsuhteinen tehtävä tai virka.



Suurin osa siirtyvästä henkilöstöstä jatkaa todennäköisesti työskentelyä entisissä tehtävissä työnantajavaihdoksesta huolimatta. Siirron tapahduttua on kuitenkin mahdollista toteuttaa uutta kuntayhtymää koskevat organisaatio- ja henkilöstön tehtävämuutokset. Henkilöstön asemaan olennaisesti vaikuttavia muutoksia työtehtävissä yms. pitää käsitellä kunnallisen yhteistoimintalain mukaisessa yhteistoimintamenettelyssä ennen asian ratkaisemista.

Henkilöstön siirtyminen kuntatyönantajalta toiselle kuntatyönantajalle ei vaikuta henkilöstön eläketurvaan.

## **6.2 Virka- ja työsuhteinen henkilöstö**

Yhteistoiminta-alueen kuntien ja siihen liittyvien kuntayhtymien tämän sopimuksen mukaisia palveluja varten palkattu henkilöstö siirretään perustettavan kuntayhtymän palvelukseen työ-sopimuslain ja kunnallisista viranhaltijoista annetun lain liikkeen luovutusta koskevien määrä-ysten mukaisesti 1.1.2010 lukien.

Luovuttavat kunnat ja kuntayhtymät lakkauttavat ne virat, joista henkilöt siirtyvät luovutuksen-saajan palvelukseen. Vastaanottava kuntayhtymä taas perustaa vastaavat virat tai organiso-i tehtävät uudelleen. Työsopimussuhteisten henkilöiden osalta kyse taas on yksityisoikeudelli-sesta sopimussuhteesta, jolloin tointa ei tarvitse erikseen perustaa tai lakkauttaa. Vaikka henkilöstö siirtyy automaattisesti, tekee kuntayhtymä uudet työsopimukset siirtyvälle henki-löstölle. Lähtökohtaisesti luovutuksensaaja ja siirtyvä henkilöstö tekee uudet työsopimukset tai luovutuksensaaja antaa uudet virkamääräykset entisen palvelussuhteen ehdoin, jos muuta ei sovita.

Luovutuksensaaja perustaa siirtyvistä tehtävistä viroiksi ainoastaan ne, joissa käytetään jul-kista valtaa Kuntalain 44–46 §:n perusteella. Luovuttavat kunnat muuttavat sellaiset virkasuh-teet, joihin ei liity julkisen vallan käyttöä työsopimussuhteiksi ennen kuntayhtymälle tehtävää siirtoa. Muut tehtävät solmitaan työsopimussuhteisina. Siirtotilanteessa laaditaan luettelota siirtyvistä viroista ja toimista sekä siirtyvistä henkilöistä. Kuntayhtymä perustaa tarvittavat virat ja toteaa siirretyt työsuhteet. Luettelo siirtyvistä viranhaltijoista ja työntekijöistä laaditaan 30.6.2009 mennessä.

Viranhaltijoiden ja työntekijöiden palvelussuhteen ehdot säilyvät entisinä luovutuksesta hu-olimatta ja työnantajan oikeudet ja velvollisuudet siirtyvät perustettavalle kuntayhtymälle. Pal-velussuhteen ehtojen säilymisellä entisenä tarkoitetaan sitä, etteivät palvelussuhteeseen kuu-luvat oikeudet muutu epäedullisemmaksi kuin hänelle aikaisemmasta palvelussuhteesta kuu-luneet vastaavat etuudet ovat olleet. Eduilla tarkoitetaan lähinnä virka- ja työehtosopimuksilla sovitettavia sekä asianomaisen henkilön palvelussuhteeseen kuuluvia etuja. Muilla eduilla tar-koitetaan palkkaan rinnastettavia taloudellisia ja sosiaalisia etuja, jotka määräytyvät kunnalli-sen virka- ja työehtosopimuksen mukaisesti. Mikäli siirtyvän henkilön työtehtävissä ja työn vaativuudessa tapahtuu olennaisia muutoksia, voi muutoksilla olla vaikutusta palkkausperus-teisiin.

Luovutuksensaaja ei voi päättää palvelussuhteita pelkän luovutuksen perusteella. Liikkeen luovutuksessa irtisanomiselle on oltava laissa säädetyt perusteet samoin kuin irtisanottaessa ilman liikkeenluovutuksen olemassaoloa. Viranhaltijalla tai työntekijällä ei ole myöskään oike-utta vastustaa siirtymistä yksipuolisesti ja jäädä luovuttajan palvelukseen. Luovutuksensaajal-la ei välttämättä ole luovutustilanteessa tarjota vastaavanlaista tehtävää, missä henkilö on työskennellyt luovuttajan palveluksessa. Tällaisessa tilanteessa, jossa irtisanomisperuste on jo olemassa luovutuksensaaja voi yksipuolisesti muuttaa työtehtäviä ja palvelussuhteen ehto-ja. Esim. palkkaus voi muodostua alemmasta palkkahinnoittelukohdasta kuin se oli aiemmin luovuttajan palveluksessa ollut. Henkilön harkittavaksi jää, ottaako hän tarjotun tehtävän vas-taan tarjotuilla palvelussuhteen ehdoilla vai ei.

Vastuu viranhaltijoiden ja työntekijöiden palkka- tai muiden virka- tai työsuhteesta johtuvien saatavien maksamisesta siirtyy luovutuksensaajalle luovutushetkellä. Luovuttajan ja luovu-tuksensaajan välinen vastuunjako riippuu lähtökohtaisesti saatavien erääntymishetkestä.

Luovuttajat vastaavat ennen luovutushetkeä erääntyneistä työsuhdessaatavista. Luovutuksensaaja vastaa yksin luovutuksen jälkeen erääntyneistä saatavista.

Siirtyvään määräaikaiseen henkilöstöön noudatetaan samoja periaatteita kuin toistaiseksi voimassa oleviin palvelussuhteisiin. Määräaikaisen henkilöstön palvelussuhde päättyy luovuttajan antaman virkamääräyksen tai tekemän työ sopimuksen mukaan uuden työnantajan palveluksessa. Määräaikaisen henkilöstön asema tulee selvittää luovuttavien kuntayhtymien ja kuntien toimesta 30.6.2009 mennessä

### **6.3 Sovellettavat virka- ja työehtosopimukset**

Koska kunta tai kuntayhtymä on luovuttajana ja luovutuksensaajana on kuntayhtymä, ei sovellettavan työehtosopimuksen osalta synny ongelmaa, sillä kumpikin em. on sidottuja kunnallisiin virka- ja työehtosopimuksiin.

Palkka tai muu vastike on yksi virka- tai työsuhteen ehdoista ja liikkeen luovutuksessa palvelussuhteen ehdot säilyvät entisinä eli vähintään samantasoisina kuin aikaisemmassakin palvelussuhteessa.

Siitä huolimatta, että tehtäväkohtainen palkka säilyy entisenä, tulee luovutuksensaajan arvioida siirtyvän henkilöstön työn vaativuus ja henkilökohtaiset lisät vastaanottavan kuntayhtymän palkkapolitiikan mukaisesti. Valmistelu edellyttää YT-lain mukaista menettelyä.

Siirtyvän henkilöstön vuosilomista todetaan, että ennen siirtoa ansaitut ja pitämättä olevat vuosilomat, säästövapaat, lomarahavapaat yms. siirtyvät sellaisinaan luovuttajalta luovutuksensaajan palveluksessa pidettäviksi.

### **6.4 Palkkojen yhtenäistäminen**

Palkkausjärjestelmät, palkkojen yhteensovittaminen, työaikajärjestelmät ja henkilöstön edustuksen järjestäminen tulevat vaatimaan jatkossa valmistelua ja paikallista käsittelyä seuraavasti:

- Palkkarakenne, palkkausvertailu, työnvaativuuden arviointijärjestelmä, työaikamuodot selvitetään 31.12.2008 luovuttavista organisaatioista.
- Erillinen palkkojen yhtenäistämishjelma laaditaan 31.12.2010 mennessä.
- Palkkojen yhdenmukaistamisesta päätetään laaditun ohjelman perusteella.

### **6.5 Paikalliset työehtosopimukset ja muut paikalliset käytännöt**

Mikäli luovuttajalla on ollut siirtyvää henkilöstöä koskevia paikallisia virka/työehtosopimuksia, luovuttavien kuntien ja kuntayhtymien tulee irtisanoa ne päättymään siirtohetkellä. Luovutuksensaaja sopii tarvittaessa omista paikallisista virka- ja työehtosopimuksista, joiden piiriin siirtyvät henkilöt tulevat luovutuksen tapahduttua.

Vaikka palvelussuhteen ehdot säilyvät entisinä liikkeen luovutuksessa, paikalliset luovuttajan noudattamat henkilöstöetuudet yms. muut edut eivät kuitenkaan siirry luovutuksensaajan noudatettavaksi. Nämä henkilöstöetuudet yms. eivät ole muodostuneet palvelussuhteen ehdoiksi.

Poikkeuksen edellisestä muodostavat esimerkiksi sellaiset työsuhteen edut, joista on sovittu työ sopimuksessa, jolloin ne ovat muodostuneet työsuhteen ehdoiksi.

### **Neuvottelu- ja kuulemismenettely**

Liikkeen luovutustilanteessa kaikki työntekijät ja viranhaltijat siirtyvät uuden työnantajan palvelukseen automaattisesti ja suostumusta ei tarvita. Toimintojen uudelleen järjestelyihin liittyy yleensä lainsäädäntöön tai virka- ja työehtosopimukseen perustuva henkilöstön aseman selvitys.

tämistä koskevia neuvottelu- ja kuulemisvelvoitteita, jotka on käytävä ennen kuin lopulliset päätökset tehdään. Neuvottelu- ja kuulemismenettelyt voidaan yhdistää.

Kuulemisen osalta viranhaltijaa tulee kuulla viran lakkauttamisen yhteydessä. Kuulemisen osalta viranhaltijalle on varattava tilaisuus lausua käsityksensä asioista hänelle määrättyssä ajassa.

Yt- menettelyistä vastaavat peruskunnat ja kuntayhtymät.

## **6.6. Sopiminen siirtyvästä eläkevastuusta**

Eläkemenoperusteinen eläkevakuutusmaksu jaetaan jäsenyhteisöille sen mukaan, kuinka paljon asianomaisen jäsenyhteisön palvelun perusteella maksetaan ennen 1.1.2005 karttuneita eläkkeitä.

ITK- ja YTY-kuntayhtymien purkautuessa sovitaan niiden eläkemenoperusteisten eläkemaksujen jakamisesta kuntien kesken. Vastuu jaetaan purkautumista edeltävän kolmen vuoden käyttömenojen suhteessa kuntien kesken. Kuntien ja kuntayhtymien palveluksesta uuden kuntayhtymän palvelukseen siirtyvien henkilöiden ennen siirtymistä kertyneiden eläkemenoperusteisten eläkemaksujen osalta sovitaan, että kukin kunta ja kuntayhtymä vastaa omalta palvelusajalta kertyvistä maksuista. Kuntien eläkevakuutukselle toimitetaan tarvittavat tiedot eläkemenoperusteisen maksun jakautumisesta.

Ennen vanhuuseläkeikää alkavista tietyistä eläkkeistä perityt omavastuumaksut on korvattu vuoden 2005 jälkeen varhaiseläkemenoperusteisella maksulla, joka siirtyy liukuvasti vanhalta työnantajalta uudelle viidessä vuodessa Kuntien eläkevakuutuksen päätöksen mukaisesti.

## **6.7 Sopiminen siirtyvästä lomapalkkavelasta**

Sopimuksen laatineet kunnat ja lakkautettavat ITK- ja YTY-kuntayhtymät vastaavat niistä siirretyn henkilöstön osalta 31.12.2009 mennessä ansaittujen ja perustettavan kuntayhtymän palveluksessa pidettävien vuosilomien ja säästövapaiden kustannuksista (vuosilomapalkat ja lomarahat sivukuluineen) sekä 31.12.2009 mennessä kertyneistä palkkasaatavista (työaika-, matka- ja muut mahdolliset korvaukset sivukuluineen) ja vapaa-aikakorvausten kustannuksista.

Siirtyvän henkilöstön kertyneen lomapalkkavelan jakamisesta ja käsittelystä kuntien kesken sovitaan kuten kohdassa 4.3. on esitetty.

## **7. YHTEISTOIMINTA- ALUEEN PERUSTAMISEN VALMISTELUSTA VASTAAVAT TOIMIELIMET**

Seutusopimuksen voimassa ollessa yhteistoiminta-alueen perustamisen valmistelusta vastaavat alla mainitut työryhmät.

### **7.1 Seutuyhteistyön ohjausryhmä/ järjestelytoimikunta**

Ohjausryhmä hyväksyy valmisteluryhmän esittämät asiat, jotka viedään kuntien valtuustojen päätettäviksi. Ohjausryhmä voi perustaa tarpeellisia asiantuntijatyöryhmiä.

Ohjausryhmän koostumus:

Kuntien edustajat:	8 edustajaa / kunta
Kuntayhtymien edustajat:	2 edustajaa/kuntayhtymä
Henkilöstön edustajat:	6 ammattijärjestöjen nimeämää edustajaa
Hoitotyön johdon edustus:	1 edustaja

## 7.2 Valmisteleva työryhmä

Valmisteleva työryhmä valmistelee ohjausryhmän/järjestelytoimikunnan käsittelyyn tulevat asiat.

Valmisteluryhmän koostumus:

Kuntien edustajat:	3 edustajaa / kunta (kuntajohtaja, perusturvajohtaja, kansanterveystyön johtava lääkäri)
Kuntayhtymien edustajat:	2 edustajaa/kuntayhtymä (johtaja, johtava lääkäri)
Henkilöstön edustajat:	2 ammattijärjestöjen nimeämää edustajaa
Hoitotyön johdon edustus:	1 edustaja

## 7.3 Henkilöstön edustus

Henkilöstöä edustavat ammattijärjestöjen seudulliset edustajat seuraavista järjestöistä: JUKO, JHL, JYTY, Super, TEHY, KTN.

## 7.4 Järjestelytoimikunta ja jatkovalmistelu

Yhteistoiminta-alueen perustaminen edellyttää valmistelutyötä ja päätöksiä, kuten avainhenkilöstön rekrytointeja sekä sitoumuksia perustettavan uuden organisaation nimiin.

Tätä varten hankkeen ohjausryhmä toimii yhteistoiminta-alueen järjestelytoimikunta siihen asti, kunnes kuntayhtymän ja yhteislautakunnan toiminnat ovat käynnistyneet. Järjestelytoimikunta pyrkii päätöksenteossa yhteisymmärrykseen. Järjestelytoimikunnan tulevaa kuntayhtymää koskevia rekrytointeja ja sitoumuksia koskevat päätökset saatetaan lisälmen kaupunginhallituksen vahvistettavaksi ja toimeenpantaviksi.

Sopimuskunnat sitoutuvat siihen, että niiden piirissä valmistelutyön aikana päätettäviksi tulevat, merkittävät sosiaali- ja terveydenhuollon investointeja, hankintoja, henkilöstöä ja sopimuksia sekä olennaisia toiminnallisia muutoksia koskevat asiat tuodaan ennen päätöksentekoa järjestelytoimikunnan käsiteltäväksi.

## 8. VALMISTELUSTA AIHEUTUVIEN KUSTANNUSTEN JAKO

Ohjausryhmän erikseen päättämät valmistelusta johtuvat kustannukset jaetaan kuntien asukaslukujen suhteessa. Kukin kunta ja henkilöstöjärjestöt vastaavat edustajiensa matka- ja kokouskuluista. Talousarvio voidaan kattaa osin ulkopuolisen rahoituksen avulla.

## 9. SOPIMUKSEN VOIMASSAOLO JA IRTISANOMINEN

Tämä sopimus tulee voimaan sen jälkeen, kun yhteistyökuntien valtuustot ovat sen hyväksyneet ja kunnanhallitukset ovat sen allekirjoittaneet. Sopimus on voimassa Paras-lain mukaisen järjestelyjen edellyttämän ajan ja sopimus päättyy viimeistään 31.12.2012.

Tätä yhteistoimintasopimusta voidaan muuttaa kuntien valtuustojen yhtäpitävillä päätöksillä.

Jos sopijakunta haluaa erota yhteistyöstä, kirjallinen irtisanoutuminen on toimitettava yhteislautakunnalle elokuun loppuun mennessä, jolloin irtisanoutuminen tulee voimaan irtisanoutumista seuraavan kalenterivuoden alusta lukien.

Tätä sopimusta koskevat erimielisyydet pyritään ensisijaisesti ratkaisemaan keskinäisin neuvotteluihin. Mikäli erimielisyydet eivät ratkea neuvotteluihin, osapuolet voivat saattaa asian lisälmen käräjäoikeuden ratkaistavaksi.

## **10. YHTEISTOIMINTA-ALUEEN LAAJENTAMINEN**

Yhteistoiminta-alueen toimintaan voivat liittyä myös muut seutukunnan kunnat seutusopimuksen allekirjoittaneiden kuntien valtuustojen yhtäpitävillä päätöksillä. Yhteistoiminta-alueen laajentuessa toimielinten paikat jaetaan suhteellisuuden perusteella ja siten, että jokaisella kunnalla on vähintään yksi (1) edustaja yhteislautakunnassa ja kuntayhtymän toimielimissä.

### **SOPIMUKSEN HYVÄKSYMINE**

Tämä sopimus on hyväksytty kuntien valtuustoissa seuraavasti:

Iisalmen kaupunginvaltuusto 21.6.2008 § 67,  
Kiuruveden kaupunginvaltuusto 23.6.2008 § 41,  
Sonkajärven kunnanvaltuusto 12.6.2008 § 22 ja  
Vieremän kunnanvaltuusto 17.6.2008 § 27.

### **SOPIMUKSEN ALLEKIRJOITTAMINEN**

Tätä sopimusta on tehty neljä yhtäpitävää kappaletta, yksi kullekin sopijapuolelle. Jäljennökset allekirjoitetusta seutusopimuksesta annetaan tiedoksi Iisalmen seudun kansanterveystyön kuntayhtymälle ja Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymälle.

Iisalmessa 17.9.2008

#### **IISALMEN KAUPUNKI**

Iivo Polvi  
kaupunginhallituksen pj.

Esa Laukkanen  
hallintojohtaja

#### **KIURUVEDEN KAUPUNKI**

Jouko Tenhunen  
kaupunginhallituksen pj.

Erkki Strömmer  
kaupunginjohtaja

#### **SONKAJÄRVEN KUNTA**

Teuvo Partanen  
kunnanhallituksen pj.

Simo Mäkinen  
kunnanjohtaja

#### **VIEREMÄN KUNTA**

Eveliina Vidgren  
kunnanvaltuuston pj.

Reijo Ahtonen  
kunnanhallituksen pj.



LIITE 2

# Tietohuoltoryhmän selvitys SOSTER hankkeessa mukana olevien organisaatioiden tietohuollon nykytilasta Tukipalveluryhmä/tietohuoltoryhmä

31.12.2008  
Iisalmen kaupunki

## Sisältö

1	Tukipalvelutyöryhmän toimeksianto tietohallintotyöryhmälle .....	2
2	Tietohallintotyöryhmä on tehnyt seuraavat nykytilaa koskevat selvitykset .....	2
2.1	Henkilöstö .....	2
2.2	Laitteisto ja verkot.....	2
2.3	Kustannukset .....	3
2.4	Toiminta-ajatus ja tehtävät .....	3
2.5	Sopimukset .....	3
2.6	Työasemahallinta ja verkkoon kirjautuminen .....	3
2.7	Potilastietojärjestelmien vertailua .....	3
3	Yhteenveto ja jatkotoimenpiteet .....	3
4	Liitteet .....	4

## 1 Tukipalvelutyöryhmän toimeksianto tietohallintotyöryhmälle

Tietohallintotyöryhmän tehtävänä on selvittää 31.12.2008 mennessä tietohallinnon nykyiset tehtävät ja resurssit kunnissa ja lakkautettavissa kuntayhtymissä.

Tietohallintotyöryhmän jäseniksi nimettiin:

Jorma Väänänen, Iisalmen kaupunki, pj  
 Pasi Liimatainen, Iisalmen kaupunki, sihteeri  
 Jouko Kastarinen, Kiuruveden kaupunki  
 Eija Kaikkonen, Kiuruveden kaupunki  
 Kaisu Pennanen, Kiuruveden kaupunki  
 Leena Kämäräinen, Kiuruveden kaupunki  
 Erkki Nissinen, Iisalmen seudun kansanterveystyön kuntayhtymä  
 Raili Lahti, Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymä  
 Mika Ålander, Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymä  
 Irene Lappalainen, Sonkajärven kunta  
 Riitta Salminen, Sonkajärven kunta  
 Eija Tolonen- Manninen, Vieremän kunta  
 Seija Kärkkäinen, Kiuruveden kaupunki

Työryhmä on kokoontunut täydessä kokoonpanossa 4 kertaa ja pienemmissä ryhmissä on kokoonnuttu 2 kertaa. Kokouksien muistiot ja osallistujaluettelot ovat liitteenä.

1. Tietohuoltoryhmä 28.10.2008 (Muistio ja osallistujaluettelo liitteet 1 ja 1.1)
2. Hammashuollon ryhmä 28.11.2008 (Muistio ja osallistujaluettelo liitteet 2 ja 2.1)
3. Tietohuoltoryhmä 2.12.2008 (Muistio ja osallistujaluettelo liitteet 3 ja 3.1)
4. Sosiaalihuollon ryhmä 10.12.2008 (Muistio ja osallistujaluettelo liitteet 4 ja 4.1)
5. Tietohuoltoryhmä ja TietoEnator 12.12.2008 (Muistio ja osallistujaluettelo liitteet 5 ja 5.1)
6. Tietohuoltoryhmä 18.12.2008 (Muistio ja osallistujaluettelo liitteet 6 ja 6.1)

## 2 Tietohallintotyöryhmä on tehnyt seuraavat nykytilaa koskevat selvitykset

### 2.1 Henkilöstö

Erilaisissa tietohallinto-, asiantuntija- ja tukitehtävissä työskentelee yhteensä 19,4 henkilöä. Näistä sosiaali- ja terveystoimen henkilöstön osuus on 7,7 henkilöä (liite 7).

### 2.2 Laitteisto ja verkot

Vuonna 2009 palvelimia, jotka ovat nykyisen henkilöstön ylläpidossa on 94 kpl, työasemia on 2563 kpl ja verkon aktiivilaitteita on 254 kpl. Vuonna 2010 näistä perustettavaan uuteen kuntayhtymään siirtyy 969 työasemaa, 13 palvelinta ja 74 verkon aktiivilaitetta (liite 8). Lisäksi tietohallinnon tehtäviin kuuluu pääsääntöisesti huolehtiminen yhteisöjen puhepalveluista.

Sovellukset ja kustannukset yhteisöittäin (liite 9).

Kuntien omat lähiverkot

Ylä- Savon laajakaistaverkko (Liitteet 10, 10.1 ja 10.2)

Palomuuripalvelut (Liite 11)



## 2.3 Kustannukset

Tietohallinnon kustannukset v:n 2008 talousarvion tasossa n. 2 037 000 € (liite 12).

## 2.4 Toiminta-ajatus ja tehtävät

Atk-yksiköiden tehtävänä on edistää muiden hallintokuntien ja yksiköiden toimintaa tarjoamalla niiden käyttöön ajanmukaiset tietotekniikka- liikennepalvelut sekä sovellustuen.

Kaupungit ovat itse vastanneet palveluiden kokonaisvaltaisesta tuottamisesta. Pienemmät kunnat ja erikoisalojen yksiköt ovat käyttäneet enemmän ostopalveluita. YTY ostaa mm. työasema- ja verkkopalvelut sekä potilastietojärjestelmien palvelinpalvelut KYS:n TEK+ :lta sisältäen 24/7-päivystyksen lain edellyttämällä tavalla. Iisalmen seudun kansanterveystyön kuntayhtymä ostaa Pegasos potilastietojärjestelmän palvelinpalvelua lukuun ottamatta IT -palvelut kokonaisvaltaisesti Iisalmen kaupungilta, kuten myös Vieremän kunta. Iisalmen terveysasemalla on kolme sairaanhoitopiirin työasemaa verkkoyhteyksineen 24/7-päivystyspalveluineen kuntaverkossa ja terveysaseman verkossa toimistotyöajan ulkopuolella tapahtuvien verkko- ja työasemaongelmien varalle. Kiuruveden kaupunki ja Sonkajärven kunta käyttävät Tieto Oy:n järjestelmiä terveydenhuollossa ja sosiaalitoimissa. Iisalmen seudun kansanterveystyön kuntayhtymällä on hammashuollossa Tieto Oy:n järjestelmä.

Tietoliikennepalvelut kuntiin, mukaan lukien palomuuripalvelut on tuotettu yhteisen Ylä-Savon laajakaistaverkon avulla (TDC). YTY:n Tietoliikenneyhteys KYS-ISA-KVS on TEK +:n hankkima ja tätä yhteyttä käyttävät Ylä-Savon muutkin terveydenhuollon yksiköt mm. radiologian kuvantamispalveluihin sekä laboratoriotointaan. Tietoliikenneyhteys on varmennettu.

Verkkopalveluiden kehittymisen myötä myös seudulliset tietojärjestelmät on otettu laajamittaiseen käyttöön, esimerkkinä ”Rutakko” kirjastoverkko, taloushallinto, laskujen sähköinen kierrätys Rondo, palkka- ja henkilöstöhallinto, Basware maksuliikenne, työvuorosunnittelu (Md-Titania) ja Tyvi - palvelut.

Tulostuspalvelut ovat pääsääntöisesti ulkoistettu.

## 2.5 Sopimukset

Iisalmen kaupunki (Liitteet 13 ja 13.1)

Iisalmen seudun kansanterveystyön kuntayhtymä (Liitteet 14 ja 14.1)

Kiuruveden kaupunki (Liitteet 15, 15.1 ja 15.2)

Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymä (Liite 16)

Vieremän kunta (Liite 17)

Sonkajärven kunta (Liitteet 18, 18.1 ja 18.2)

## 2.6 Työasemahallinta ja verkkoon kirjautuminen

Liite 19

## 2.7 Potilastietojärjestelmien vertailua

Raimo Hynysen toimittama Excel taulukko ratkaisuvaihtoehtoista (Liitteet 20, 20.1 ja 20.2) (Hintatiedot luottamuksellisia).

## 3 Yhteenveto ja jatkotoimenpiteet

Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena oli selvittää tietohallinnon ja tekniikan nykytila ja resurssit.

Tältä pohjalta ao. toimielimet tulevat päätöksissään linjaamaan suunnan jatkotoimenpiteitä varten.

## 4 Liitteet

### **KOKOUKSIEN MUISTIOT**

- 28.10.2008 pidetyn kokouksen muistio ja osallistujaluettelo (liitteet 1 ja 1.1)
- 28.11.2008 pidetyn kokouksen muistio ja osallistujaluettelo (liitteet 2 ja 2.1)
- 2.12.2008 pidetyn kokouksen muistio ja osallistujaluettelo (liitteet 3 ja 3.1)
- 10.12.2008 pidetyn kokouksen muistio ja osallistujaluettelo (liitteet 4 ja 4.1)
- 12.12.2008 pidetyn kokouksen muistio ja osallistujaluettelo (liitteet 5 ja 5.1)
- 18.12.2008 pidetyn kokouksen muistio ja osallistujaluettelo (liitteet 6 ja 6.1)

### **MUUT LIITTEET**

- Henkilöstö (liite 7)
- Laitteisto (liite 8)
- Sovellukset ja kustannukset (liite 9)
- Ylä-Savon laajakaistaverkko (liitteet 10, 10.1 ja 10.2)
- Palomuuripalvelut (liite 11)
- Tietohallinnon kustannukset vuonna 2008 (liite 12)
- Sopimukset Iisalmen kaupunki (liitteet 13 ja 13.1)
- Sopimukset Iisalmen seudun kansanterveystyön kuntayhtymä (liitteet 14 ja 14.1)
- Sopimukset Kiuruveden kaupunki (liite 15 ja 15.1)
- Sopimukset Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymä (liite 16)
- Sopimukset Vieremän kunta (liite 17)
- Sopimukset Sonkajärven kunta (liitteet 18, 18.1 ja 18.2)
- Työasemahallinta ja verkkoon kirjautuminen (liite 19)
- Potilastietojärjestelmien vertailua (liitteet 20, 20.1 ja 20.2)

Iisalmessa 31.12.2008

Jorma Väänänen  
puheenjohtaja

Pasi Liimatainen  
sihteeri



# Tietohallinnon organisaatiovaihtoehdot sekä perustettavan kuntayhtymän että perustajakuntien näkökulmasta.

9.3.2009

Iisalmen kaupunki/Atk-osasto

Pasi Liimatainen

## Sisältö

1. JOHDANTO.....	4
2. TIETOHALLINNON ORGANISAATIOVAIHTOEHDOT.....	4
2.1 Ylä-Savon -malli .....	5
2.2 Maakuntamalli (Pohjois-Savo-taso).....	8
2.3 Perustettavaan kuntayhtymään oma tietohallintoyksikkö .....	9
2.3.1 Perustajakuntien tietohallinto toteutetaan entiseen tapaan omilla tietohallintoyksiköillä .....	9
2.3.2 Perustajakuntien tietohallinto toteutetaan yhteisellä mallilla.....	10
2.4 Tietohallinnon ulkoistaminen.....	10
3. YHTEENVETO .....	11
4. LÄHTEET.....	12
5. LIITTEET.....	13

## TERMISTÖÄ

### **Tietohallinto-organisaatio**

Organisaatio, joka hallinnoi vastuunalaista ICT-ympäristöä.

### **ICT (information and communications technology)**

ICT on laaja käsite, joka käsittää kaiken tietokoneisiin ja tietoliikenteeseen liittyvän toiminnan.

### **Maakuntamalli**

Maakunnallinen toimija voisi olla TekPlussan ja Kuopion kaupungin atk-keskuksen yhdistymisestä syntyvä osakeyhtiömuotoinen toimija. Maakunnan kunnat ja kuntayhtymät voisivat merkitä yhtiöön osakepääomaa. Maakunnallinen toimija hoitaisi ideaalimallissa koko Pohjois-Savon alueen tietohallintopalvelut. Mahdollisesta yhdistymisestä saadaan päätöksiä kesällä 2009.

### **Osaamispooli**

Osaamispoolilla tarkoitetaan tässä yhteydessä nykyisten tietohallintoyksiköiden henkilöstöä, joka Ylä-Savon-mallin mukaisesti rekrytoitaisiin Ylä-Savossa toimivan ICT -toimijan palvelukseen.

### **Seutu AD**

Seutu AD tarkoittaa Ylä-Savo-mallissa hakemistorakennetta, joka sisältää toimintaympäristön yhdenmukaisiksi määritellyt resurssit, kuten esim. käyttäjätunnukset ja laitteet, salasanaikäytännöt jne. Käyttäjätunnusten ja muiden resurssien hallinta tapahtuu hakemistopalvelun kautta. AD:n sisällä on yhteisökohtaiset OU:t.

### **TekPlus**

TekPlus on Kuopion yliopistollisen sairaalan tietoteknisestä tuesta vastaava toimija.

### **Ylä-Savon –malli**

Ylä-Savon –malli tarkoittaisi sitä, että perustettavan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän perustajakuntien nykyiset tietohallintoyksiköt yhdistettäisiin ja syntyvä ICT -toimija tarjoaisi tietohallintopalvelut sekä perustettavalle kuntayhtymälle että perustajakunnille.

## 1. JOHDANTO

Tietohuoltoryhmä ei päässyt yksimielisyyteen yhteistoiminta-alueen tietohallinto-organisaatiomallista. Tämän dokumentin lisäksi on syytä tutustua myös liitteenä oleviin tietohuoltoryhmän kokouksien muistioihin ja eri organisaatioiden näkemyksiin tietohallinnon organisoinnista. Viimeisessä asiaa käsittelevässä kokouksessa 27.2.2009 päästiin kuitenkin sellaiseen lopputulokseen, että olipa organisaatiomalli mikä tahansa, niin siinä tulisi huomioida ICT-ympäristön kokonaisvaltainen toimivuus. Lisäksi todettiin, että yhteistyömuotoja tulisi kehittää myös tulevaisuudessa.

## 2. TIETOHALLINNON ORGANISAATIOVAIHTOEHDOT

Viitaten PARAS-hankkeeseen ja sen yhteyteen perustetun kuntien parhaat palvelukäytännöt hankkeeseen, Ylä-Savon alueelle on perusteltua perustaa yksi isompi ICT -toimija hoitamaan kuntien ja perustettavan kuntayhtymän tietohuoltoon liittyvät tarpeet. Perustettavan yhteistoiminta-alueen alkuperäinen idea palveluiden satavuuden varmistamisesta, sekä tuotettavien palveluiden kustannustehokkaammasta tuottamisesta tulisi ottaa huomioon peruspalveluiden lisäksi myös tukipalveluissa. Niin perus- kuin tukipalveluidenkin saatavuutta ja tehokkuutta tulisi tarkastella sekä perustettavan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän, että perustajakuntien näkökulmista. Toimintaympäristön muutos tulee olemaan kokonaisvaltainen ja sen vaikutukset perustajakuntiin ovat merkittäviä.

Toteutuskelpoisia malleja tietohallinnon organisoinnille tietohuoltoryhmä kirjasi neljä eri variaatiota, joissa kolmannessa mallissa on perustajakuntien osalta kaksi eri variaatiota.

1. Ylä-Savon-malli tarkoittaisi perustajakuntien tietohallintoyksiköistä muodostettavaa toimijaa, joka tarjoaisi tietohallintopalvelut sekä perustettavalle kuntayhtymälle että perustajakunnille.
2. Maakuntamalli tarkoittaisi Kuopion yliopistollisen sairaalan TekPlussan ja Kuopio kaupungin mahdollisesta yhdistymisestä syntyvää toimijaa, joka tarjoaisi tietohallintopalvelut kokonaisvaltaisesti myös perusteilla olevalle yhteistoiminta-alueelle.
3. Perustettavaan kuntayhtymään perustetaan oma tietohallintoyksikkö, joka vastaa perustettavan kuntayhtymän tietohallinnosta. Nykyistä Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymän tietohallinto-organisaatiota hyödynnettäisiin uuden kuntayhtymän perustana.
  - a) Tässä versiossa perustajakunnilla olisi yhteinen tietohallinto
  - b) Tässä versiossa perustajakunnat jatkaisivat ennallaan nykyisillä toimintamalleillaan
4. Tietohallinnon ulkoistaminen

## ***2.1 Ylä-Savon -malli***

Ylä-Savon -mallilla saataisiin toteutettua yhteinen koko yhteistoiminta-alueita käsittävä kokonaisuus. Ylä-Savon yhteinen toimija tarjoaisi tietohallintopalvelut sekä perustettavalle kuntayhtymälle että perustajakunnille. Tässä mallissa perustettavan kuntayhtymän ja perustajakuntien tietohallinnosta vastaisi kokonaisvaltaisesti yksi toimija, joka muodostettaisiin yhteistoiminta-alueen nykyisistä tietohallintoyksiköistä. Tässä mallissa, vielä tällä hetkellä yhteistoiminta-alueen ulkopuolisilla kunnilla, olisi mahdollisuus liittyä koko Ylä-Savoa käsittävään toimintakokonaisuuteen tietohuollon osalta.

Ylä-Savon-mallilla toteutetun tietohallinto-organisaation henkilöstö rekrytoitaisiin perustajakunnista. Rekrytoinnissa on otettava huomioon teknisen osaamisen lisäksi erityisesti terveydenhuollon lainsäädännön ja potilaskertomusjärjestelmien käytön asiantuntemus. Käytännössä perustajakuntien tietohallinnossa työskentelevistä henkilöistä muodostettaisiin osaamispooli. Osaamispooliin rekrytoitava henkilökunta muodostuisi nykytila-analyysin perusteella alla olevan taulukon 2 mukaisesti. Tässä vaihtoehdossa pitää huomioida sovellustuen osalta se, että Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymän potilaskertomusjärjestelmän käytöntuki (pääkäyttäjät ja varapääkäyttäjät) ovat kuuluneet tietohallinnon piiriin, kun taas perustajakunnissa sovellustuki on delegoitu sovellusten pääkäyttäjille, jotka toimivat sovellusten käyttäjinä eri hallintokunnissa. Tässä mallissa potilaskertomusjärjestelmien pääkäyttäjät olisivat osana perustettavan kuntayhtymän organisaatiota. Taulukossa 3 on esitetty käytössä olevien potilaskertomusjärjestelmien pääkäyttäjät. Pääkäyttäjien osalta on huomioitava myös se, että perustettavassa kuntayhtymässä ei tulla välttämättä tarvitsemaan molempien potilaskertomusjärjestelmien pää- ja varapääkäyttäjiä.

	Iisalmi	Kiuruvesi	Sonkajärvi	Vieremä	Terveyskeskus	YTY
Tietohallintopäällikkö	1					
Tietojärjestelmäpäällikkö	1					1
Tietojärjestelmäsuunnittelija	1					1
Tietojärjestelmäasiantuntija vakituinen työsuhde	4					
Tietojärjestelmäasiantuntija määräaikainen työsuhde	1					
Atk-operaattori			1			
Mikrotukihenkilö		2				0,8
Atk-vastaava		1				

Taulukko 2. Nykytila-analyysin pohjalta selvitetty tietohallinnon henkilöstöresurssit perustakunnissa ja kuntayhtymissä.

	Iisalmi	Kiuruvesi	Sonkajärvi	Vieremä	Terveyskeskus	YTY
Projektityöntekijä, Pegasos pääkäyttäjät	0,05			0,05	0,4	0,5
Effica pääkäyttäjät (terveydenhuollon – ja sosiaali Effica)		1,9				
Projektityöntekijä, projektipäällikkö	0,05			0,05	0,05	0,5
Pegasos varapääkäyttäjät/sairaanhoitaja					0,5	
Pegasos varapääkäyttäjät/terveyskes- kusavustaja					0,5	

Taulukko 3. Nykytila-analyysin pohjalta selvitetty potilaskertomusjärjestelmien varapää- sekä pääkäyttäjät perustajakunnissa ja kuntayhtymissä.



Ylä-Savon-mallia tukevat Ylä-Savossa yhteiskäytössä olevat palvelut, joiden päivittäistä käyttöä Ylä-Savo-mallin mukainen yhteinen seutu AD (Active Directory) helpottaisi huomattavasti. AD:llä tarkoitetaan hakemistopalvelua, jonka kautta hallinnoidaan esimerkiksi käyttäjätunnuksia. Ylä-Savon yhteisiä palveluita ovat mm. palkka- ja henkilöstöhallinto, Raindance taloushallinto, budnetti, reskontrat, perintä (Activ Kapital), eLaskutus, TANE-raportointi, UDB-raportointi, konsernintilinpäätös, Rondo, Md Titania työvuorosunnittelu, maksuliikenne, palvelukassat ja SecreNet. Ylä-Savon-mallilla toiminta keskittyisi ja yhdenmukaistuisi edelleen, jolloin tietohallintopalvelut saataisiin toteutettua tehokkaammin.

Ylä-Savon-malli tarkoittaisi teknisesti myös sitä, että perustettavalle kuntayhtymälle ja perustajakunnille toteutettaisiin seudullisen hakemistopalvelun lisäksi yhteiset sähköpostipalvelut. Hakemisto- ja sähköpostipalvelut ovat järkevintä toteuttaa yhtenä kokonaisuutena, koska erityisesti käyttäjähallinnan kannalta käyttäjän tunnukset tietokoneelle kirjautumiseen ja sähköpostiin luodaan samalla kertaa. Toista tunnusta ei kannata tehdä siis yhdessä paikkaa ja toista toisessa.

Kyseisten palveluiden ylläpidolla ja hallinnoinnilla on merkittävä työllistävä vaikutus. Tällä hetkellä melkein kaikki osalliset organisaatiot hoitavat omat hakemisto- ja sähköpostipalvelut. Vieremän kunta ja Iisalmen kansanterveystyön kuntayhtymä käyttävät Iisalmen kaupungin kanssa yhteisiä palveluita. Kiuruveden kaupungilla ja Sonkajärven kunnalla on omat hakemisto- ja sähköpostipalvelut. Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymä ostaa kyseessä olevat palvelut Kuopion yliopistollisen sairaalan TekPlussalta. Ylä-Savon-malli vähentäisi kuluja laite ja lisenssipuolelta, mutta ylläpitotyön osuus tulisi todennäköisesti kasvamaan, koska uudeksi osaksi seudullista hakemistopalvelua tulisivat nykyiset Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymän käyttäjät, jotka eivät tällä hetkellä kuulu perustajakuntien tietohallintoyksiköiden piiriin. Työmäärän kasvuun hallinnoinnin, ylläpidon ja kehittämisen osalta pystytään kuitenkin vastamaamaan Ylä-Savon-mallin mukaisella osaajapoolilla.

Jos keskitetyt kirjautumis- ja sähköpostipalvelut toteutetaan jollain muulla mallilla kuin Ylä-Savon-mallilla, niin perustajakunnista tulee häviämään iso osa tietohallinnollisesta työstä (n. 1000 työasemaa). Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että perustajakunnissa ei tarvittaisi nykyisissä määrin asiantuntijatasoa ICT – henkilöstöä, vaan paikallisen toimijan työtehtävät liittyisivät lähinnä mikrotukitehtäviin. Tässä yhteydessä on myös hyvä huomioida se, että lainsäädännön nojalla kunnilla on vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon perustoiminnan ja sitä tukevan ICT -ympäristön järjestämisestä. Vastaavasti sairaanhoitopiireillä on alueellisena toimijana vastuu terveyden tietohallinnon ohjauksesta yhteistyössä kuntien kanssa.

Ylä-Savon-malli voitaisiin toteuttaa esimerkiksi osakeyhtiönä, kunnallisena liikelaitoksena, taseyksikkö-, kuntatoimisto- tai isäntäkuntamallilla. Kireän aikataulun huomioiden taseyksikkömalli voisi olla nopein perustaa ja helpoin hallinnoida organisaatiomuutoksen alkuvaiheessa, jolloin uudella kuntayhtymällä olisi toimiva tietohuolto 1.1.2010 alkaen.

## **2.2 Maakuntamalli (Pohjois-Savo-taso)**

Maakunnallista toimijaa ei vielä ole, mutta Kuopion yliopistollisen sairaalan TekPlussan ja Kuopion kaupungin atk-keskuksen yhteistoiminnan aloittamista on suunniteltu jo pitkään. Viimeisimmän tiedon mukaan päätöksiä organisaatioiden yhdistymisestä on luvattu kesäkuussa 2009. TekPlussan ja Kuopion kaupungin atk-keskuksen myötä syntyvä toimija voisi tarjota palveluitaan myös perusteilla olevalle yhteistoiminta-alueelle. Maakuntamallin mukaiset hakemisto- ja sähköpostipalvelut toteutettaisiin Kuopiosta käsin, joten tämä malli sulkisi pois Ylä-Savon-mallin. Maakuntamalli muodostaisi tietohallinnon osalta perusteilla olevaa yhteistoiminta-aluetta suuremman kokonaisuuden ja sen vaikutuksia on vaikea arvioida tässä vaiheessa. Joka tapauksessa toiminta yhdenmukaistuisi ja tehostuisi maakunnallisella mallilla. Tämä malli on helpoin jalkauttaa perustettavaan kuntayhtymään Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymän näkökulmasta, koska tällä hetkellä Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymä ostaa vastaavia palveluita Kuopion yliopistollisen sairaalan TekPlussalta. Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymältä siirtyviä työasemia, jotka siirtyvät perustettavaan kuntayhtymään on n. 370. Kaikkiaan perustettavaan kuntayhtymään siirtyy noin 1000 työasemaa.

Maakunnallisen toimijan toiminta-alue käsittäisi ideaalitapauksessa kokonaisuudessaan koko Pohjois-Savon; Iisalmen, Juankosken, Kaavin, Karttulan, Keiteleen, Kiuruveden, Kuopion, Lapinlahden, Leppävirran, Maaningan, Nilsiä, Pielaveden, Rautalammin, Rautavaaran, Siilinjärven, Sonkajärven, Suonenjoen, Tervon, Tuusniemen, Varkauden, Varpaisjärven, Vesannon ja Vieremän. Ideaalitapaus ei kuitenkaan ole kovin realistinen, koska osa Pohjois-Savon kunnista on ottanut jo askeleensa tietohallinnon uudelleen järjestelyissä suuntaan tai toiseen.

Tässä mallissa sekä perustettavan kuntayhtymän että perustajakuntien tietohallinto organisoitaisiin mahdollisen maakunnallisen toimijan taholta. Käytännössä toteutettaisiin liitteessä 1 oleva Kuopion yliopistollisen sairaalan laatima ehdotus verkkoinfrastruktuurin ja ICT-palveluiden toteuttamisesta. Tässä vaihtoehdossa pitää huomoida, että KYS joutuisi kuitenkin ostamaan selvityksensä mukaan lähitukipalvelut joltain Ylä-Savolaiselta toimijalta. Ylä-Savolaiselta toimijalta tarvittaisiin siis mikrotukea perustettavaan kuntayhtymään, mutta kaikki muu asiantuntija-, suunnittelu- ja hallinnollinen työ siirtyisivät maakunnalliselle toimijalle. Jos tietohallinto organisoidaan maakunnallisella mallilla, niin on syytä selvittää, miten tarvittava lähituki olisi järkevintä toteuttaa sekä perustettavassa kuntayhtymässä että perustajakunnissa. Tekevätkö kuntayhtymä ja perustajakunnat esimerkiksi ostosopimuksen lähitukipalveluista? Lisäksi Kuopion yliopistollisen sairaalan laatimassa ehdotuksesta mainitaan, että Ylä-Savossa toimivan ICT-organisaation kanssa tullaan tekemään yhteistyötä. Näistä viittauksista voi tehdä sen johtopäätöksen, että perustettavan kuntayhtymän ja perustajakuntien osalta tarvittaisiin kuitenkin jonkin tasoinen paikallinen ICT-toimija.

Päätöksiä TekPlussan ja Kuopion kaupungin atk-keskuksen yhdistymisestä on luvassa kesäkuussa 2009. Perustettavan kuntayhtymän aikataulun huomioiden mahdollinen yhdistämispäätös tulee varsin myöhäisessä vaiheessa. Riskinä maakunnallisen toimijan vaihtoehdossa on se, että TekPlussan ja Kuopion kaupungin atk-keskuksen yhdistyminen ei toteudukaan ja uuden kuntayhtymän toiminnan käynnistäminen viivästyy.

### **2.3 Perustettavaan kuntayhtymään oma tietohallintoyksikkö**

Perustettavan kuntayhtymän näkökulmasta tietohallintopalveluiden toteutus ei vaadi omaa tietohallintoyksikköä, koska kuntayhtymän oma tietohallintoyksikkö muodostaisi alueelle yhden yksittäisen tietohallinto-organisaation lisää. Perustettavan kuntayhtymän on kuitenkin huolehdittava siitä, että sillä on tarvittavaa osto-osaamista, jotta se voi määritellä tarvitsemiensa palveluiden ominaisuudet. Käytännössä perustettavaan kuntayhtymään siirtyvien Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymän tietohallinnossa työskentelevien henkilöiden osaamista olisi järkevä hyödyntää myös tässä osa-alueessa.

Kuntayhtymä ostaisi tietohallintopalvelut parhaaksi katsomaltaan palveluntarjoajalta. Käytännössä kuntayhtymä tulisi ostamaan palvelunsa joko mahdolliselta maakunnalliselta toimijalta tai Ylä-Savon-mallin mukaiselta toimijalta.

#### **2.3.1 Perustajakuntien tietohallinto toteutetaan entiseen tapaan omilla tietohallintoyksiköillä**

Vaihtoehto voi tuntua nykyisistä toimijoista turvalliselle, mutta tällä vaihtoehdolla ei saada täytettyä PARAS -hankkeen ja siihen liittyvän kuntien parhaat palvelukäytännöt hankkeen tavoitteita tietohallintopalveluiden osalta. Kuntien parhaat palvelukäytännöt-hanke on osa kunta- ja palvelurakennemuutosta ja sen tarkoitus on huomioida palveluiden tuottaminen tehokkaasti, tuloksellisesti, asiakaslähtöisesti ja laadukkaasti. Kyseessä on siis uudistus, jolla pyritään vastaamaan kuntien muuttuviin toimintaympäristöihin ja yhä kiristyvään kuntatalouteen. Tehokkaasti, tuloksellisesti, asiakaslähtöisesti ja laadukkaasti toteutettujen palvelukäytäntöjen tulisi hillitä julkisten menojen kasvua ja varmistaa laadukkaasti toteutettujen peruspalveluiden saatavuus. Kuntien parhaat palvelukäytännöt-hanke tuottaa myös tietoa valtion ja kuntien käyttöön palveluiden tuottavuuden kehittämiseksi. (Kunta- ja palvelurakennemuutos – katse kohti tulevaisuuden palvelurakenteita)

Tämä vaihtoehto sulkee pois Ylä-Savon-mallin mukaisen toimijan, joka voisi tarjota tietohallintopalvelut myös perustettavalle kuntayhtymälle. Toimintaympäristön muuttuessa organisaatiokohtaisten tietohallintoyksiköiden ylläpitäminen ei ole linjassa yhteistoiminta-alueen yleisiin tavoitteisiin. Tietohallintopalveluiden tuottaminen hajautetusti perustajakunnissa voi olla laadukasta ja asiakaslähtöistä, mutta se ei välttämättä ole tuloksellista ja tehokasta. Ihmisten ja laitteiden siirtyessä uuteen kuntayhtymään perustajakuntien nykyisten tietohallintoyksiköiden ylläpidettäväksi jää merkittävästi vähemmän laitteita ja käyttäjiä. Lisäksi kannattaa huomioida hakemisto- ja sähköpostipalveluiden toteuttaminen keskitetysti, jolloin perustajakuntien tietohallinnollinen työmäärä pienenee entisestään.

Nykyiset tietohallintoyksiköt, jotka kannattavat jatkamista vanhan mallin mukaisesti, perustelevat valintaansa sillä, että nykyinen ympäristö on toimiva. Perustajakuntien kannattaa miettiä asiaa pidemmällä tähtäimellä; toimiiiko nykyinen malli tehokkaasti, tuloksellisesti, asiakaslähtöisesti ja laadukkaasti tietohallinnon osalta myös sosiaali- terveydenhuollon yhteistoiminnan käynnistymisen jälkeen.

### **2.3.2 Perustajakuntien tietohallinto toteutetaan yhteisellä mallilla**

Vähintä mitä tietohallinnon organisoinnin osalta voidaan yhteistoiminta-alueella tehdä, on perustajakuntien tietohallintoyksiköiden yhdistäminen. Jos perustettavaan kuntayhtymään perustetaan oma tietohallintoyksikkö tai kuntayhtymä ostaa tietohallintopalvelut joltain muulta toimijalta kuin Ylä-Savon-mallin mukaiselta toimijalta, niin perustajakuntien ylläpidettäväksi jäävien laitteiden kokonaismäärä vähenee. Jos jokainen organisaatio jatkaa muuttuneessa toimintaympäristössä omilla tietohallintoyksiköillä, niin pian saatetaan havahtua tilanteeseen, jossa jäljelle jäävien toimintojen ylläpito ja kehittäminen eivät ole kustannustehokasta toimintaa.

### **2.4 Tietohallinnon ulkoistaminen**

Tietohallinnon ulkoistaminen olisi ristiriidassa 17.9.2008 allekirjoitetun seutusopimuksen kanssa, jonka kohdassa 5.3 mainitaan, että ensisijaisesti kuntayhtymään tarvittava henkilöstö rekrytoidaan perustajakunnista.

”5.3 Tukipalvelujen järjestämisen periaatteet ja siitä aiheutuvat toimintojen siirrot

Perustettava kuntayhtymä joutuu hankkimaan toimintansa kannalta tarvittavia tukipalveluja kuten mm. palkka- ja henkilöstöhallinnon-, taloushallinnon-, yleishallinnon- ja tietohallinnon palvelut sekä puhelinvaihte-, kuljetus- ja varastopalvelut sekä kiinteistönhoidon, ruokahuollon ja siivouspalvelut. Ennen kuin näihin tehtäviin haetaan uutta henkilökuntaa yhteistoiminta-alueen organisaatioiden ulkopuolelta, selvitetään mahdollisuudet rekrytoida tarvittava henkilöstö peruskunnista ja lakkautettavien kuntayhtymien henkilöstöstä tai hankkimalla tarvittavat tukipalvelut ostopalveluina peruskunnilta. Tukipalvelujen organisoimista helpottaa se, että esim. palkka- ja taloushallinnon ohjelmistot on jo yhteistoiminta-alueella yhtenäistetty.

Myöhemmässä vaiheessa (esim. vuonna 2012) on perusteltua tarkemmin selvittää ja valmistella tukipalvelujen muita tuottamismahdollisuuksia. Tukipalvelut voidaan tuottaa siten, että peruskuntien ja kuntayhtymien tukipalvelutehtävissä toimiva henkilöstö kootaan yhteen tuki-palvelukeskukseen. Tällaisen keskuksen tehtävänä on tuottaa tarvittavat tukipalvelut kaikille yhteistoiminta-alueen peruskunnille ja uudelle kuntayhtymälle. Tämä menettely mahdollistaa nykyistä paremmin henkilöstöressurssien kohdentamisen ja tuo kustannussäästöjä tukipalvelumenoissa.”

(17.9.2008 allekirjoitettu seutusopimus)

### 3. YHTEENVETO

Perustettavan kuntayhtymän näkökulmasta ICT-ympäristön toimivuus ja virhetilanteista nopea palautuminen ovat avainasemassa tietohuoltoon suunniteltaessa. Tietohuoltoryhmä pääsi yhteisymmärrykseen siitä, että perustettavan kuntayhtymän näkökulmasta katsottuna sillä ei ole väliä, minkälainen tietohuolto-organisaatio on, kunhan palvelun taso täyttää perustettavan kuntayhtymän ja perustajakuntien toimintavaatimukset tietohallinnon osalta.

Tietohallinnon uudelleen organisoinnilla pystytään vastaamaan perustajakuntien toimintaympäristöjen muutokseen hallitusti. Perustajakunnista perustettavalle sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymälle siirtyvien laite- ja henkilöstöresurssien ylläpito tietohallinnon osalta voidaan edellä mainittujen mallien perusteella toteuttaa joko maakunnallisella mallilla tai Ylä-Savon-mallilla. Maakunnallisella mallilla hallinnointi- ja ylläpitotyö siirtyy perustajakuntien ulkopuoliselle toimijalle. Ylä-Savon-mallilla kyseessä oleva työ saataisiin jaettua osaamispoolissa toimiville henkilöstöresursseille. Toimintamuodon lisäksi perustettavan kuntayhtymän ja perustajakuntien päättäjien tulisi kiinnittää huomiota palvelun toimivuuden lisäksi palvelun hinta-laatu-suhteeseen.

Muuttuvan toimintaympäristön kannalta katsottuna toimivin ja PARAS-hankkeen perimmäisiin tavoitteisiin vastaava malli tietohuollon uudelleen organisoinnissa olisi malli, jossa toimintoja ja toimintamalleja saataisiin yhdenmukaistettua ja tehostettua. Yhdenmukaistamalla saataisiin karsittua päällekkäisyyksiä ja toiminnalle saataisiin luotua vähintään yhteistoiminta-alueen yhteiset visiot ja strategia.

PARAS -hankkeessa on kyse uudistuksesta peruspalveluiden osalta. Kokonaisvaltaisessa ratkaisussa peruspalveluiden lisäksi tulisi huomioida peruspalveluita tukevien tukipalveluiden nykyiset rakenteet ja niiden uudelleen organisointimahdollisuus. Tukipalvelut tuovat kuitenkin oman lisänsä peruspalveluiden hintaan ja vaikuttavat näin ollen peruspalvelun kokonaishintaan.

## 4. LÄHTEET

Tietohuoltoryhmän kokouksien muistiot ja selvitykset

Tietohuoltoryhmän selvitys SOSTER hankkeessa mukana olevien organisaatioiden tietohuollon nykytilasta

Kunta- ja palvelurakennemuutos – katse kohti tulevaisuuden palvelurakenteita

Iisalmen kaupungin kunta- ja palvelurakennemuutoksen toimeenpanosuunnitelmaehdotus

Kuopion yliopistollisen sairaalan näkemys Ylä-Savoon perustettavan SOSTER -kuntayhtymän verkkoinfrastruktuurin ja ICT -palveluiden toteuttamisesta

## 5. LIITTEET

LIITE 1 Kuopion yliopistollisen sairaalan näkemys Ylä-Savoon perustettavan SOSTER -kuntayhtymän verkkoinfrastruktuurin ja ICT -palveluiden toteuttamisesta

LIITE 2 Tietohuoltoryhmän kokouksen muistio ja osallistujaluettelo 30.1.2009

LIITE 3 Tietohuoltoryhmän kokouksen muistio ja osallistujaluettelo 2.2.2009

LIITE 4 Tietohuoltoryhmän kokouksen muistio ja osallistujaluettelo 20.2.2009

LIITE 5 Tietohuoltoryhmän kokouksen muistio ja osallistujaluettelo 27.2.2009

LIITE 6 Iisalmen näkemyksiä tietohuollon organisoinnista

LIITE 7 Kiuruveden näkemyksiä tietohuollon organisoinnista

LIITE 8 Sonkajärven näkemyksiä tietohuollon organisoinnista

LIITE 9 Vieremän näkemyksiä tietohuollon organisoinnista

LIITE 10 Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymän näkemyksiä tietohuollon organisoinnista

LIITE 11 Kiuruveden yhteenveto

LIITE 12 Sonkajärven yhteenveto

LIITE 13 Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymän yhteenveto

LIITE 14 Locigan (entinen VM-data) referenssi: Etelä-Savon tietohallinto Oy

LIITE 15 Locigan (entinen VM-data) selvitys seutukunnallisen AD:n hyödyistä

LIITE 4

# Tietohallinnon ja tietotekniikkapalvelu- tuotannon muutoksista syntyvien riskien hallinta sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueella

7.10.2009  
Iisalmen kaupunki/Atk-osasto  
Pasi Liimatainen



## Sisällysluettelo

1. YLEISTÄ .....	2
2. RISKIANALYYSIPROSESSI.....	3
3. KOHTEEN MÄÄRITTELY.....	4
3.1 Tietohallinto.....	5
3.2 Puh- ja tietoliikenteen fyysiset ratkaisut .....	5
3.3 Verkko- ja sovellusinfrastruktuuri ja niiden palvelut.....	6
3.4 Työasemat ja erilaiset oheislaitteet.....	6
3.5 Käyttöjärjestelmät ja varusohjelmat .....	6
3.6 Sovellukset .....	6
3.7 Käyttäjät.....	6
3.8 Tuki- ja pääkäyttäjätöiminnot.....	6
3.9 Käyttöpalvelu, valvonta- ja ylläpito .....	6
4. ARVIOINNIN TOTEUTUS .....	7
4.1 Riskien tunnistaminen .....	7
4.2 Riskin suuruuden määrittäminen .....	8
4.3 Merkittävyydestä päättäminen .....	8
4.4 Toimenpiteet riskin toteutuessa.....	9

## 1. YLEISTÄ

Riskienhallinta on yksi tärkeä osa muutoksen hallintaa. Muutoksesta syntyvien riskien kartoittaminen, arviointi ja toimenpiteistä päättäminen luovat muutoksen hallittavuudelle kivijalan, johon on hyvä nojautua muutoksen edetessä. Toisin sanoen, ilman riskien määrätietoista hallintaa kohteena oleva hanke saattaa viivästyä entisestään tai jopa epäonnistua.

Tämä riskien hallinnan malli on suunniteltu yleisiä peruseriaatteita noudattaen soveltumaan Ylä-Savon sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueelle, joka käsittää, sekä Ylä-Savon sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän, että perustajakunnat. Tässä riskien hallintamallissa tullaan huomioimaan siis seuraavat organisaatiot:

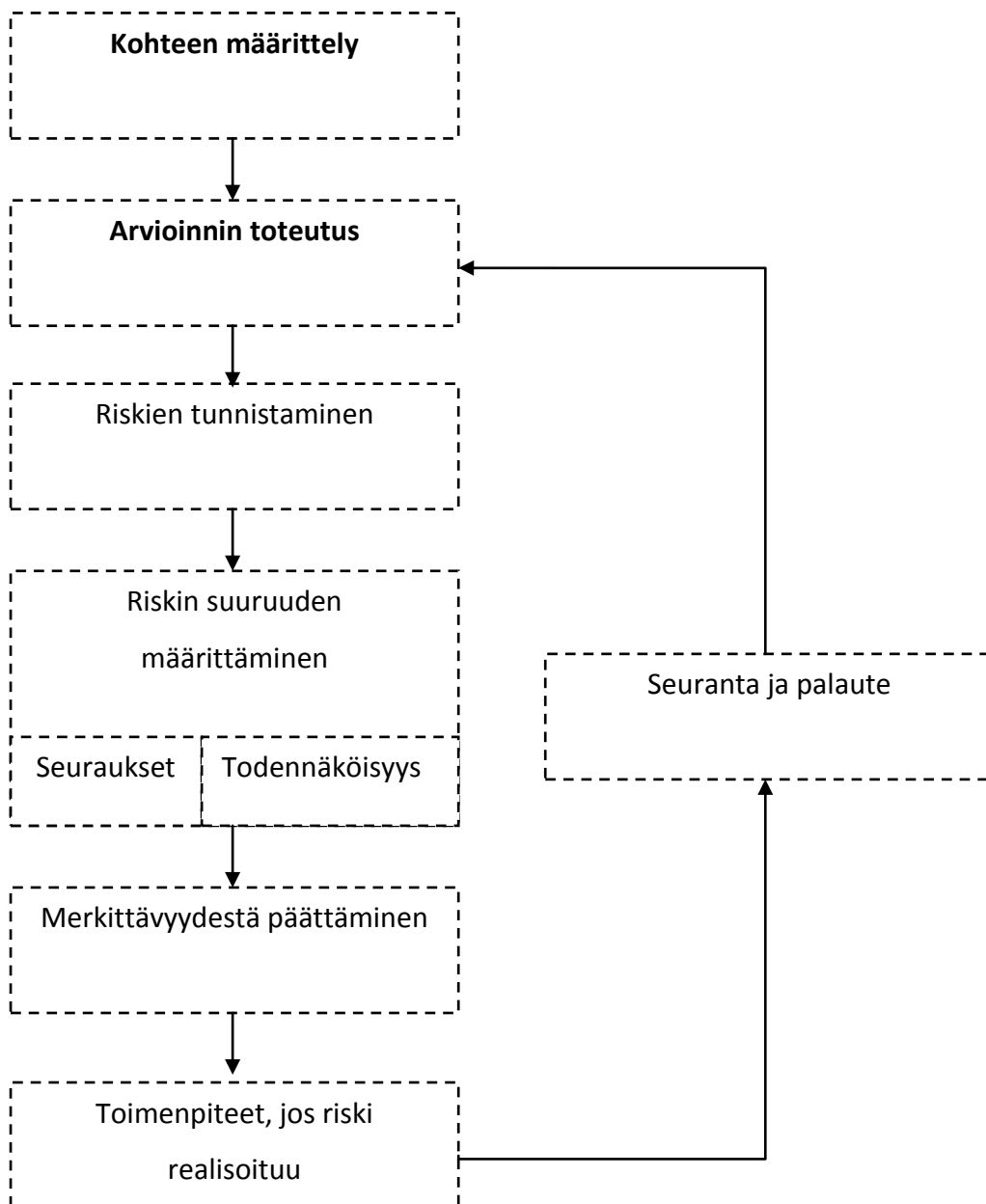
- Iisalmen kaupunki
- Kiuruveden kaupunki
- Sonkajärven kunta
- Vieremän kunta
- Ylä-Savon sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä

Näin laajasta toimintaympäristöstä johtuen kaikki hankkeeseen osallistuvat osapuolet ovat vastuussa riskien tunnistamisen osalta. Tästä syystä riskien tunnistamista varten olisi käytännön syistä järkevä perustaa riskienhallintatyöryhmä, joka kartoittaisi tietyllä ajanjaksolla mahdolliset riskit. Muutoksen kohteena olevan yhteistoiminta-alueen laajuudesta johtuen, eri organisaatioiden välisien riippuvuuksien tunnistamiseen ja seurantaan tulisi kiinnittää erityistä huomiota

## 2. RISKIANALYYSIPROSESSI

Riskianalyysi alkaa analysoitavan kohteen määrittelyllä ja arvioinnin toteutuksella. Seuraavana vaiheena on muutoksesta aiheutuvien vaarojen tai ei toivottujen asioiden/ilmiöiden tunnistaminen. Tunnistamisvaiheen jälkeen riskien suuruus arvioidaan niiden todennäköisyyden ja vaikuttavuuden perusteella. Lisäksi mahdollisille riskeille valitaan toimenpiteet, jos riski realisoituu.

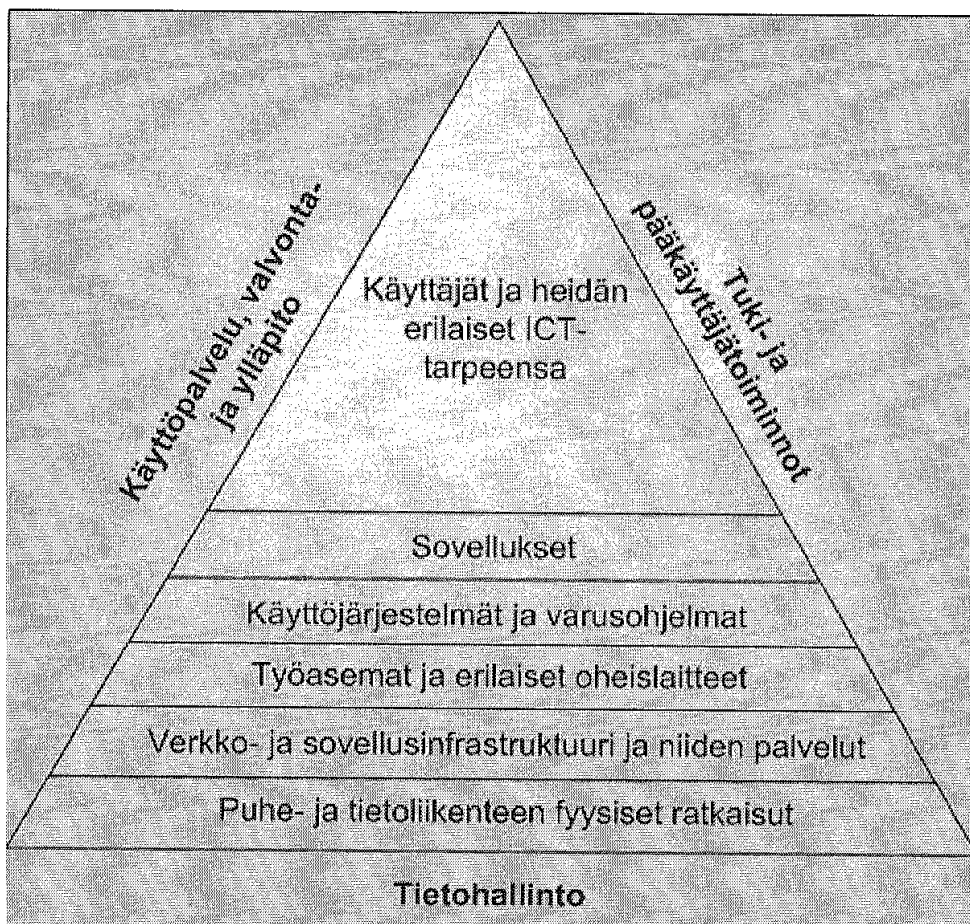
**Kuva 1.** Riskien arvioinnin vaiheet.



### 3. KOHTEEN MÄÄRITTELY

Riskianalyysin kohteena ovat Iisalmen, Kiuruveden, Sonkajärven, Vieremän ja Ylä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymän tietohuoltoon liittyvät kohteet. Määrittelyn kohteena oleva kokonaisuus voidaan jakaa tietohallintoon ja ICT – palvelutuotantoon liittyviin riskeihin. Kohteen määrittely voidaan tarkentaa alla olevan kuvan perusteella seuraavasti.

**Kuva 2.** ICT -infrastruktuuria ja sen palveluita suunniteltaessa huomioitavien ratkaisujen ja palveluiden toteutusperiaatteet (Kuopion Yliopistollisen sairaalan esittämät vaihtoehdot SOSTER-kuntayhtymän verkkoinfrastruktuurin ja ICT-palveluiden toteuttamisesta 2008).

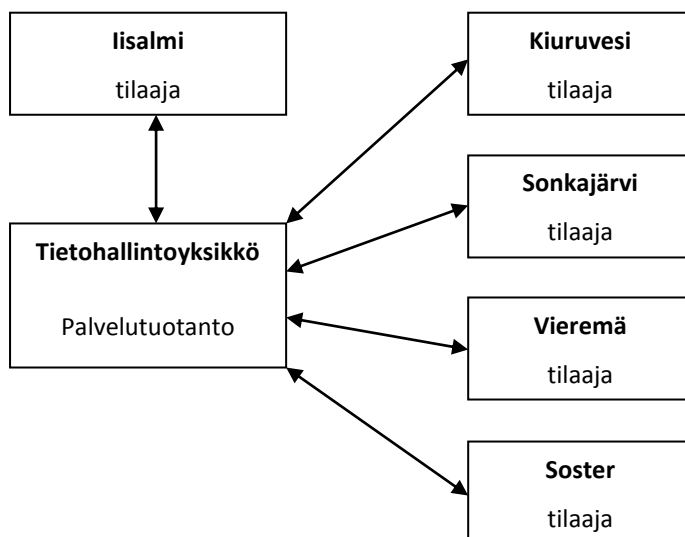


Muutoksen tuomat riskit kohdistuvat muutoksen alla oleviin teknisiin ratkaisuihin ja henkilöihin, jotka toimivat muutoksen kohteena olevassa toimintaympäristössä. Muutoksen kohteena olevien asioiden lisäksi, tulee hahmottaa sen mahdolliset linkitykset muihin riskipaikkoihin.

### ***3.1 Tietohallinto***

Tietohallinnon osalta tulee huomioida esimerkiksi se, että miten eri organisaatioiden rajapinnat lisälmen kaupungin alaisuudessa olevaan Ylä-Savon yhteiseen tietohallintoyksikköön toimivat. Mitä riskejä liittyy eri tahojen toimintaan muuttuvassa toimintaympäristössä?

**Kuva 3.** Organisaatioiden rajapinnat tilaaja – tuottaja - mallissa.



### ***3.2 Puhe- ja tietoliikenteen fyysiset ratkaisut***

Mitä riskejä liittyy puhe- ja tietoliikenteen fyysisiin ratkaisuihin yhteistoiminta-alueella?

### ***3.3 Verkko- ja sovellusinfrastrukturi ja niiden palvelut***

Osallisten organisaatioiden osalta muutos kohdistuu esimerkiksi seutuhakemiston käyttöönottoon. Mitä riskejä muutoksen osalta on havaittavissa, kun kaikki organisaatiot siirtyvät käyttämään nykyisten palveluiden sijaan yhteisiä seudullisia palveluita? Esimerkkeinä voisi olla aktiivihakemisto- ja sähköpostipalvelut.

Mitä riskejä liittyy ydinjärjestelmien osalta esimerkiksi potilastietojärjestelmien toteutukseen?

### ***3.4 Työasemat ja erilaiset oheislaitteet***

Mitä riskejä liittyy työasemien hankintaan, toimittamiseen ja käyttöön?

### ***3.5 Käyttöjärjestelmät ja varusohjelmat***

Onko käytössä olevien tai hankittavien käyttöjärjestelmien tai varusohjelmien osalta riskejä, jotka tulisi huomioida muuttuvassa toimintaympäristössä?

### ***3.6 Sovellukset***

Onko eri sovellusten käytössä tai niiden käyttöönotossa mahdollisia riskejä?

### ***3.7 Käyttäjät***

Millaisia riskejä on tunnistettavissa käyttäjien osalta muuttuvassa toimintaympäristössä?

### ***3.8 Tuki- ja pääkäyttäjätoiminnot***

Millaisia riskejä on tunnistettavissa tuki- ja pääkäyttäjätoiminnoissa?

### ***3.9 Käyttöpalvelu, valvonta- ja ylläpito***

Millaisia riskejä on tunnistettavissa käyttöpalvelu, valvonta- ja ylläpidon toiminnoissa?

## 4. ARVIOINNIN TOTEUTUS

Arvioinnin toteutuksesta vastaa riskienhallinta työryhmä, joka muodostetaan tietohuoltoryhmän jäsenistä. Tietohuoltoryhmällä on nykytila-analyysin ja toteutusvaihtoehtojen laadinnan myötä paras tietämys valitun toteutusmallin riskeihin. Ehdotan, että riskienhallinta työryhmä muodostetaan seuraavista henkilöistä:

Iisalmen kaupunki	
Kiuruveden kaupunki	
Sonkajärven kunta	
Vieremän kunta	
Ylä-Savon sosiaali- ja terveydenhuollon ky	

**Taulukko 1.** Riskienhallintatyöryhmän kokoonpano

### ***4.1 Riskien tunnistaminen***

Riskien tunnistaminen on prosessikuvauksen mukaisesti jatkuvaa toimintaa. Riskejä tunnistetaan aluksi tietty määrä, jonka jälkeen riskitaulukko jatkaa elämäänsä riskien poistuttua tai uusien riskien ilmaannuttua. Riskien tunnistamisessa käytetään apuna kohteen määrittelyn mukaisia kohteita.

Pasi Liimatainen ylläpitää riskitaulukkoa, joka on liitteenä yksi. Riskitaulukkoa päivitetään esiin tulleilla riskeillä välittömästi, kun ne on tunnistettu. Riskit kirjataan ylös ja ilmoitetaan liitteenä kaksi olevalla riskien ilmoituslomakkeella sähköpostiosoitteeseen [pasi.liimatainen@iisalmi.fi](mailto:pasi.liimatainen@iisalmi.fi). Viimeisin riskitaulukko on osallisten organisaatioiden käytettävissä, esimerkiksi päätöksenteon tukena.

#### ***4.2 Riskin suuruuden määrittäminen***

Riskien suuruus arvioidaan seurauksien ja todennäköisyyksien perusteella. Seuraus ja todennäköisyys voi saada arvot 1-3 alla olevien taulukoiden mukaisesti.

<b>SEURAUKSIEN ARVIOINTI</b>	
1	Vähäiset
2	Haitalliset
3	Vakavat

**Taulukko 2.** Riskien seurauksien arvioinnin kriteerit

<b>TODENNÄKÖISYYDEN ARVIOINTI</b>	
1	Epätodennäköinen
2	Mahdollinen
3	Todennäköinen

**Taulukko 3.** Riskien todennäköisyyksien arvioinnin kriteerit

#### ***4.3 Merkittävyydestä päättäminen***

Tietyn riskin merkittävyys saadaan kertomalla tämän riskin seurauksien arvo ja todennäköisyys keskenään, jolloin riski voi saada arvon väliltä 1-9 (1 = vähäinen ja epätodennäköinen / 9 = vakava ja todennäköinen). Riskin merkittävyyden arvon ollessa korkealla on ryhdyttävä välittömästi toimenpiteisiin, ettei riskin kohteena olevaa asiaa tai ilmiötä vaaranneta. Riskin merkittävyyden ollessa matalalla riskiin puuttuminen ei välttämättä tuota hyötyä.



#### ***4.4 Toimenpiteet riskin toteutuessa***

Jokaisen riskin kohdalla tulee olla kirjattuna toimenpiteet riskin toteutuessa. Toimenpiteet ovat riskikohtaisia ja niistä pitää käydä ilmi konkreettiset toimenpiteet riskin realisoituessa.

## Tietohallinnon ja tietotekniikkapalvelutuotannon muutoksista syntyvien riskien hallinta sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueella

Riskiluettelo

10.11.2009

Huomioitu

Avoin

Käsitelty

Nimikirjaimet

Riskin numero	Riskin kuvaus	Alkuperä	Tod. Näk.	Vaikutus	Arvo	Mahdolliset seuraukset	Ehdotetut toimenpiteet	Tila	Vastuu	Pvm
1	Avainhenkilöiden rekry	Talousproj Populus	2	2	4	Vastuiden jako suorittamatta.	Ohjauksen ryhmälle toimeenpantavaksi	Avoin	Talousproj	15.10.2009
2	Resurssien riittävyys (nykyiset tehtävät+uudet tehtävät)	Talousproj Terveysproj Populus	2	3	6	Aikataulut eivät pidä, henkilöstö uupuu ja osa töistä jää tekemättä.	Rekry tehtävä ajoissa. Tarvittaessa tilapäisen henkilökunnan palkkaaminen	Avoin	Talousproj	15.10.2009
3	Operatiivisten järjestelmien liittäminen uuden ky:n järjestelmiin	Talousproj	2	2	4	Tietojen siirtymättömyys	Riittävän laaja ja hyvä liittymäkartoitus jokaisesta aliprojektista	Avoin	Talousproj	15.10.2009
4	Yhteinen sähköposti ky:lle	Talousproj	1	3	3	Laskut eivät lähde maksuun.	Huomoidaan tekniikkaprojektissa	Avoin	Talousproj	15.10.2009

5	Kahden eri potilashallintojärjestelmän käyttämisen haasteet mm. yhteispäivystyksessä, tilastoinnissa, raportoinnissa ja laskutuksessa. Myöhemmin myös KanTaan liittymisen yhteydessä päällekkäisiä kustannuksia	Terveysproj	3	3	9	Kahden eri potilashallinnonjärjestelmän käyttäminen aiheuttaa sen, että potilastietoja on monessa eri paikassa. Henkilöstön on osattava kaksi järjestelmää ja molempien järjestelmien käyttäminen samalta työasemalta ainakin suorituspaikoissa on oltava mahdollista. Raportointi ja tilastointi ei ole kattavaa, eikä välttämättä yhdenmukaista ja tietojen yhdistely pitää tehdä manuaalisesti ja tietojen vertailtavuus on huonoa. Kuntalaskutus pitää hoitaa ainakin osittain manuaalisesti, eikä maksukaton seuranta ohjelmallisesti ole mahdollista.		Avoin	Terveysproj	15.10.2009
6	Toimijoiden yhteishenki yhteistoiminta-alueella	EL	3	3	9	Valmistelun ja yhteistyön vaikeus hankaloittaa muutoksen eteenpäin viemistä.	orientoituisimm e ajatukseen, että teemme näitä hommia yhdessä ja yhteisen päämäärän	Avoin	Muutoksen tekijät	15.10.2009

7	Toimintatapojen yhtenäistäminen	AM & PL Populus	3	2	6	Saadaanko toimintatavat yhtenäistettyä yhteistoiminta-alueella näin lyhyessä ajassa.	Toiminnoista vastaavien henkilöiden pitäisi ottaa huomioon. Selkeät päivämäärät, jolloin aletaan toimia sovitun toimintamallin	Avoin	Toiminnoista vastaavat	15.10.2009
8	Muutosvastarinta	Terveysproj	3	2	6	Mahdollisuuksien ja uhkakuvien sekoittuminen. Henkilökunnan pitää opetella koko ajan uutta.	Tiedottaminen ja riittävän tuen resursointi. Henkilökunnan osallistuminen	Avoin	Terveysproj	2.11.2009
9	Liian nopea aikataulu	Populus	2	3	6		jatkuva seuranta	Avoin	Populus	2.11.2009
10	Koulutuksen aikataulu	Populus	2	2	4	Käyttäjät eivät osaa käyttää uusia järjestelmiä.	Koulutuksen suunnittelu ja varautuminen	Huomioitu	Populus	2.11.2009
11	Yhteisössä riittävä kannatus	Populus	2	3	6		Esimiesten rooli tarkentuu	Avoin	Populus	2.11.2009
12	Palkaslaskennan prosessien läpikäynti	Populus	3	3	9	Palkanlaskenta keskeytyy.	Prosessien riittävä läpikäynti	Huomioitu	Populus	2.11.2009