

# Pohjanmaan HYKYn perustamistiekartta

02.04.2020

## Lähtötilanne

- Vaasan sairaanhoitopiirin hallitus teki vuonna 2018 strategisen päätöksen ehdottaen jäsenkunnille hyvinvointialueen valmistelun käynnistämistä – Aluksi valmistelua tehtiin maakunta- ja sote-uudistuksen rinnalla, jonka jälkeen yhteistyötä on jatkettu sairaanhoitopiirin jäsenkuntien kanssa
- Tähän mennessä perussopimus on laadittu ja päätös uuden kuntayhtymän perustamisesta tehty – Toiminta alkaa virallisesti 1.1.2022
- Viisi kuntaa kolmestatoista on antanut myönteisen päätöksen palvelujen järjestämis- ja tuottamisvastuun siirron osalta: Pietarsaari, Luoto, Uusikaarlepyy, Pedersöre ja Vaasa. Loput kunnat eli Kaskinen, Mustasaari, Korsnäs, Kristiinankaupunki, Laihia, Maalahti, Närpiö ja Vöyri, tekevät päätöksen 16.6. mennessä
- Alueen sisäinen työ HYKYn valmistelua varten on alkanut, ja lähtötilanteen kartoitusta on tehty viidessä työryhmässä:
  - Johtamis- ja organisaatiomalli
  - Kiinteistöt ja kiinteistönhallinta
  - Rajapinnat siirtyvissä kunnissa
  - Tukipalvelut
  - Omistajaohjaus
- Lisäksi kuntayhtymän taloudellisesti kestävien ratkaisujen pohjaksi on tehty erillinen talousselvitys

## Tavoite

- Luoda Pohjanmaalle sosiaalihuollon, perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon palvelut yhdeksi kokonaisuudeksi integroiva hyvinvointikuntayhtymä (Pohjanmaan HYKY)
- Kunnat tekevät päätöksen järjestämisvastuun siirrosta hyvinvointiyhtymälle viimeistään kesäkuussa 2020
- Tämä valmistelun alkuvaiheessa luotu perustamisen tiekartta tunnistaa kaikki tärkeimmät HYKYn perustamisen ja käynnistämisen kannalta oleelliset osakokonaisuudet ja niiden aikataulut sekä vaaditut resurssit
- **Tiekartan tavoitteena on luoda edellytykset systemaattiselle ja tavoitteelliselle kuntayhtymän valmistelulle, ja näin tukea yhtymän toiminnan onnistunutta käynnistämistä**

# Agenda

---

1 Tiekartan yhteenveto

2 Liitteet

## Pohjanmaan HYKYn perustamisen tiekartta sisältää struktuurin kuntayhtymän systemaattiselle käynnistämislle

- Pohjanmaan HYKYn perustamisen tiekartta luo rakenteen integroidun kuntayhtymän järjestäytyneelle käynnistämislle
- Tiekartta jakautuu 7 kokonaisuuteen:
  1. Valmistelun läpivienti, muutosjohtaminen ja viestintä
  2. Teknis-juridinen järjestäytyminen
  3. Toiminnan, talouden ja johtamisen järjestäytyminen
  4. Palvelutuotannon järjestäytyminen
  5. Tietohallinnon järjestäytyminen
  6. Kuntayhtymän ohjaus ja yhteistyö kuntien kanssa
  7. Strategia ja toiminnan kehittäminen
- HYKYn valmistelu kestää n. 1,5 vuotta, ja toiminta alkaa virallisesti 1.1.2022
- HYKYn valmistelusta vastaa virkamiesjohto, jota tukee kompakti hanketoimisto sekä valmistelutyöstä vastaavat työryhmät

## HYKYn perustamisen kustannukset ovat arviolta 2,3 – 4,7 M€

- HYKYn perustamiseen liittyvän valmistelun kustannukset vuosina 2020 ja 2021 ovat arviolta 2,3 – 4,7 M€ - kustannukset vastaavat kunnille perustamistyöstä syntyvää lisäkustannusta
  - Henkilöstökustannus perustuu oman työn ohella tehdyn valmistelun lisäkustannuksiin (=johdon lisäkorvaukset) sekä valmistelussa hyödynnettävän hanketoimiston kustannuksiin
  - ICT-infraan ja järjestelmiin liittyvät kustannukset riippuvat tavoitellun lopputuloksen tasosta ja tarvittavien muutosten laajuudesta, eli esim. päätöksistä, miltä osin voidaan hyödyntää olemassa olevia ratkaisuja ja miltä osin tarvitaan uusia
  - Ostopalvelujen kustannukset riippuvat puolestaan päätöksestä, miltä osin kuntien työpanosta voidaan irrottaa valmistelutyöhön ja miltä osin työ toteutetaan asiantuntijapalveluilla

## Muiden kuntayhtymien oppina keskeistä HYKYn perustamisessa on riittävä valmistautuminen ja resursointi

- Aikataulun näkökulmasta valmistelutyön määrä on suuri, joten resursseja tulee varata riittävästä ja työ tulee tarkasti projektoida
- Valmistelussa tulee olla mukana kaikki juridiset tahot, ja valmistelun tapahtua yhteisen vastuullisen valmisteluorganisaation toimesta
- Henkilöstö tulee aidosti osallistaa muutokseen, ja muutoksen läpivientiä tulee tukea vahvalla tiedottamisella kaikille sidosryhmille
- Tukipalvelujen järjestämisestä tulee sopia hyvissä ajoin, sillä muutoksessa kovin paine tulee kohdistumaan aluksi etenkin talous-, henkilöstö- ja tietohallintoon sekä viestintään – Lähtökohtana on, että ensimmäisestä päivästä alkaen järjestelmät toimivat, henkilöstö pystyy tekemään työnsä ja palkat tulevat ajallaan maksuun

# Pohjanmaan HYKYn valmistelu kestää n. 1,5 vuotta\* ja painottuu sisäänajovaiheessa toiminnan vakiinnuttamiseen ja integraatiohyötyjen realisointiin

Perus-  
sopimus  
12/2019

Toiminnan  
käynnistäminen

HYKY valmistelussa ■  
HYKY toiminnassa ■



## Valmisteluvaihe – Tämä tiekartta

- Kuntayhtymän perustamisen ja käynnistämisen tiekartan laadinta
- Tiekartta sisältää mm. muutoksen, järjestäytymisen, toiminnan, talouden, johtamisen, palvelutuotannon, ohjauksen ja toiminnan kehittämisen perusteellisen suunnittelun ja toteuttamisen, jotta kuntayhtymän edellytykset toimia sujuvasti käynnistyessään olisivat mahdollisimman suotuisat

Valmisteluvaiheen päätyttyä HYKYllä on kaikki edellytykset onnistuneelle käynnistymiselle

## Kuntayhtymän sisäänajovaihe

- Uusien käytäntöjen vakiinnuttaminen ja toiminnan jatkokehittäminen
- HYKYn käynnistämisen jälkeen jatkuvien tiekartan kokonaisuuksien läpivieminen

Sisäänajovaiheen päätyttyä HYKYn toiminta on vakiintunut ja valitut toimintamallit on viety onnistuneesti käytäntöön

## Jatkuva toiminta

- Toiminnan jatkokehittäminen strategian mukaisesti, jatkuva parantaminen

Jatkuvassa toiminnassa HYKY toimii vakiintuneiden käytänteiden mukaisesti

**Aito integroitu kuntayhtymä perustettu ja integraatiohyödyt saavutettu**

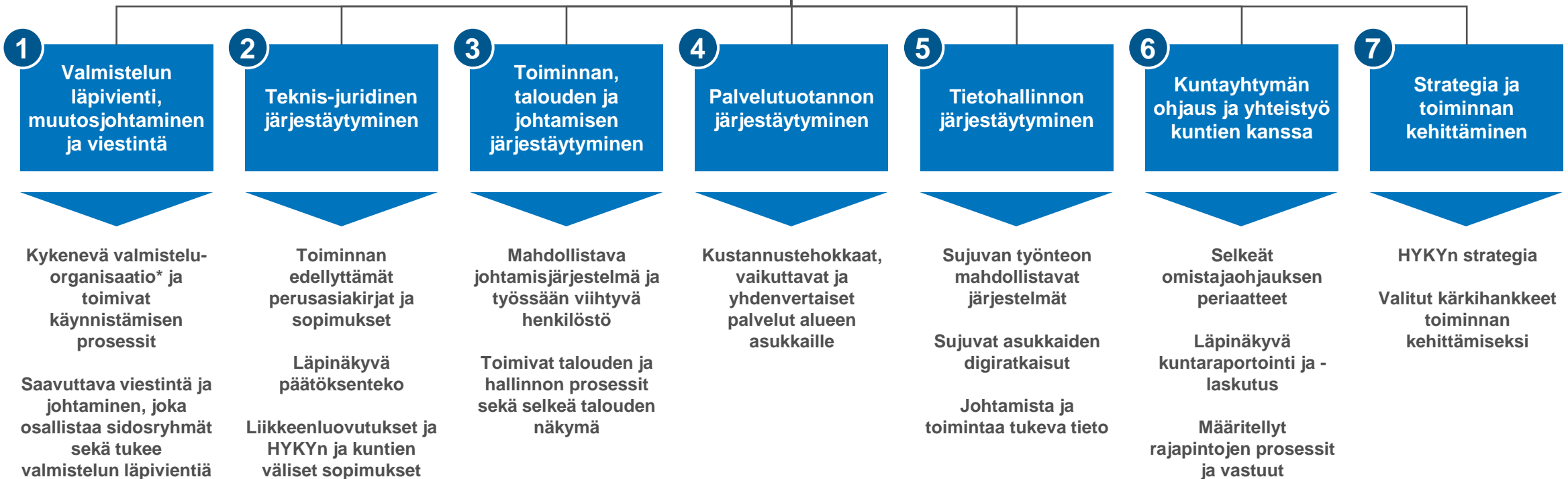
\* HYKYn valmistelun kestoksi arvioitu puolitoista vuotta, jolloin toiminta käynnistyy 1.1.2022. Muista kuntayhtymistä saatujen oppien perusteella valmisteluun on hyvä varata aikaa ja resursseja. HYKYn perustaminen on mahdollista nopeammallakin aikataululla, mutta tämä tarkoittaa kompromisseja valmistelussa, jolloin toiminta käynnistyy teknisesti, mutta kehitystyötä tulee merkittävästi jatkaa toiminnan käynnistyttyä

Lähde: Asiantuntijahaastattelut, NHG analyysi

# Pohjanmaan HYKYn perustamisen tiekartta on jaettu 7 osa-alueeseen – Ne yhdessä luovat edellytykset toiminnan onnistuneelle käynnistämiseksi

## Pohjanmaan HYKYn perustamisen tiekartan osa-alueet

Osakokonaisuuden tuotos



**Osa-alueet luovat edellytykset HYKYn toiminnan onnistuneelle käynnistämiseksi ja edelleen kehittämiseksi, jotta saavutetaan sote-kuntayhtymän mahdollistamat integraatiohyödyt**

\* Valmisteluorganisaatiolla tarkoitetaan nimettyjä johtavia virkamiehiä, jotka vievät valmistelua eteenpäin ja jotka toiminnan käynnistyttyä muodostavat yhtymän operatiivisen johdon  
Lähde: Asiantuntijahaastattelut, NHG analyysi

# HYKYn valmistelu kestää n. 1,5 vuotta – v. 2020 keskittyy etenkin järjestäytymiseen sekä teknis-juridisten tehtävien toteutukseen ja v. 2021 muutoksen läpivientiin

Pohjanmaan HYKYn perustamistiekartta		2020			2021				2022	
		Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
1	Valmistelun läpivienti, muutosjohtaminen ja viestintä	1.1 Valmistelun organisoituminen ja sen mandaatti								
		1.2 Käynnistämisen suunnittelu								
		1.3 Viestintä								
		1.4 Muutosjohtaminen ja henkilöstön osallistaminen								
2	Teknis-juridinen järjestäytyminen	2.1 Perussopimuksen, hallintosäännön ja muiden asiak. valmistelu								
		2.2 Omaisuuden, veloitteiden ja sopimusten kartoittaminen ja siirto								
		2.3 Päätös Y-tunnuksesta ja vastuurakenteiden päivitys								
		2.4 Käynnistämisen mukaiset päätökset								
3	Toiminnan, talouden ja johtamisen järjestäytyminen	3.1 Johtamisjärjestelmän kuvaaminen								
		3.2 Hallinnollisten tukipalvelujen järjestäytyminen								
		3.3 Henkilöstön siirto ja henkilöstöön liittyvien prosessien määrittely								
		3.4 Teknisten tukipalvelujen järjestäytyminen								
		3.5 Taloussuunnittelu								
4	Palvelutuotannon järjestäytyminen	4.1 Palvelutuotannon järjestäytyminen								
		4.2 Kliinisten tukipalvelujen järjestäytyminen								
5	Tietohallinnon järjestäytyminen	5.1 ICT:n ja tietojärjestelmien rakentaminen								
		5.2 Tietojohtaminen								
6	Kuntayhtymän ohjaus ja yhteistyö kuntien kanssa	6.1 Omistajaohjaus ja hallinnointi								
		6.2 Kuntaraportointi ja -laskutus								
		6.3 Yhdyspintojen rakentaminen								
7	Strategia ja toiminnan kehittäminen	7.1 HYKYn strategian luominen								
		7.2 Kärkihankkeiden läpivienti								

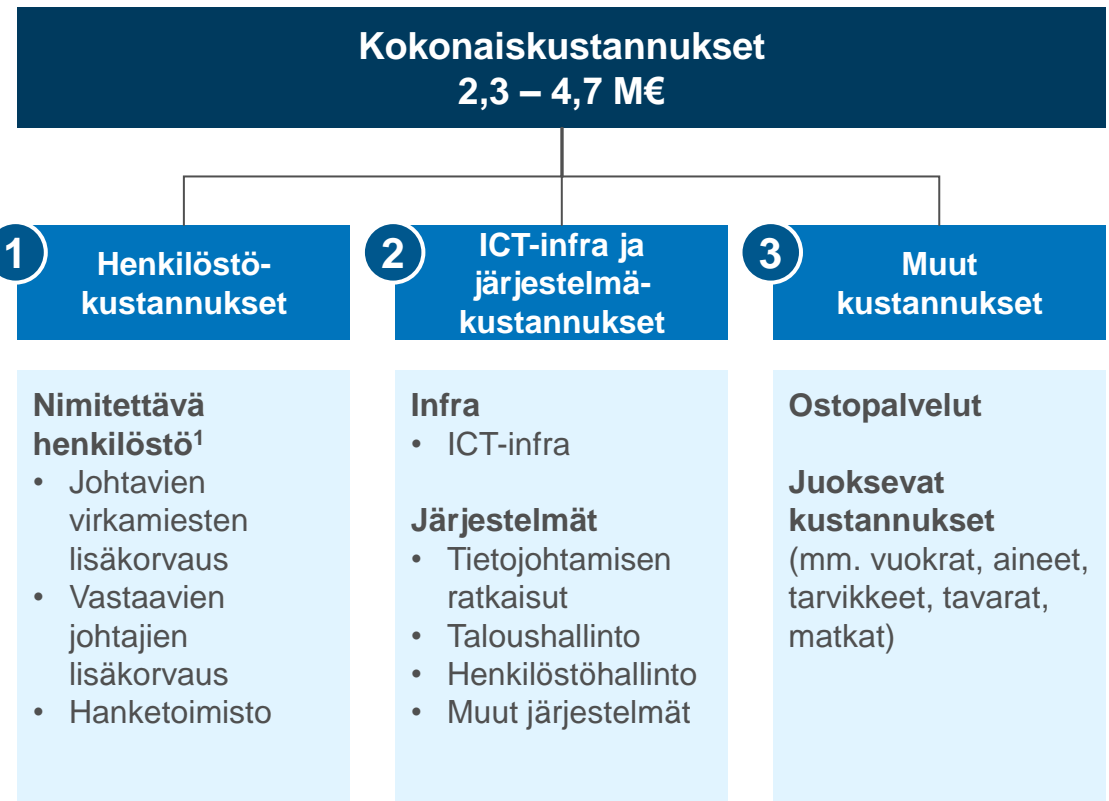
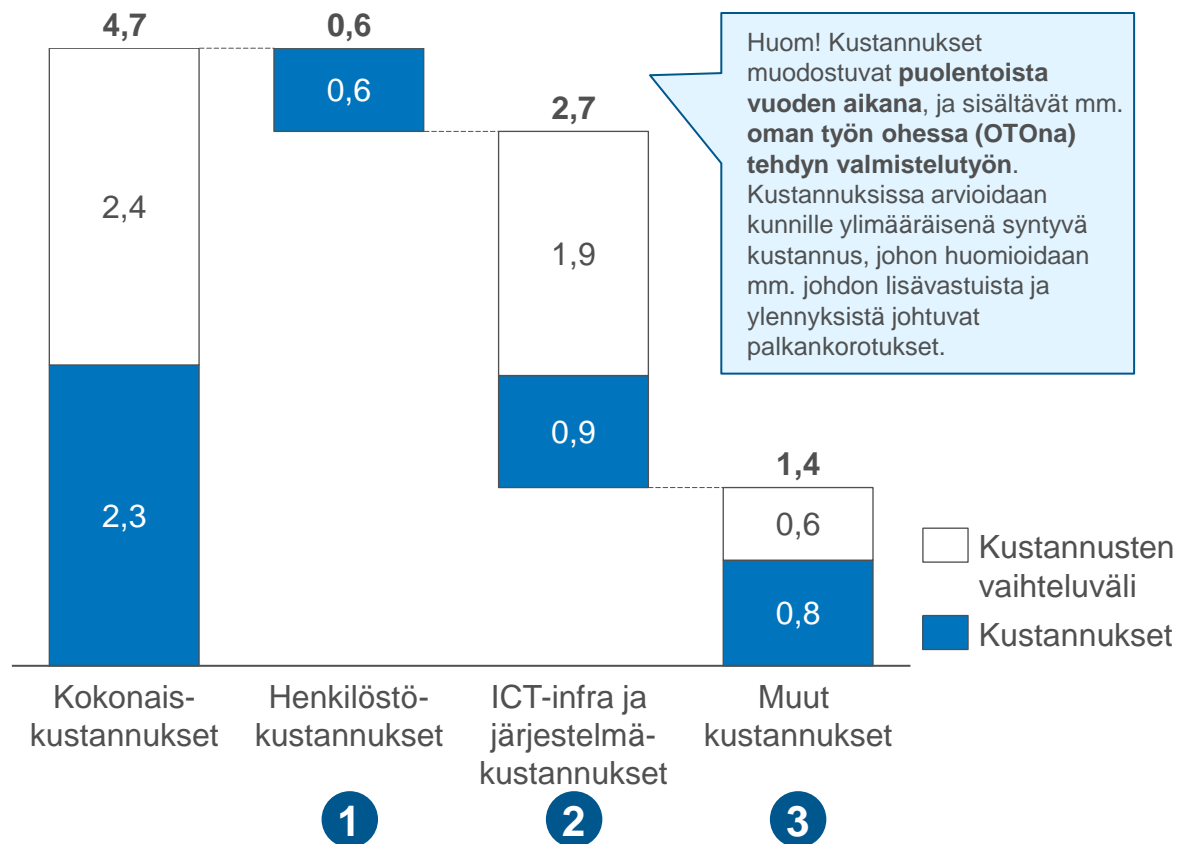
Kärkihankkeiden mukaisesti

# Pohjanmaan HYKYn perustamisen kustannukset vuosina 2020 ja 2021 ovat arviolta 2,3 – 4,7 M€

Kustannusarvio vastaa kunnille perustamistyöstä syntyvää lisäkustannusta<sup>1</sup>

Pohjanmaan HYKYn perustamisen kustannukset 2020 – 2021  
M€

**ARVIO**



Huom! Mahdollisten kärkihankkeiden, esim. APTJ, kustannuksia ei ole huomioitu osana tiekartan kustannuksia

1) Oman työn ohessa tehtävässä valmistelussa oletetaan, että HYKYn johtoon nimitettävät johtavat virkamiehet edistävät HYKYn perustamista oman työnsä ohessa. Johtavien virkamiesten nykyisiä virkoja tukemaan siirtyy vastaavat johtajat organisaation sisältä. Oman työn ohessa tehtävässä valmistelussa kunnille syntyvä ylimääräinen kustannus vastaa johtaville virkamiehille ja vastaaville johtajille tulevia palkankorotuksia lisääntyneestä työ määrästä johtuen. Oman työn ohessa tehtävänä työnä kunnilta siirtyvä työpanos ei lisää kuntien kustannuksia, mutta kohdistaa valmisteluun osallistuvan henkilöstön aikaa muihin tehtäviin

Lähde: Asiantuntijahaastattelut, NHG analyysi



# Tärkeimmät opit kuntayhtymien perustamisessa mukana olleilta tahoilta kiteytyvät 6 osa-alueeseen

<b>1</b>	<b>Valmistelu-organisaatio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kaikkien juridisten tahojen tulee olla mukana valmistelussa</li><li>• Valmistelutyön määrä on suuri – Resursseja tulee varata riittävästä sekä virkamiestyöhön että asiantuntijapalveluille</li><li>• Johdon tulee olla valittu perustuen osaamiseen, ei esim. kotikunnan perusteella</li></ul>
<b>2</b>	<b>Muutosjohtaminen ja viestintä</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Henkilöstö tulee aidosti osallistaa ja muutosta tulee tukea vahvalla tiedottamisella</li><li>• Alueen väestö kannattaa ottaa mukaan yhteiskehittämiseen</li><li>• Avainhenkilöt tulee sitouttaa ja esimiehiä tulee valjastaa muutoksen edistämiseen</li><li>• Johdon tulee olla avoimesti läsnä koko prosessissa</li></ul>
<b>3</b>	<b>Aikataulu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valmistelutyön alussa tulee heti luoda selkeä projektisuunnitelma, joka sisältää tavoitteet ja välietapit valmistelutyön toteutukselle</li><li>• Käytäntöjen yhtenäistäminen ja järjestelmäintegraatiot tulee aloittaa saman tien valmistelutyön alussa</li></ul>
<b>4</b>	<b>Talous ja henkilöstö</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kuntien ilmoittamien sote-kustannusten lisäksi voi olla piilossa olevia kustannuksia, joiden tunnistamiseen on varattava aikaa ja resursseja</li><li>• Palvelujen yhdenmukaistamisesta voi aiheutua kustannuksia, mikäli palvelut kunnissa ovat olleet alimitoitettuja – Palvelukohtainen kuntavertailu säästöpotentiaalin identifiointiksi on tarpeen</li><li>• Kiinteistöistä tulee sopia yhdessä ja kuntiin jäävistä kiinteistöistä tulee määrittää selkeät vuokranmääräytymisperiaatteet</li><li>• Tarvittavasta henkilöstöstä ja tulevista työtehtävistä tulee olla tarkka suunnitelma, jotta kuntayhtymään siirtyvä henkilöstö osataan mitoittaa oikein</li></ul>
<b>5</b>	<b>Kuntayhteistyö</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avoimuus ja oikeilla termeillä puhuminen alusta saakka ovat tärkeitä, jotta yllätyksiltä vältytään jatkossa</li><li>• Taloudellisten tavoitteiden tulee olla realistisia ja yhdessä selkeästi sovittuja – Tämän jälkeen kuntien on annettava HYKYLle riittävä työrauha toteuttaa sovittua strategiaa</li><li>• Kuntayhtymän toimintaa liiaksi sitovia etukäteen tehtäviä päätöksiä etenkin palvelutasoon tai -verkkoon liittyen tulisi välttää</li></ul>
<b>6</b>	<b>Tukipalvelut ja sopimukset</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tukipalvelujen järjestämisestä tulee sopia hyvissä ajoin, sillä muutoksessa kovin paine tulee kohdistumaan aluksi etenkin talous-, henkilöstö- ja tietohallintoon sekä viestintään – Lähtökohtana on, että ensimmäisestä päivästä alkaen järjestelmät toimivat, henkilöstö pystyy tekemään työnsä ja palkat tulevat ajallaan maksuun</li><li>• Sopimusten siirtoon liittyvä työmäärä voi yllättää, sillä kuntien hankinnat voivat poiketa toisistaan merkittävästi, ja myös itse sopimukset voivat olla puutteellisia tai jopa kadoksissa</li></ul>

# Agenda

---

1 Tiekartan yhteenveto

**2 Liitteet**

**2.1 Tiekartan sisältö ja aikataulu**

2.2 Tiekartan tarkemmat sisällöt

2.3 Valmisteluorganisaatio

2.4 Kustannukset

2.5 Opit muista kuntayhtymistä

# Pohjanmaan HYKYn perustamisen tiekartta on jaettu 7 osa-alueeseen – Ne yhdessä luovat edellytykset toiminnan onnistuneelle käynnistämiselle

## Pohjanmaan HYKYn perustamisen tiekartan osa-alueet

Osakokonaisuuden tuotos



**Osa-alueet luovat edellytykset HYKYn toiminnan onnistuneelle käynnistämiselle ja edelleen kehittämiselle, jotta saavutetaan sote-kuntayhtymän mahdollistamat integraatiohyödyt**

\* Valmisteluorganisaatiolla tarkoitetaan nimettyjä johtavia virkamiehiä, jotka vievät valmistelua eteenpäin ja jotka toiminnan käynnistyttyä muodostavat yhtiön operatiivisen johdon  
Lähde: Asiantuntijahaastattelut, NHG analyysi

# Pohjanmaan HYKYN perustamisen tiekartan 7 osa-aluetta jakautuvat yhteensä 22 osakokonaisuuteen

1	Valmistelun läpivienti, muutosjohtaminen ja viestintä	1.1 Valmistelun organisoituminen ja sen mandaatti	1.3 Viestintä
		1.2 Käynnistämisen prosessin suunnittelu	1.4 Muutosjohtaminen ja henkilöstön osallistaminen
2	Teknis-juridinen järjestäytyminen	2.1 Perussopimuksen, hallintosäännön ja muiden yhtymän perusasiakirjojen valmistelu	2.3 Päätös Y-tunnuksesta ja vastuurakenteiden päivitys
		2.2 Omaisuuden, velvoitteiden ja sopimusten kartoittaminen ja siirto	2.4 Käynnistämisen prosessin mukaiset päätökset
3	Toiminnan, talouden ja johtamisen järjestäytyminen	3.1 Johtamisjärjestelmän kuvaaminen	3.4 Teknisten tukipalvelujen järjestäytyminen
		3.2 Hallinnollisten tukipalvelujen järjestäytyminen	3.5 Taloussuunnittelu
		3.3 Henkilöstön siirto ja henkilöstöön liittyvien prosessien määrittely	
4	Palvelutuotannon järjestäytyminen	4.1 Palvelutuotannon järjestäytyminen	4.2 Kliinisten tukipalvelujen järjestäytyminen
5	Tietohallinnon järjestäytyminen	5.1 ICT:n ja tietojärjestelmien rakentaminen	5.2 Tietojohtaminen
6	Kuntayhtymän ohjaus ja yhteistyö kuntien kanssa	6.1 Omistajaohjaus ja hallinnointi	6.3 Yhdyspintojen rakentaminen
		6.2 Kuntaraportointi ja -laskutus	
7	Strategia ja toiminnan kehittäminen	7.1 HYKYN strategian luominen	7.2 Kärkihankkeiden läpivienti

# HYKYn valmistelu kestää n. 1,5 vuotta – v. 2020 keskittyy etenkin järjestäytymiseen sekä teknis-juridisten tehtävien toteutukseen ja v. 2021 muutoksen läpivientiin

Pohjanmaan HYKYn perustamistiekartta		2020			2021				2022	
		Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
1	Valmistelun läpivienti, muutosjohtaminen ja viestintä	1.1 Valmistelun organisoituminen ja sen mandaatti								
		1.2 Käynnistämisen suunnittelu								
		1.3 Viestintä								
		1.4 Muutosjohtaminen ja henkilöstön osallistaminen								
2	Teknis-juridinen järjestäytyminen	2.1 Perussopimuksen, hallintosäännön ja muiden asiak. valmistelu								
		2.2 Omaisuuden, veloitteiden ja sopimusten kartoittaminen ja siirto								
		2.3 Päätös Y-tunnuksesta ja vastuurakenteiden päivitys								
		2.4 Käynnistämisen mukaiset päätökset								
3	Toiminnan, talouden ja johtamisen järjestäytyminen	3.1 Johtamisjärjestelmän kuvaaminen								
		3.2 Hallinnollisten tukipalvelujen järjestäytyminen								
		3.3 Henkilöstön siirto ja henkilöstöön liittyvien prosessien määrittely								
		3.4 Teknisten tukipalvelujen järjestäytyminen								
		3.5 Taloussuunnittelu								
4	Palvelutuotannon järjestäytyminen	4.1 Palvelutuotannon järjestäytyminen								
		4.2 Kliinisten tukipalvelujen järjestäytyminen								
5	Tietohallinnon järjestäytyminen	5.1 ICT:n ja tietojärjestelmien rakentaminen								
		5.2 Tietojohtaminen								
6	Kuntayhtymän ohjaus ja yhteistyö kuntien kanssa	6.1 Omistajaohjaus ja hallinnointi								
		6.2 Kuntaraportointi ja -laskutus								
		6.3 Yhdyspintojen rakentaminen								
7	Strategia ja toiminnan kehittäminen	7.1 HYKYn strategian luominen								
		7.2 Kärkihankkeiden läpivienti								

Kärkihankkeiden mukaisesti

# Osa-alueessa 1 valmisteluorganisaatio järjestäytyy ja määrittellään tarkka projektisuunnitelma sekä viestinnän ja muutosjohtamisen prosessit



# Valmisteluorganisaation järjestäytyminen heti valmistelun käynnistyessä on keskeistä – viestintää ja henkilöstön osallistamista tulee tehdä läpi valmistelun

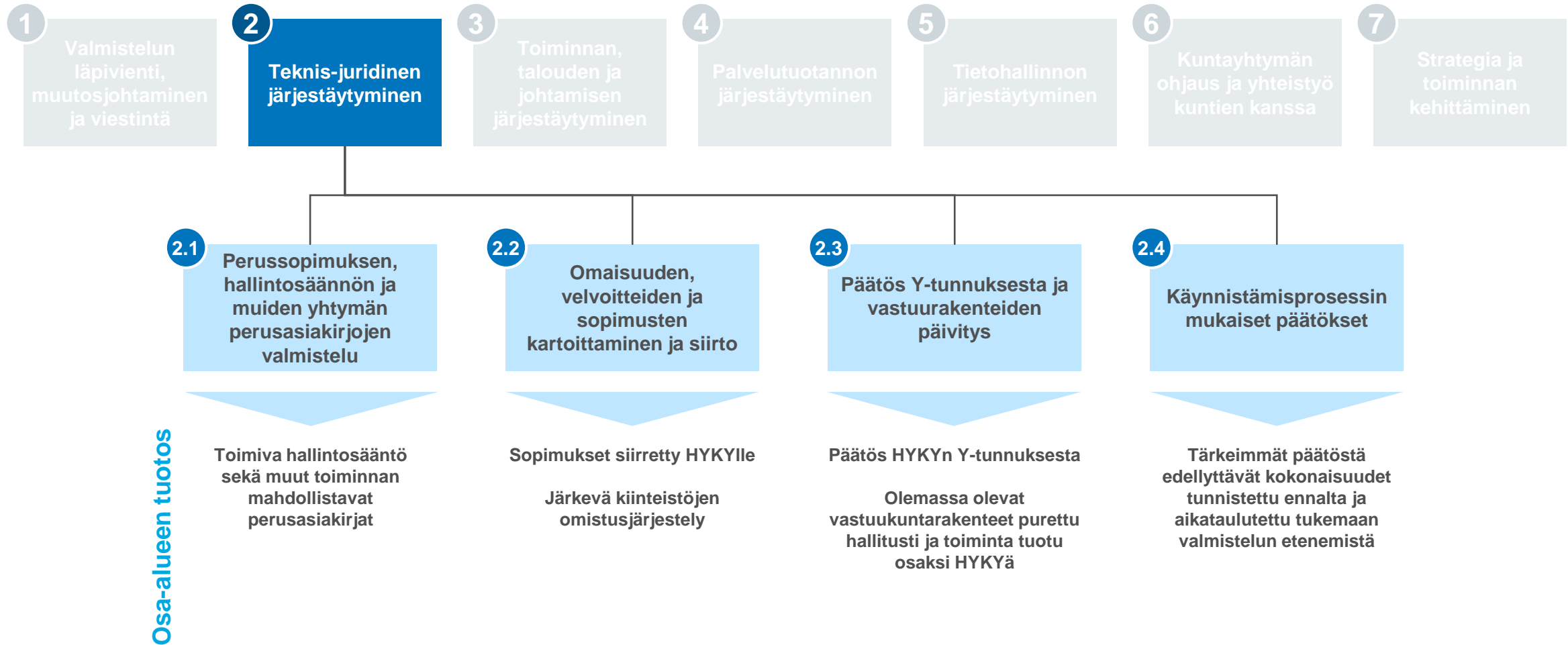
Valmistelun läpivienti, muutosjohtaminen ja viestintä		2020			2021				2022	
		Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
1.1 Valmistelun organisoituminen ja sen mandaatti	• Valmisteluorganisaation määrittely ja mandaatti	█								
	• Valmisteluorganisaation prosessien määrittely	█								
	• Toimitusjohtajan / kuntayhtymän johtajan rekrytointi	█								
	• Muiden johtavien viranhaltijoiden rekrytointi		█							
	• Hankehallinnon rekrytointi	█								
	• Valmisteluorganisaation organisoituminen		█							
1.2 Käynnistämisen prosessin suunnittelu	• HYKYn käynnistämisen projektisuunnitelman laatiminen	█								
	• Projektin etenemisen seurannan ja johtamisen käytänteiden suunnittelu	█	█							
1.3 Viestintä	• HYKYn viestintästrategian luominen		█							
	• HYKYn käynnistämisen viestintäsuunnitelman laatiminen		█							
	• HYKYn sisäinen viestintä viestintästrategian ja viestintäsuunnitelman mukaisesti		█	█	█	█	█	█	█	█
	• HYKYn ulkoinen viestintä viestintästrategian ja viestintäsuunnitelman mukaisesti		█	█	█	█	█	█	█	█
	• HYKYn sidosryhmien (mm. kuntapäätäjät) viestintä viestintästrategian ja viestintäsuunnitelman mukaisesti		█	█	█	█	█	█	█	█
1.4 Muutosjohtaminen ja henkilöstön osallistaminen	• Henkilöstön osallistaminen	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	• Johdon ja esimiesten osallistaminen ja informointi valmistelun etenemisestä	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	• Kuntapäätäjien osallistaminen	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	• Kuntalaisten osallistaminen	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	• Parhaiden käytäntöjen kerääminen		█	█						
	• Parhaiden käytäntöjen hyödyntäminen			█	█	█	█	█	█	█

Toimitusjohtajan rekrytointi heti alkuvaiheessa keskeistä, jotta hän pääsee rakentamaan itselleen toimivan valmisteluorganisaation

Käynnistämisen tarkka projektointi tärkeää, jotta kaikki tarvittavat osakokonaisuudet tulevat huomioiduksi ja aikataulussa pysytään

Selkeä ja aktiivinen viestintä sekä kaikkien sidosryhmien osallistaminen alusta saakka on tärkeää, jotta muutos saa tarvitsemansa tuen

# Osa-alueessa 2 luodaan toiminnan perusasiakirjat sekä järjestellään mm. omaisuuteen, velvoitteisiin ja sopimuksiin liittyvät kysymykset





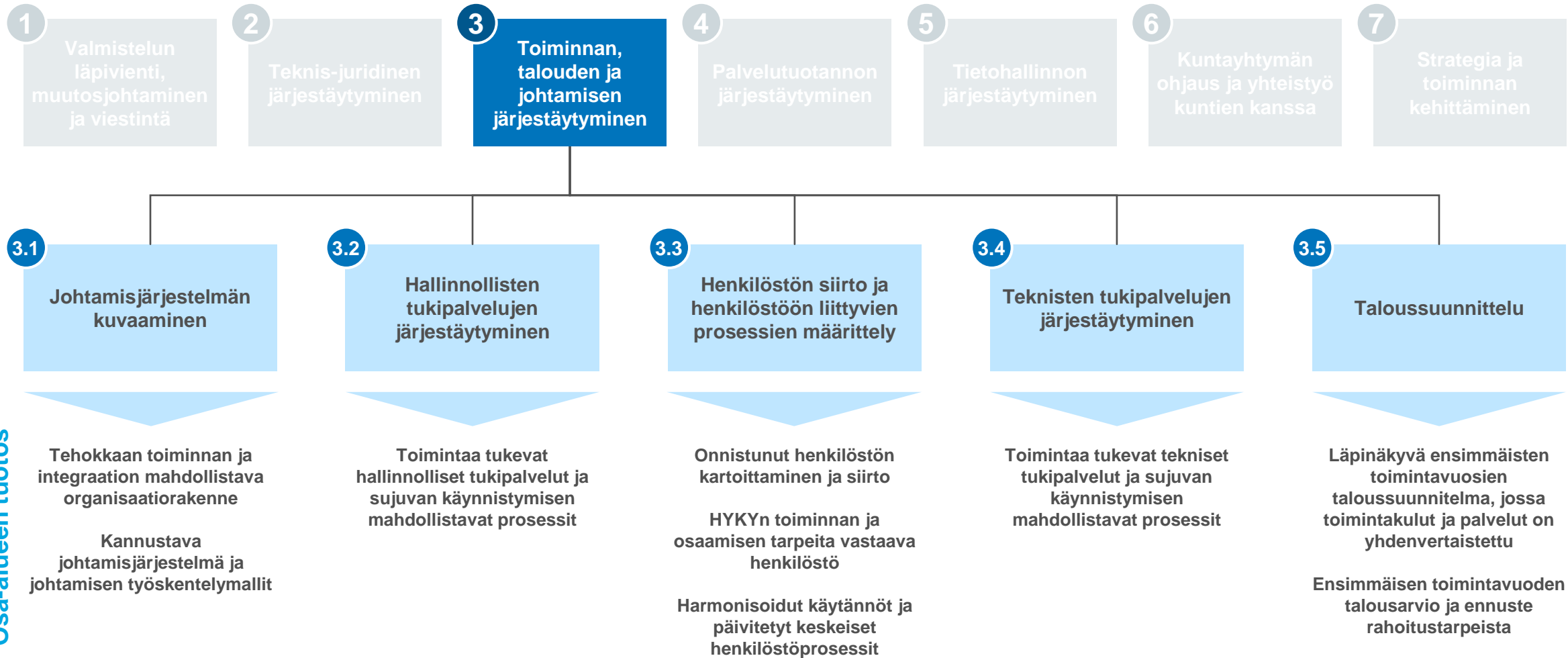
# Perussopimus ja hallintosääntö määrittävät HYKYn toiminnan, joten tarvittavan hallintosäännön laatimiseen tulee varata riittävä aika valmistelun käynnistyessä

Teknis-juridinen järjestäytyminen		2020			2021				2022	
		Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
2.1 Perussopimuksen, hallintosäännön ja muiden yhtymän perusasiakirjojen valmistelu	• Perussopimuksen laatiminen	Tehty								
	• Hallintosäännön laatiminen									
	• Muiden yhtymän perusasiakirjojen laatiminen									
2.2 Omaisuuksien, velvoitteiden ja sopimusten kartoittaminen ja siirto	• Kuntien ja palveluntuottajien välisten sopimusten kartoittaminen, mahdolliset neuvottelut ja siirto									
	• Kuntien omistamien ja vuokraamien sote-kiinteistöjen kartoittaminen ja päätökset omaisuusjärjestelystä									
	• Muun omaisuuden kartoittaminen ja siirto									
2.3 Päätös Y-tunnuksesta ja vastuurakenteiden päivitys	• Päätös Y-tunnuksesta ja itsenäisen oikeushenkilön perustaminen tarvittaessa									
	• Olemassa olevien vastuukuntarakenteiden purkaminen									
2.4 Käynnistämisen prosessin mukaiset päätökset	• Kuntien järjestämisen siirtoon liittyvien päätösten tekeminen									
	• HYKYn käynnistämiseen liittyvien päätösten tekeminen									
	• Kuntien tuotannon siirtymiseen ja HYKYn palvelutuotannon organisoitumiseen liittyvien päätösten tekeminen									

Toimivan hallintosäännön huolellinen laatiminen on käynnistyvän kuntayhtymän merkittävimpiä ponnistuksia ja siihen tulee varata riittävästi aikaa ja resursseja

Sopimusten kartoittaminen, siirto ja yhtenäistäminen on kokonaisuus, joka tulee toteuttaa huolella, jotta saavutetaan synergiahyötyjä jatkossa

# Osa-alueessa 3 luodaan johtamisjärjestelmä ja ensimmäisten toimintavuosien taloussuunnitelma, sekä järjestäytyään tukipalvelujen ja henkilöstön osalta



# Hallinnon ja teknisten tukipalvelujen järjestäytymiseen liittyy useita merkittäviä kysymyksiä, joten valmisteluun tulee varata riittävästi aikaa

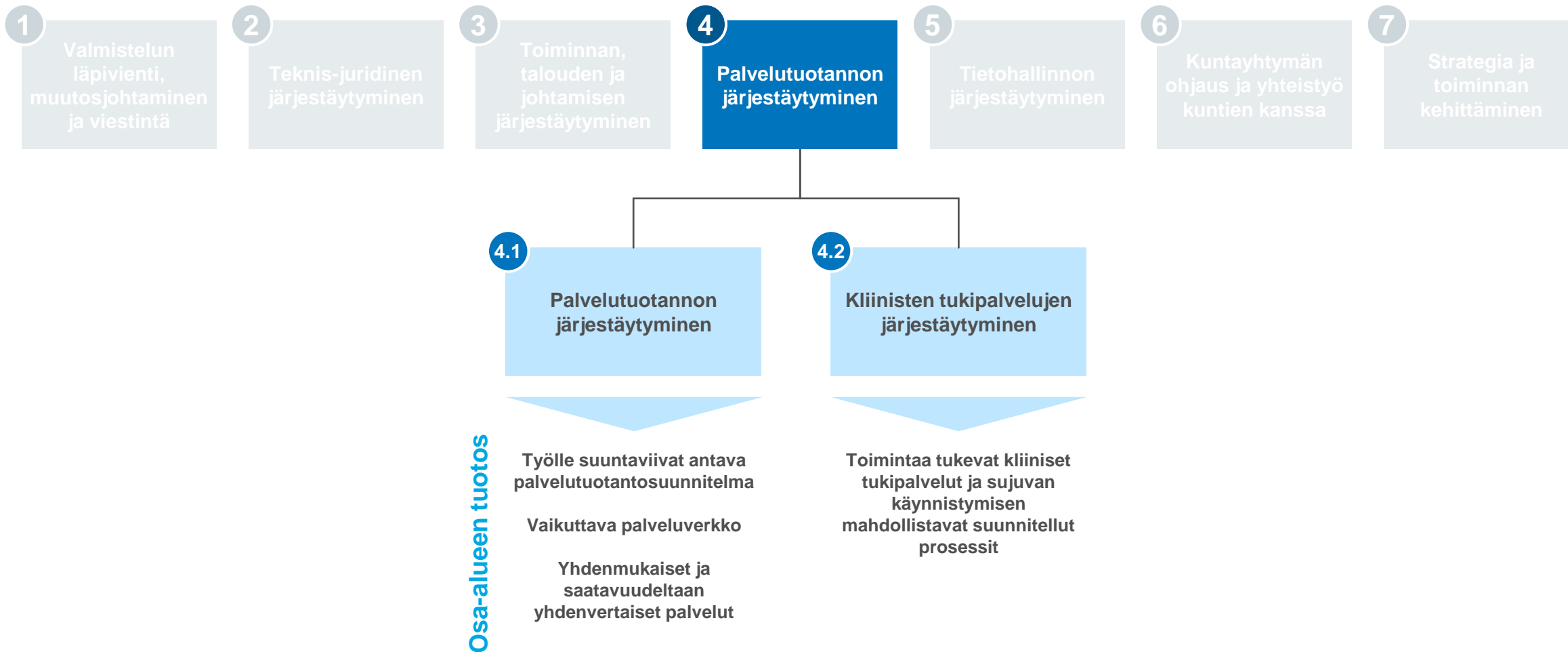
Toiminnan, talouden ja johtamisen järjestäytyminen		2020			2021				2022	
		Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
3.1 Johtamisjärjestelmän kuvaaminen	• HYKYn yhteisten johtamisen periaatteiden kuvaaminen									
	• Organisaatorakenteen määrittely (sis. toimiala-/tulosalue rakenne)									
	• Johtamisjärjestelmän kuvaaminen ja johtamisrakenteen luominen									
	• Johtamisen työskentelymallien luominen									
	• Riskienhallintasuunnitelman luominen									
3.2 Hallinnollisten tukipalvelujen järjestäytyminen	• Henkilöstöhallinnon organisoituminen ja prosessien määrittely									
	• Taloushallinnon organisoituminen ja prosessien määrittely									
	• Tietohallinnon organisoituminen ja prosessien määrittely									
	• Yleishallinnon organisoituminen ja prosessien määrittely									
	• Hankinnan organisoituminen ja prosessien määrittely									
3.3 Henkilöstön siirto ja henkilöstöön liittyvien prosessien määrittely	• Kuntien sote- ja sote-tukipalvelujen henkilöstön kartoittaminen ja siirto									
	• Henkilöstösuunnitelman laatiminen									
	• Keskeisten henkilöstöprosessien päivitys									
	• Käytäntöjen harmonisointi									
3.4 Teknisten tukipalvelujen järjestäytyminen	• Teknisten tukipalvelujen organisoituminen ja prosessien määrittely									
	• Taloussuunnitelman laadinta									
3.5 Taloussuunnittelu	• Ensimmäisen toimintavuoden talousarvion ja toimintasuunnitelman laadinta									
	• Investointisuunnitelman laadinta									
	• Rahoitustarpeiden kartoitus ja rahoituksen järjestäminen									

HYKYn käynnistyessä suuri paine tulee kohdistumaan etenkin HR:n ja talouden palveluihin, jolloin toiminnan tulee olla mahdollisimman valmista mm. prosessien ja järjestelmien osalta

Henkilöstön siirto keskeistä, jotta varmistetaan HYKYn toiminnan ja osaamisen tarpeita vastaava henkilöstö

Perusteellinen taloussuunnittelu on tärkeää, jotta omistajilla on HYKYn toiminnan vaatimista resursseista oikea kuva

# Osa-alueessa 4 suunnitellaan eheä palvelutuotannon kokonaisuus, jossa asukkaat saavat yhdenmukaisia palveluja

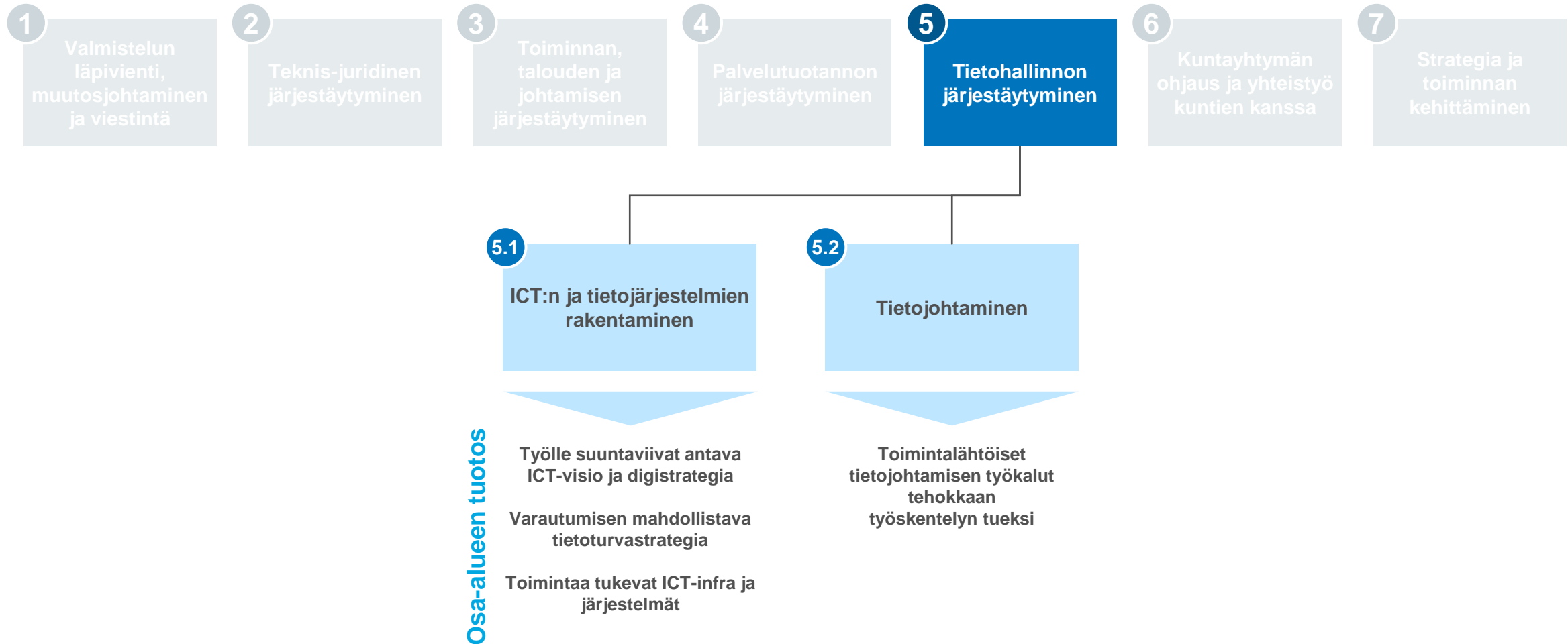


# Palvelutuotantosuunnitelman jälkeen tulee suunnitella tuleva palveluverkko – Samaan aikaan alkaa vaiheittain palvelujen ja maksujen harmonisointityö

Palvelutuotannon järjestäytyminen		2020			2021				2022	
		Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
4.1 Palvelutuotannon järjestäytyminen	• Palvelutuotantosuunnitelman laatiminen		■							
	• Palveluverkon ja sen hallintamenetelmien suunnittelu			■						
	• Palvelujen myöntämisperusteiden ja asiakasmaksujen yhdenmukaistaminen			■						
	• Palvelujen yhdenmukaistaminen ja saatavuuden yhdenvertaistaminen	■								
4.2 Kliinisten tukipalvelujen järjestäytyminen	• Kliinisten tukipalvelujen organisoituminen ja prosessit			■						

Strategiaperustaiset päätökset palveluverkosta määrittävät hyvin paljon HYKYn toimintaa – Kuntatasoista osaoptimointia tulee pyrkiä välttämään, säästöt mahdollisia HYKYn tasoisella palveluverkon optimoinnilla

# Osa-alueessa 5 rakennetaan häiriöttömän työskentelyn mahdollistava ICT-infra ja järjestelmät, sekä valjastetaan tieto johtamisen tueksi



# Järjestelmien ja tietojohdamisen ratkaisujen suunnittelu ja rakentaminen tulee aloittaa välittömästi – etenkin, jos tavoitellaan merkittäviä toiminnan parannuksia

Tietohallinnon järjestäytyminen		2020			2021				2022	
		Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
5.1 ICT:n ja tietojärjestelmien rakentaminen	• ICT-vision ja digistrategian luominen			█						
	• HYKYn tietoturvastrategian laatiminen			█						
	• ICT-infran kartoittaminen, määrittely, rakentaminen ja yhdenmukaistaminen tarvittaessa		█	█	█	█	█	█	█	█
	• Toimialariippumattomien järjestelmien kartoittaminen, määrittely, rakentaminen ja yhdenmukaistaminen		█	█	█	█	█	█	█	█
5.2 Tietojohdaminen	• Tietojohdamisen kypsyyssarviointin toteuttaminen		█	█						
	• Tietojohdamisen suunnitelman laatiminen			█	█	█	█	█	█	█
	• Tietotarpeiden määrittely toimintälhtöisesti			█	█	█	█	█	█	█
	• Tietoallas- ja tietovarastoratkaisun rakentaminen sekä datan validointi				█	█	█	█	█	█
	• Tietojohdamisen järjestelmien rakentaminen ja tietonäkymien suunnittelu				█	█	█	█	█	█

Järjestelmien rakentaminen on pitkä prosessi, johon liittyy todella paljon valintoja – lähtien tavoitellusta muutoksen asteesta ja toteutustavasta

Myös tietojohdamisen osakokonaisuuteen vaikuttavat valinnat tavoitellusta tasosta – Määrittelyn tulee tapahtua kuitenkin toimintälhtöisesti

# Osa-alueessa 6 luodaan omistajaohjauksen edellytykset, selkeät raportointi- ja laskutuskäytännöt sekä HYKYn toimintaan integroidut rajapinnat





# Läpinäkyvä ja luotettava kuntaraportointi ja -laskutus on toimivan yhteistyön edellytyksiä, ja etenkin maksuosuuksiin liittyvä määrittely tulee tehdä hyvissä ajoin

Kuntayhtymän ohjaus ja yhteistyö kuntien kanssa		2020			2021				2022		
		Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	
6.1 Omistajaohjaus ja hallinnointi	• Omistajaohjauksen ja kuntayhteistyön periaatteiden määrittely*	[Progress bar]									
	• Omistajaohjauksen toimintamallien rakentaminen	[Progress bar]									
	• Omistajaohjauksen ja kuntayhteistyön foorumien rakentaminen ja vakiinnuttaminen	[Progress bar]									
6.2 Kuntaraportointi ja -laskutus	• Kuntien maksuosuuksien muodostumisen ja kuntaraportoinnin periaatteiden määrittely	[Progress bar]									
	• Kuntalaskutuksen toimintamallien rakentaminen	[Progress bar]									
6.3 Yhdyspintojen rakentaminen	• HYTE:n rajapintojen ja yhteistyömallien rakentaminen		[Progress bar]								
	• Muiden rajapintojen ja yhteistyömallien rakentaminen		[Progress bar]								
	• 3. sektorin rajapintojen ja yhteistyömallien rakentaminen		[Progress bar]								

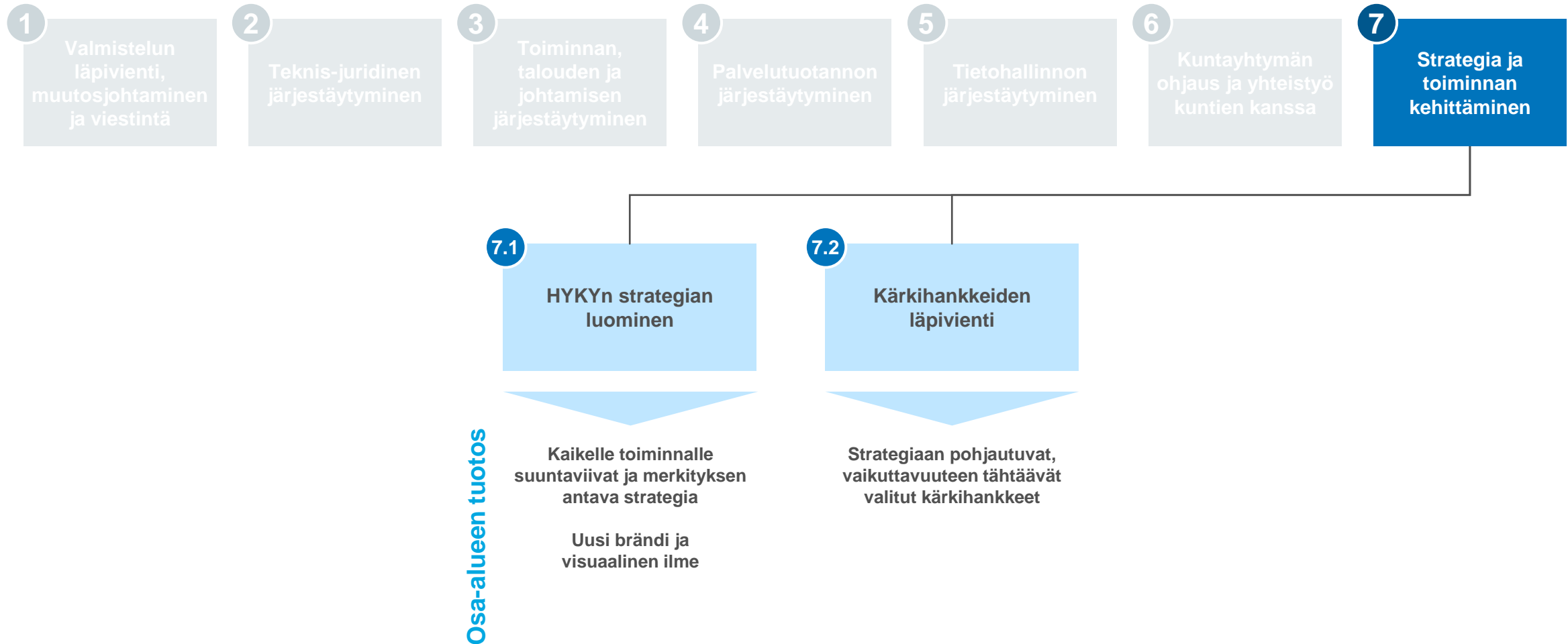
Foorumien vakiintuminen ottaa aikansa – Tarvittaessa toimintamalleja voidaan kehittää myös ajan kuluessa

Toimivat ja läpinäkyvät raportointi- ja laskutuskäytännöt ovat toiminnan perusta

Rajapintojen suunnittelu kannattaa vaiheistaa alkaen tärkeimmästä – Työ jatkuu myös käynnistämisen jälkeen

\* Muut kuin perussopimuksessa määritellyt  
Lähde: Asiantuntijahaastattelut, NHG analyysi

# Osa-alueessa 7 luodaan HYKYn strategia ja brändi, sekä tunnistetaan kehittämisen kärkihankkeet ja sidotaan ne osaksi valmisteluprosessia



# HYKYn strategia ja tunnistettava brändi luovat kasvot uudelle organisaatiolle, joten ne on hyvä olla luotuna jo valmistelun alkuvaiheessa

Strategia ja toiminnan kehittäminen		2020			2021				2022	
		Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
7.1 HYKYn strategian luominen	• HYKYn yhteisten arvojen, mission, vision, strategian ja palvelulupauksen määrittäminen									
	• HYKYn yhteisen brändin ja visuaalisen ilmeen määrittäminen									
	• Strategiaperusteisten kärkihankkeiden tunnistaminen									
7.2 Kärkihankkeiden läpivienti	<i>Kärkihankkeiden suunnitelmien mukaisesti</i>									
	Kärkihankkeet tulee valita strategiaan pohjautuen ja sitoa oleelliseksi osaksi valmistelutyötä									

Huolella mietityn strategian tulee olla kaiken tekemisen perusta ja parhaimmillaan näkyä jokaisen työntekijän arjessa

# Agenda

---

1 Tiekartan yhteenveto

**2 Liitteet**

2.1 Tiekartan sisältö ja aikataulu

**2.2 Tiekartan tarkemmat sisällöt**

2.3 Valmisteluorganisaatio

2.4 Kustannukset

2.5 Opit muista kuntayhtymistä

# 1 Valmistelun läpivienti, muutosjohtaminen ja viestintä – Tarkemmat sisällöt (1/3)

## Valmistelun läpivienti, muutosjohtaminen ja viestintä

<p>1.1 Valmistelun organisoituminen ja sen mandaatti</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Valmisteluorganisaation määrittely ja mandaatti</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Päätös valmisteluorganisaation mandaatista</li><li>- Organisaatorakenteen määrittely</li><li>- Tarvittavan hankehallinnon suunnittelu (koko, tehtävät)</li><li>- Valmistelutyössä tukevien työryhmien määrittely (mm. talous, henkilöstö jne.)</li></ul></li><li>• <b>Valmisteluorganisaation prosessien määrittely</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Vastuunjaon määrittely</li><li>- Foorumien määrittely</li><li>- Kokousaikataulun määrittely</li><li>- Viestinnän periaatteiden määrittely</li></ul></li><li>• <b>Toimitusjohtajan / kuntayhtymän johtajan rekrytointi</b></li><li>• <b>Muiden johtavien viranhaltijoiden rekrytointi</b></li><li>• <b>Valmisteluorganisaation organisoituminen</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Hankehallinnon rekrytointi</li><li>- Valmistelutyössä tukevien työryhmien muodostaminen</li></ul></li></ul>
<p>1.2 Käynnistämisen prosessin suunnittelu</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>HYKYN käynnistämisen projektisuunnitelman laatiminen</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Tiekartan laatiminen</li><li>- Osahankkeiden projektointi</li><li>- Tiekartan tarkentaminen ja osa-alueiden tarkempi aikatauluttaminen ja vastuuttaminen</li></ul></li><li>• <b>Valmistelun etenemisen seurannan ja johtamisen käytänteiden suunnittelu</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Seurantaindikaattoreiden ja mittareiden määrittely valmistelun etenemisen seurantaan</li></ul></li></ul>

# 1 Valmistelun läpivienti, muutosjohtaminen ja viestintä – Tarkemmat sisällöt (2/3)

## Valmistelun läpivienti, muutosjohtaminen ja viestintä

### 1.3 Viestintä

- **HYKYn viestintästrategian luominen**
  - Kuntien nykyisten olemassa olevien viestintäkäytäntöjen sekä viestintäkanavien kartoittaminen
  - Viestinnän ydinviestien määrittely perustuen uuden HYKYn arvoihin ja strategiaan
  - Uuden HYKYn viestintästrategian laatiminen
  - Tarvittaessa tärkeimmän sanaston koostaminen ja jakaminen, jotta alusta saakka puhutaan ns. samaa kieltä (mm. integraatio, järjestäjämalli, tietojohtaminen, jne.)
- **HYKYn käynnistämisen viestintäsuunnitelman laatiminen**
  - Hyvien muutosviestintäkäytäntöjen kartoittaminen
  - Viestinnän tavoitteiden määrittely
  - Viestinnän kohderyhmien (sisäiset, ulkoiset, sidosryhmät) määrittely
  - Viestinnän vastuiden määrittely
  - Viestinnän vaiheistuksen ja aikataulutuksen suunnittelu
  - Viestinnän seurannan keinojen suunnittelu
  - Hyödynnettävien ulkoisen ja sisäisen viestinnän kanavien määrittely ja käyttöönotto
  - Verkkosivujen rakentaminen
  - Tarvittavien viestinnän työkalujen hankkiminen
- **HYKYn sisäinen viestintä viestintästrategian ja viestintäsuunnitelman mukaisesti**
- **HYKYn ulkoinen viestintä viestintästrategian ja viestintäsuunnitelman mukaisesti**
- **HYKYn sidosryhmien (mm. kuntapäätäjät) viestintä viestintästrategian ja viestintäsuunnitelman mukaisesti**

# 1 Valmistelun läpivienti, muutosjohtaminen ja viestintä – Tarkemmat sisällöt (3/3)

## Valmistelun läpivienti, muutosjohtaminen ja viestintä

### 1.4 Muutosjohtaminen ja henkilöstön osallistaminen

- **Henkilöstön osallistaminen**
  - Henkilöstön sitouttamis- ja osallistamissuunnitelman laatiminen (tehtävät, aikataulu ja käytettävät menetelmät), sis. mm.:
    - Operatiivinen jalkautusuunnitelma projektikohtaisesti (esim. osallistavat työpajat)
    - Henkilöstön infotilaisuudet
    - HYKYn arvojen ja strategian selkeyttäminen henkilöstölle – Strategian tuominen näkyväksi osaksi päivittäistä työtä
  - Henkilöstön osallistaminen suunnitelman mukaisesti
- **Johdon ja esimiesten osallistaminen ja informointi valmistelun etenemisestä**
  - Johdon ja esimiesten sitouttamis- ja osallistamissuunnitelman laatiminen (tehtävät, aikataulu ja käytettävät menetelmät), sis. mm.:
    - Johdon ja esimiesten infotilaisuudet ja koulutus
    - Johdon ja esimiesten tukimateriaalit
  - Johdon ja esimiesten osallistaminen suunnitelman mukaisesti
- **Kuntapäätäjien osallistaminen**
  - Kuntapäätäjien osallistamissuunnitelman laatiminen (tehtävät, aikataulu ja käytettävät menetelmät), sis. mm.:
    - Kuntapäätäjien infotilaisuudet
  - Kuntapäätäjien osallistaminen suunnitelman mukaisesti
- **Kuntalaisten osallistaminen**
  - Kuntalaisten osallistamissuunnitelman laatiminen (tehtävät, aikataulu ja käytettävät menetelmät), sis. mm.:
    - Kanavat kuntalaisten kuulemiseen (esim. osallistavat työpajat, keskitetty palautekanava)
  - Kuntalaisten osallistaminen suunnitelman mukaisesti
- **Parhaiden käytäntöjen kerääminen**
  - Työkalujen määrittely parhaiden käytäntöjen keräämiseen kunnista
  - Parhaiden käytäntöjen kerääminen ja dokumentointi
- **Parhaiden käytäntöjen hyödyntäminen**
  - Läpinäkyvien prosessien määrittäminen yhteisten toimintatapojen valitsemiseen
  - Parhaiden käytäntöjen juurruttaminen ja hyvien toimintatapojen levittäminen toimintaan

## 2 Teknis-juridinen järjestäytyminen – Tarkemmat sisällöt (1/2)

### Teknis-juridinen järjestäytyminen

<p><b>2.1</b> Perussopimuksen, hallintosäännön ja muiden yhtymän perusasiakirjojen valmistelu</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perussopimuksen laatiminen</li> <li>• Hallintosäännön laatiminen</li> <li>• Muiden yhtymän perusasiakirjojen laatiminen             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palvelutuotantosuunnitelma (<a href="#">Linkki: 4.1 Palvelutuotannon järjestäytyminen</a>)</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>2.2</b> Omaisuuksien, velvoitteiden ja sopimusten kartoittaminen ja siirto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuntien ja palveluntuottajien välisten sopimusten kartoittaminen, mahdolliset neuvottelut ja siirto (<a href="#">Linkki: 3.2 Hallinnollisten tukipalvelujen järjestäytyminen / Hankinnat</a>)             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuntien sopimusten kartoittaminen ja HYKYLle siirtyvien sopimusten määrittely</li> <li>- Sopimusten siirto HYKYn sopimushallintajärjestelmään (soveltuvasti huomioiden myös mm. paperiset sopimukset)</li> <li>- Sopimusten läpikäynti ja etenkin uudelleen kilpailutettavien sopimusten tunnistaminen</li> <li>- Integrointisuunnitelman laadinta (soveltuvien sopimusten sisältöjen hankkiminen yhtenä isompana kokonaisuutena) ja syntyvien säästöjen arvioiminen</li> <li>- Uusien sopimusten laatiminen</li> </ul> </li> <li>• Kuntien omistamien ja vuokraamien sote-kiinteistöjen kartoittaminen ja päätökset omaisuusjärjestelystä (<a href="#">Linkki: 4.1 Palvelutuotannon järjestäytyminen / Palveluverkko</a>)             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuntien sote-kiinteistöjen nykytilan kartoitus (Mitä kiinteistöjä tällä hetkellä soten käytössä?)</li> <li>- HYKYn kiinteistötarpeen määrittely (Mitä ja millaisia kiinteistöjä tarvitaan? Millaisella omistusrakenteella?)</li> <li>- Päätös HYKYLle siirrettävistä kiinteistöistä</li> <li>- Vuokrasopimusperiaatteiden määrittely</li> <li>- Kiinteistöjen siirron suunnittelu (Mm. veroseuraamusten arviointi vaihtoehtoisissa omistusmalleissa, mikäli omaisuutta siirretään)</li> <li>- Siirto HYKYLle tai päätetty omaisuusjärjestely</li> </ul> </li> <li>• Muun omaisuuden kartoittaminen ja siirto (esim. autot, leasing, ICT, laitteet, lisenssit, IPR)</li> </ul>
<p><b>2.3</b> Päätös Y-tunnuksesta ja vastuurakenteiden päivitys</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Päätös Y-tunnuksesta ja itsenäisen oikeushenkilön perustaminen tarvittaessa             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eri vaihtoehtojen vertaileminen</li> <li>- Päätöksenteko HYKYn rakentamisesta vanhan y-tunnuksen päälle tai uuden perustaminen</li> <li>- Itsenäisen oikeushenkilön perustaminen tarvittaessa</li> </ul> </li> <li>• Olemassa olevien vastuukuntarakenteiden purkaminen             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rannikko-Pohjanmaan sosiaali- ja perusterveydenhuollon kuntayhtymän (K5) purkaminen</li> </ul> </li> </ul>



## 2 Teknis-juridinen järjestäytyminen – Tarkemmat sisällöt (2/2)

### Teknis-juridinen järjestäytyminen

#### 2.4 Käynnistämisen mukaiset päätökset

- Kuntien järjestämisen siirtoon liittyvien päätösten tekeminen, sisältäen mm.
  - Päätökset kunnissa järjestämisvastuun siirrosta
- HYKYn käynnistämiseen liittyvien päätösten tekeminen, sisältäen mm.
  - Käytännön päätökset (mm. projektiorganisaatio, kokousaikataulu)
  - Avainhenkilöiden valinnat
  - Ylimmän johdon palkkataso
  - Hallintosääntö
  - Arvot ja strategia (& missio ja visio)
  - ICT-visio & digistrategia
  - Visuaalisen ilmeen & brändin keskeiset elementit
  - Viestinnän pääperiaatteet ja keskeinen ydinviesti
- Kuntien tuotannon siirtymiseen ja HYKYn palvelutuotannon organisoitumiseen liittyvien päätösten tekeminen, sisältäen mm.
  - Yhteistoimintamenettelyjen käynnistäminen työvoiman sopeuttamiseksi
  - Henkilöstön siirtosopimukset
  - Kiinteistöyhtiöpäätökset
  - Tukipalveluyhtiöpäätökset
  - Palveluverkon periaatteet
  - Asiakaslupaus ja asiakkuusstrategia
  - Palvelujen myöntämisen kriteerit
  - Asiakasmaksujen periaatteet
  - Palvelujen tuotteistuksen periaatteet
  - TA raami ensimmäiselle toimintavuodelle ja suunnitteluohjeet
  - Henkilöstösuunnitelma
  - Kehittämissuunnitelma
  - Järjestöyhteistyön periaatteet
  - HYTE ja muiden rajapintojen yhteistyön periaatteet

## 3 Toiminnan, talouden ja johtamisen järjestäytyminen – Tarkemmat sisällöt (1/4)

### Toiminnan, talouden ja johtamisen järjestäytyminen

#### 3.1 Johtamisjärjestelmän kuvaaminen

- HYKYn yhteisten johtamisen periaatteiden kuvaaminen
- Organisaatorakenteen määrittely (sis. toimiala-/tulosalue rakenne)
- **Johtamisjärjestelmän kuvaaminen ja johtamisrakenteen luominen**
  - Operatiivisen ja strategisen järjestämisen työnjaon määrittely
  - Roolien, vastuiden ja velvoitteiden määrittely
  - Pääluottamusmiestoiminnan organisoituminen
  - Budjettivastuiden ja tulosvastuiden määrittely
  - Muiden keskeisten kehityskohteiden tunnistaminen ja sitominen osaksi johtamisjärjestelmää
- **Johtamisen työskentelymallien luominen**
  - Esimiestyön ja johtamisen käytäntöjen yhtenäistäminen määrittämällä yhteiset johtamisperiaatteet ja toimintatavat
  - Johtamisen foorumeiden määrittely
  - Johtamisen seurannan ja mittaamisen suunnittelu
- **Riskienhallintasuunnitelman luominen**
  - Riskikartoituksen ja riskienhallintasuunnitelman laatiminen sekä valmistelulle että käynnistyvälle toiminnalle

## 3 Toiminnan, talouden ja johtamisen järjestäytyminen – Tarkemmat sisällöt (2/4)

### Toiminnan, talouden ja johtamisen järjestäytyminen

#### 3.2 Hallinnollisten tukipalvelujen järjestäytyminen

- **Henkilöstöhallinnon organisoituminen ja prosessien määrittely** ([Linkki: 3.3 Henkilöstön siirto ja henkilöstöön liittyvien prosessien määrittely](#))
  - Organisaation luominen
  - Yhtenäisten toimintamallien ja prosessien määrittely
- **Taloushallinnon organisoituminen ja prosessien määrittely** ([Linkki: 3.5 Taloussuunnittelu](#))
  - Organisaation luominen
  - Yhtenäisten toimintamallien ja prosessien määrittely
- **Tietohallinnon organisoituminen ja prosessien määrittely** ([Linkki: 5.1 ICT:n ja tietojärjestelmien rakentaminen, 5.2 Tietojohtaminen](#))
  - Organisaation luominen
  - Yhtenäisten toimintamallien ja prosessien määrittely
- **Yleishallinnon organisoituminen ja prosessien määrittely**
  - Organisaation luominen
  - Yhtenäisten toimintamallien ja prosessien määrittely
- **Hankinnan organisoituminen ja prosessien määrittely**
  - Organisaation luominen
  - Yleisesti hankintoihin liittyvien strategisten tavoitteiden ja linjausten määrittäminen
  - Ostopalvelujen hankinnan ja hinnoittelun standardointi yhtenäistämällä sopimusehdot ja hankintakäytännöt
  - Strategisten ja innovatiivisten hankintojen suunnittelu
  - HYKYn sopimuskalenterin sekä kilpailutuskalenterin rakentaminen

### Toiminnan, talouden ja johtamisen järjestäytyminen

#### 3.3 Henkilöstön siirto ja henkilöstöön liittyvien prosessien määrittely

- **Kuntien sote- ja sote-tukipalvelujen henkilöstön kartoittaminen ja siirto**
  - Työnkuvausten tekeminen
  - Kuntien sote- ja sote-tukipalvelujen henkilöstön kartoittaminen
  - Päätös siirtyvästä henkilöstöstä (esim. siirtyy, jos toimenkuvasta yli 75% sotea)
  - Henkilöstön siirtosopimusten laatiminen
  - Henkilöstön siirto
- **Henkilöstösuunnitelman laatiminen ja toteutus**
  - HYKYssä tarvittavan osaamisen, henkilöstömäärien ja muutostarpeiden kuvaaminen
  - Siirtyvän henkilöstön osaamisen kartoittaminen
  - Alueellisten erojen kartoittaminen
  - Tarvittavan muutostuen ja valmennusten suunnittelu ja toteutus
  - Henkilöstötilaisuuksien järjestäminen sekä henkilöstön toimenkuvaan ja henkilöstöön liittyvien muutosten selkeyttäminen henkilöstölle
  - Tarvittavien yhteistoimintamenettelyjen käynnistäminen
  - Henkilöstösuunnittelu ja resurssien allokointi eri toimintojen kesken uuden organisaatiokaavion mukaisesti
  - Henkilötietojen siirto palkkajärjestelmään
  - Esimies- ja lähiesimiesvaihdokset
  - HR:n lakisääteisten kokonaisuuksien huomioiminen (mm. työterveyshuollon suunnitelma, vakuutukset, eläke- ja varhaiseläkemaksut)
- **Keskeisten henkilöstöprosessien päivitys**
  - Henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnitelman laatiminen
  - Henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisen suunnitelman laatiminen
  - Henkilöstön rekrytoinnin ja perehdyttämisen suunnitelman laatiminen
  - Henkilöstön työn tukemisen ja työnohjauksen suunnitelman laatiminen
- **Käytäntöjen harmonisointi**
  - Palkkojen harmonisointi
  - Ammattinimikkeiden harmonisointi
  - Henkilöstöetujen harmonisointi
  - Työterveyshuollon harmonisointi

## 3 Toiminnan, talouden ja johtamisen järjestäytyminen – Tarkemmat sisällöt (4/4)

### Toiminnan, talouden ja johtamisen järjestäytyminen

#### 3.4 Teknisten tukipalvelujen järjestäytyminen

- **Teknisten tukipalvelujen organisoituminen ja prosessit**

- Toimenpiteet seuraavissa teknisissä tukipalveluissa: Siivouspalvelut, Ravitsemuspalvelut, Logistiikka ja varastot, Potilas- ja muut kuljetukset, Kiinteistöt ja niiden huolto sekä talotekniikka ja Tekstiilihuolto
  - Toiminnan nykytilan kartoitus
  - Tulevien tarpeiden tunnistaminen sekä tavoitetilan ja strategian suunnittelu
  - Synergioiden määrittely ja suunnitelma synergioiden ja säästöjen saavuttamisesta
  - HYKYn ja kuntien välisen yhteistyön ja vastuunjaon määrittely tukipalvelujen organisoinnissa ja tuotannossa
  - HYKYn ja kuntien välisen sopimusten laadinta tukipalvelujen käytöstä ja niiden kustannuksista
  - Tukipalvelujen tuotannon ja organisoinnin määrittely siirtymäajalle
  - Tukipalvelujen organisointi ja ohjausmallin määrittely
  - Tukipalvelujen toiminnan ja talouden raportoinnin määrittely

#### 3.5 Taloussuunnittelu

- **Taloussuunnitelman laadinta** ([Linkki: 6.2 Kuntaraportointi ja -laskutus](#))

- Taloussuunnitelman raamien määrittely yhdessä kuntien kanssa
- Taloussuunnittelun menetelmien ja ohjauksen läpikäynti yhdessä operatiivisen johdon kanssa
- Budjetin rakenteen valmistelu
- Taloussuunnitelman laadinta (seuraavalle 1+2 vuodelle)

- **Ensimmäisen toimintavuoden talousarvion ja toimintasuunnitelman laadinta**

- Suunnitteluohjeiden laatiminen
- Ensimmäisen toimintavuoden talousarvion ja toimintasuunnitelman laatiminen

- **Investointisuunnitelman laadinta**

- **Rahoitustarpeiden kartoitus ja rahoituksen järjestäminen**

## 4 Palvelutuotannon järjestäytyminen – Tarkemmat sisällöt (1/2)

### Palvelutuotannon järjestäytyminen

#### 4.1 Palvelutuotannon järjestäytyminen

- **Palvelutuotantosuunnitelman laatiminen**
  - Palvelutuotannon periaatteiden laatiminen
  - Ostopalvelustrategian laatiminen (sis. ulkoistuksiin suhtautumisen periaatteet)
  - Tavoitteiden tarkentaminen palvelutuotannon organisoinnille (lyhyt ja keskipitkä tähtäin, 1 – 5v)
  - Vaihtoehtojen arviointi mm. suhteessa väestön palvelutarpeeseen, omaan palvelutuotantokapasiteettiin ja alueen palvelutarjontaan
  - Arviointi, mitä konkreettisia synergioita voidaan saavuttaa ja millä aikataululla (mm. kustannukset, palvelujen laatu, saatavuus)
  - Markkinapuutteisiin varautumisen suunnitelman laatiminen (puutteiden määrittely, ennustaminen, paikkaaminen, varautuminen ja ennaltaehkäisy)
- **Palveluverkon ja sen hallintamenetelmien suunnittelu** ([Linkki: 2.2 Omaisuuden, velvoitteiden ja sopimusten kartoittaminen ja siirto / Sote-kiinteistöjen kartoittaminen ja siirto](#))
  - Nykyisen palveluverkon kartoittaminen
  - Palveluverkon suunnittelu (millaisista palveluista ja yksiköistä HYKYn palveluverkko rakentuu?)
  - Palvelutuotannon tärkeimpien kehittämistarpeiden määrittely, mm. Integraatio, uudet palvelu- ja yksikkömuodot, etäpalvelut, SOTE-keskukset yms.
  - Tuotettavien palvelujen ja palvelumuotojen suunnittelu, mm. fyysiset toimipisteet, sähköiset- ja liikkuvat palvelut
  - Palveluverkon periaatteista päättäminen ja kiinteistöstrategian laatiminen sisältäen mm.:
    - Kiinteistöjen arvonmäärittely puolueettoman tahon toimesta
    - Vuokranmääräytymisperiaatteet kiinteistöjen arvoon perustuen ja vuokrauskäytäntöjen yhdenmukaistaminen
    - Irtisanomisehtojen määrittely
    - Palvelutuotantoa vastaava kiinteistösuunnitelma
    - Suunnitelma tilojen käytön tehostamiseksi
    - Tilahallintajärjestelmän käyttöönotto tarvittaessa
- **Palvelujen myöntämisperusteiden ja asiakasmaksujen yhdenmukaistaminen**
- **Palvelujen yhdenmukaistaminen ja saatavuuden yhdenvertaistaminen**
  - Palvelutuotannon kehittäminen kunnissa palvelutuotantosuunnitelman mukaisesti

## 4 Palvelutuotannon järjestäytyminen – Tarkemmat sisällöt (2/2)

### Palvelutuotannon järjestäytyminen

#### 4.2 Kliinisten tukipalvelujen järjestäytyminen

- **Kliinisten tukipalvelujen organisoituminen ja prosessit**
  - Toimenpiteet seuraavissa kliinisissä tukipalveluissa: Laboratoriopalvelut, Kuvantamispalvelut, Apteekki ja Välinehuolto
    - Toiminnan nykytilan kartoitus
    - Tulevien tarpeiden tunnistaminen sekä tavoitetilan ja strategian suunnittelu
    - Synergioiden määrittely ja suunnitelma synergioiden ja säästöjen saavuttamisesta
    - HYKYn ja kuntien välisen yhteistyön ja vastuunjaon määrittely tukipalvelujen organisoinnissa ja tuotannossa
    - HYKYn ja kuntien välisen sopimusten laadinta tukipalvelujen käytöstä ja niiden kustannuksista
    - Tukipalvelujen tuotannon ja organisoinnin määrittely siirtymäajalle
    - Tukipalvelujen organisointi ja ohjausmallin määrittely
    - Tukipalvelujen toiminnan ja talouden raportoinnin määrittely

## 5 Tietohallinnon järjestäytyminen – Tarkemmat sisällöt (1/2)

### Tietohallinnon järjestäytyminen

#### 5.1 ICT:n ja tietojärjestelmien rakentaminen

- **ICT-vision ja digistrategian luominen**
  - ICT-arkkitehtuurin vision luominen
  - Kansalaisten digitaalisen asioinnin vision luominen
- **HYKYn tietoturvastrategian laatiminen**
- **ICT-infran kartoittaminen, määrittely, rakentaminen ja yhdenmukaistaminen**
  - Toimenpiteet mm. seuraavissa osa-alueissa: Verkko, Identiteetinhallinta, Konesalit, Laitteet
    - Nykytilanteen kartoittaminen (ml. H-taloon suunniteltu infra)
    - Tavoitetilan ja siirtymävaiheen ratkaisujen määrittely
    - Tarvittavan infran rakentaminen
- **Toimialariippumattomien järjestelmien kartoittaminen, määrittely, rakentaminen ja yhdenmukaistaminen**
  - Toimenpiteet mm. seuraavissa järjestelmissä: Talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmät, Viestintäjärjestelmät (intra ja verkkosivut), Business-sovellukset (Office ym.), Sähköposti, IT-Helpdesk/Lähituki, Sopimustenhallinta, Asianhallinta, Kiinteistönhallinta
    - Nykytilanteen kartoittaminen
    - Tavoitetilan ja siirtymävaiheen ratkaisujen määrittely
    - Yhteiskäyttötunnusten suunnittelu
    - Tarvittavien tietojärjestelmien rakentaminen/hankinta ja käyttöönotto HYKYn laajuisesti
- **Toimialasidonnaisten järjestelmien kartoittaminen, määrittely, rakentaminen ja yhdenmukaistaminen**
  - Toimenpiteet mm. seuraavissa järjestelmissä: APTJ:t, Toiminnanohjausjärjestelmät, Työvuorosunnittelun järjestelmät, Asiakkaiden digipalvelut, Muut sähköiset palvelut
    - Nykytilanteen kartoittaminen
    - Tavoitetilan ja siirtymävaiheen ratkaisujen määrittely
    - Pääkäyttäjäpalvelujen ja pääkäyttäjätöimintaan liittyvien järjestelmien suunnittelu
    - Tarvittavien tietojärjestelmien rakentaminen/hankinta ja käyttöönotto HYKYn laajuisesti



## 5 Tietohallinnon järjestäytyminen – Tarkemmat sisällöt (2/2)

### Tietohallinnon järjestäytyminen

#### 5.2 Tietojohtaminen

- **Tietojohtamisen kypsyysarvioinnin toteuttaminen**
- **Tietojohtamisen suunnitelman laatiminen**
  - Tiedon tuotannon suunnitelman laatiminen
  - Tiedolla johtamisen suunnitelman laatiminen
- **Tietotarpeiden määrittely toimintälähtöisesti**
  - Järjestäjän yleisten tietotarpeiden määrittely HYKYn johdon käyttöön
  - Toimintokohtaisten tietotarpeiden määrittely palvelutuotannon käyttöön
- **Tietoallas- ja tietovarastoratkaisun rakentaminen sekä datan validointi**
  - Tarvittavan tietoallas- ja tietovarasto ratkaisun rakentaminen tiedon keräämiseen
  - Järjestelmäintegraatioiden rakentaminen
  - Taloudellisen ja toiminnallisen perustiedon tuottaminen ja strukturointi (mm. palvelupaketit)
  - Kerättävän datan validointi
- **Tietojohtamisen järjestelmien rakentaminen ja tietonäkymien suunnittelu**
  - Tarvittavien tietojohtamisen työkalujen rakentaminen/hankinta
  - Seurantaindikaattoreiden ja mittareiden määrittely hyödyntäen kansallisia viitekehyksiä
  - Kansallisen raportoinnin huomioiminen (mm. THL, VM, STM, tilastokeskus AVI, Kanta, Kansa)
  - Johdon seuranta- ja raportointimallin luominen
  - Palveluntuotannon seuranta- ja raportointimallin luominen

## 6 Kuntayhtymän ohjaus ja yhteistyö kuntien kanssa – Tarkemmat sisällöt (1/2)

### Kuntayhtymän ohjaus ja yhteistyö kuntien kanssa

<b>6.1 Omistajaohjaus ja hallinnointi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Omistajaohjauksen ja kuntayhteistyön periaatteiden määrittely</b> (<i>Linkki: 2.1 Perussopimuksen, hallintosäännön ja muiden yhtymän perusasiakirjojen valmistelu, 3.1 Johtamisjärjestelmän kuvaaminen</i>)</li><li>• <b>Omistajaohjauksen toimintamallien rakentaminen</b> (sis. operatiivisen ja poliittisen johdon välinen vastuunjako)<ul style="list-style-type: none"><li>- Poliittisen päätöksenteon ja päätösvallan selkeyttäminen suhteessa operatiiviseen ohjaukseen (Eri toimijoiden vallan, vastuiden ja päätöksenteon roolin selkeyttäminen)</li></ul></li><li>• <b>Omistajaohjauksen ja kuntayhteistyön foorumien rakentaminen ja vakiinnuttaminen</b></li></ul>
<b>6.2 Kuntaraportointi ja -laskutus</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Kuntien maksuosuuksien muodostumisen ja kuntaraportoinnin periaatteiden määrittely</b> (<i>Linkki: 3.5 Taloussuunnittelu, 5.2 Tietojohtaminen</i>)<ul style="list-style-type: none"><li>- Kuntien kustannus- ja palvelurakenteen läpikäynti ja tuotteistus palvelupakettiryhmittelyn mukaisesti<ul style="list-style-type: none"><li>- Vyörytysten identifiointi ja yhteismitallistaminen</li><li>- Yhteisen tilikartan ja vyörytysperiaatteiden laadinta eri kustannuslajeille</li><li>- Kaikkien kustannusten jako valitun logiikan mukaisesti (esim. palvelupaketit)</li></ul></li><li>- Kirjauskäytäntöjen auditointi ja yhdenmukaistaminen<ul style="list-style-type: none"><li>- Erilaisten kirjaamiskäytäntöjen tunnistaminen mm. keskitetyt palvelut, hallinnon vyörytykset jne.</li><li>- Kirjauskäytäntöjen ja kustannusten allokoinnin harmonisointi yhtenäistämällä taloushallinnon ohjeistukset ja menettelytavat</li><li>- Käyttäjien koulutus ja kirjaamisen laadun valvonta</li><li>- Kirjausoppaan laadinta</li></ul></li><li>- Suunnittelu- ja budjetointiprosessien valmistelu sopimalla yhteisestä vuosikellosta ja hyväksymismenettelyistä</li></ul></li><li>• <b>Kuntalaskutuksen toimintamallien rakentaminen</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Kuntalaskutusperiaatteiden laatiminen (miten ja millä jako- ja maksuperiaatteilla kuntia laskutetaan?)</li></ul></li></ul>

## 6 Kuntayhtymän ohjaus ja yhteistyö kuntien kanssa – Tarkemmat sisällöt (2/2)

### Kuntayhtymän ohjaus ja yhteistyö kuntien kanssa

#### 6.3 Yhdyspintojen rakentaminen

- **HYTEN rajapintojen ja yhteistyömallien rakentaminen**

- HYTEN organisoituminen ja verkoston rakentaminen
- Yhteisten tavoitteiden sopiminen
- Tahojen vastuiden määrittely ja raportoinnista sopiminen
- Foorumeiden ja käytäntöjen rakentaminen ja vakiinnuttaminen

- **Muiden rajapintojen ja yhteistyömallien rakentaminen**

- Toimenpiteet mm. seuraavissa rajapinnoissa: Sivistystoimi, Työllisyys- ja kasvupalvelut, Pelastustoimi, Ympäristöterveydenhuolto, Erityishuolto, Työterveyshuolto, Maahanmuuttopalvelut
  - Toimijoiden ja rajapintojen kartoittaminen
  - Yhteistyön parhaiden käytäntöjen kartoittaminen
  - Suunnitelman laatiminen muiden toimijoiden osallistamiseksi ja yhteistyön vahvistamiseksi
  - Vaadittavien alustojen, työkalujen ja toimenpiteiden rakentaminen osallisuuden lisäämiseksi

- **3. sektorin rajapintojen ja yhteistyömallien rakentaminen**

- Toimijoiden ja rajapintojen kartoittaminen
- Yhteistyön parhaiden käytäntöjen kartoittaminen
- Suunnitelman laatiminen kolmannen sektorin osallistamiseksi ja yhteistyön vahvistamiseksi
- Vaadittavien alustojen, työkalujen ja toimenpiteiden rakentaminen osallisuuden lisäämiseksi
- Järjestöavustusten suunnittelu

## 7 Strategia ja toiminnan kehittäminen – Tarkemmat sisällöt

### Strategia ja toiminnan kehittäminen

#### 7.1 HYKYn strategian luominen

- **HYKYn yhteisten arvojen, mission, vision, strategian ja palvelulupauksen määrittäminen**
  - HYKYn yhteisten arvojen, mission, vision ja strategian määrittäminen
  - HYKYn roolin, tehtävän, vastuun ja tavoitteiden tarkentaminen – Mitä HYKY tekee / ei tee (mm. ERVA yhteistyö)
  - HYKYn palvelulupauksen määrittäminen
  - HYKYn tarvitsemien osaamistarpeiden ja kyvykkyyksien määrittely – Millaista osaamista tarvitaan, mitä kannattaa olla itsellä, mitä voidaan järjestää yhteistyössä kuntien tai esim. muiden sairaanhoitopiirien kanssa, mitä kannattaa hankkia ulkopuolelta
  - Osallistava strategian päivitys toiminnan käynnistyttyä
- **HYKYn yhteisen brändin ja visuaalisen ilmeen määrittäminen**
  - Uuden tunnistettavan visuaalisen ilmeen ja brändi-identiteetin rakentaminen HYKYLle
- **Strategiaperusteisten kärkihankkeiden tunnistaminen**
  - Nykyisten kehityshankkeiden tunnistaminen
  - Hankkeiden priorisointi ja päätökset jatkosta – Joko lopettaminen tai sitominen osaksi tulevaa HYKYä

#### 7.2 Kärkihankkeiden läpivienti

##### **Mahdolliset kokonaisuudet, mm.:**

- Geneerinen asiakasohjaus
- Asiakassegmentointi
- Digitalisaatio
- Sote-keskus
- Perhekeskusmalli
- APTJ-hanke
- H-uudisrakennushanke
- 116 117 päivystysavun implementointi
- Kehittämisorganisaatio ja laadunhallinta
- Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta ja opetus (TKIO)
- Palveluketjujen kehittäminen asiakkaan näkökulmasta
- Palvelujen saatavuus ja saavutettavuus
- Keskeisten asiakassegmenttien palvelujen kehittäminen (esim. ikääntyneet / lapset, nuoret ja perheet / psykososiaaliset palvelut)

# Agenda

---

1 Tiekartan yhteenveto

**2 Liitteet**

2.1 Tiekartan sisältö ja aikataulu

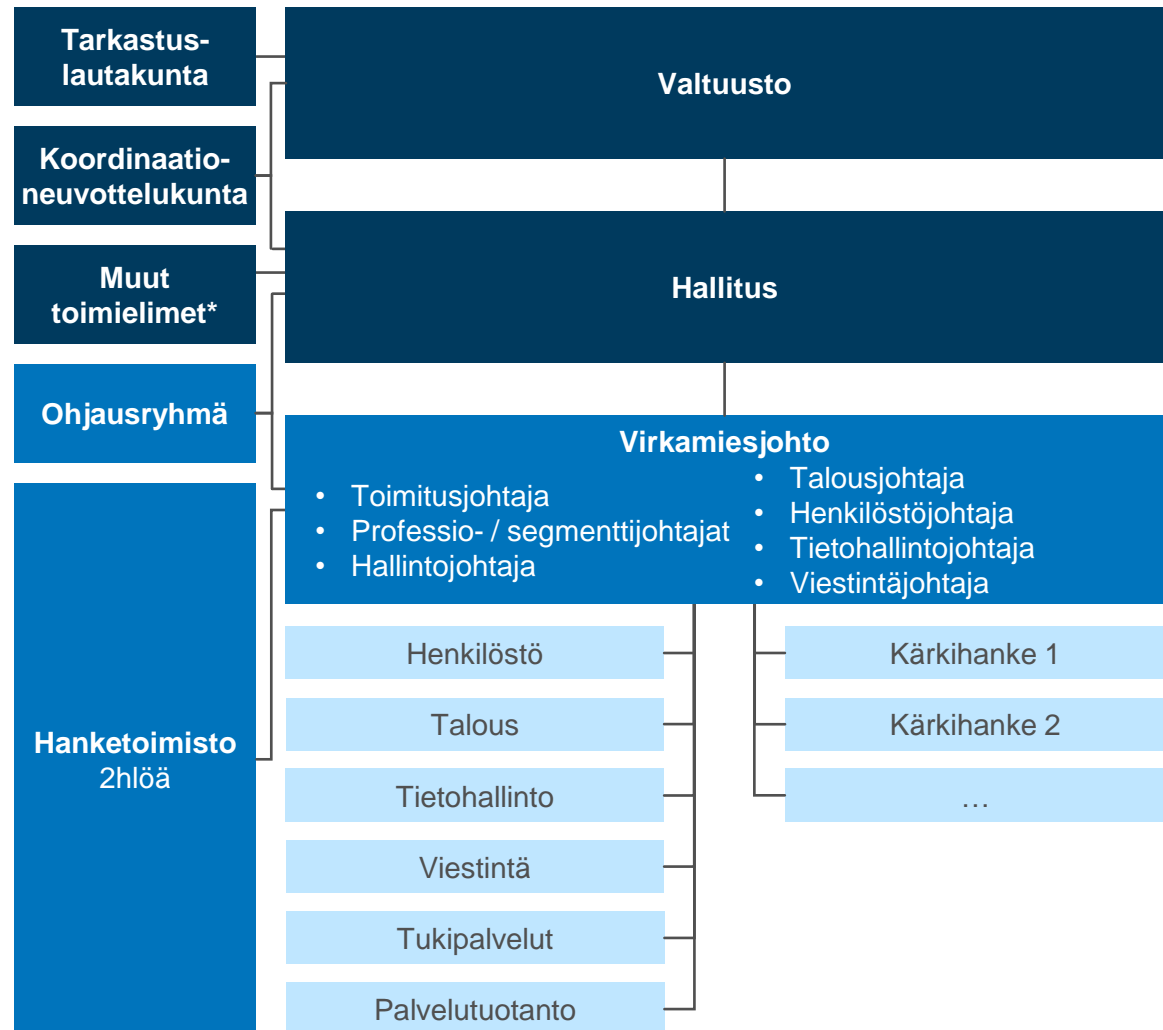
2.2 Tiekartan tarkemmat sisällöt

**2.3 Valmisteluorganisaatio**

2.4 Kustannukset

2.5 Opit muista kuntayhtymistä

# Valmistelusta vastaa virkamiesjohto, jota tukee kompakti hanketoimisto sekä valmistelutyöstä vastaavat työryhmät



**Toiminnan päättävä elin – Hallituksen tehtävä on tiekartan toteutumisen mahdollistaminen, seuranta sekä toiminnan ohjaus**

- Ottaa kantaa toiminnassa esiintyviin haasteisiin, esittää tarvittaessa parannuksia ja tarkennuksia suunnitelmiin
- Varmistaa toiminnan onnistumisen ja poistaa esteet

**Toimintaa hallinnoiva elin – Virkamiesjohdon tehtävä on tiekartan laadinta ja toteuttaminen**

- Ratkaisee hankkeissa esiintyviä haasteita ja tarvittaessa hakee linjauksia hallitukselta tai ohjausryhmältä
- Varmistaa hankkeiden onnistumisen ja poistaa esteet
- Nimeää hankkeiden omistajat sekä ohjaa ja tukee näiden toimintaa

**Toiminnan päivittäistä edistämistä toteuttavat työryhmät, joita johtavat nimetyt johtavat viranhaltijat – Työryhmien tehtävä on tiekartan toteuttaminen**

- Vie eteenpäin hankkeita ja tarvittaessa hakee linjauksia virkamiesjohdolta
- *Työryhmien alla tarvittaessa nimetyt valmisteluryhmät, joissa kuntien edustusta mukana*

**Toimintaa tukeva elin – Hanketoimiston tehtävä on tukea päivittäistä kehittämistä**

- Vastaa valmistelutyön käytännön järjestelyistä ja etenemisestä virkamiesjohdon tukena

# Agenda

---

1 Tiekartan yhteenveto

**2 Liitteet**

2.1 Tiekartan sisältö ja aikataulu

2.2 Tiekartan tarkemmat sisällöt

2.3 Valmisteluorganisaatio

**2.4 Kustannukset**

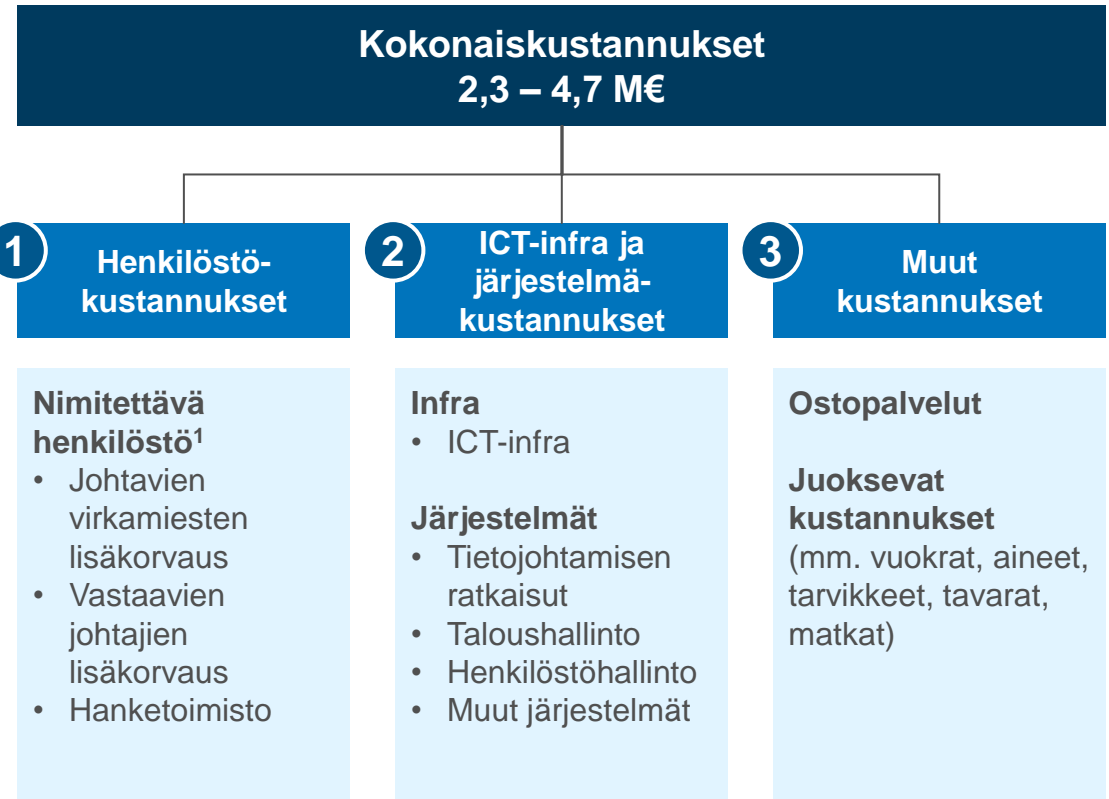
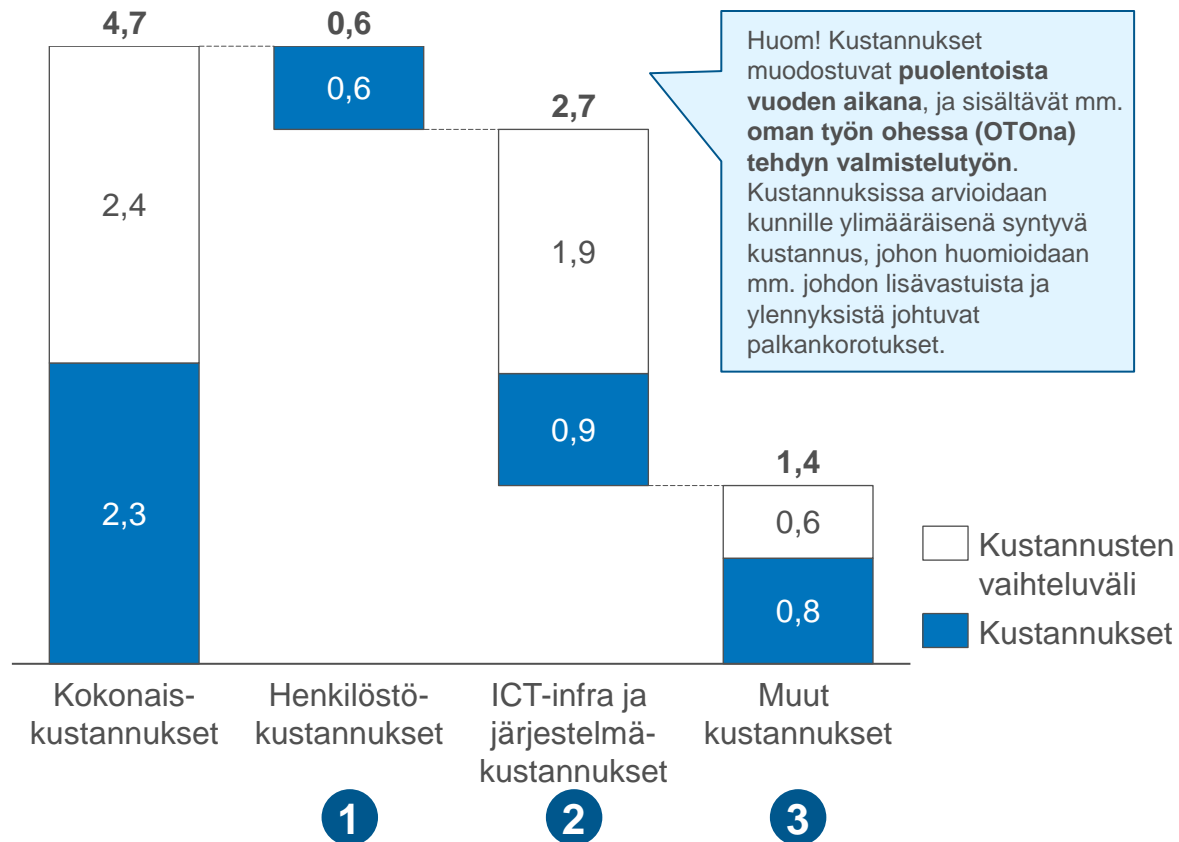
2.5 Opit muista kuntayhtymistä

# Pohjanmaan HYKYn perustamisen kustannukset vuosina 2020 ja 2021 ovat arviolta 2,3 – 4,7 M€

Kustannusarvio vastaa kunnille perustamistyöstä syntyvää lisäkustannusta<sup>1</sup>

Pohjanmaan HYKYn perustamisen kustannukset 2020 – 2021 M€

**ARVIO**



Huom! Mahdollisten kärkihankkeiden, esim. APTJ, kustannuksia ei ole huomioitu osana tiekartan kustannuksia

1) Oman työn ohessa tehtävässä valmistelussa oletetaan, että HYKYn johtoon nimitettävät johtavat virkamiehet edistävät HYKYn perustamista oman työnsä ohessa. Johtavien virkamiesten nykyisiä virkoja tukemaan siirtyy vastaavat johtajat organisaation sisältä. Oman työn ohessa tehtävässä valmistelussa kunnille syntyvä ylimääräinen kustannus vastaa johtaville virkamiehille ja vastaaville johtajille tulevia palkankorotuksia lisääntyneestä työmäärästä johtuen. Oman työn ohessa tehtävänä työnä kunnilta siirtyvä työpanos ei lisää kuntien kustannuksia, mutta kohdistaa valmisteluun osallistuvan henkilöstön aikaa muihin tehtäviin

Lähde: Asiantuntijahaastattelut, NHG analyysi



# Tausta: Pohjanmaan HYKYn perustamisen 2020-2021 kustannukset muodostuvat henkilöstö-, ICT-infra ja järjestelmä sekä muista kustannuksista

Kustannusarvio huomioi kunnille syntyvän lisäkustannuksen, kun valmistelu tehdään oman työn ohella

## ARVIO

Kustannusajuri	Kustannus yhteensä, t€
<b>Henkilöstö</b>	<b>630</b>
<b>Nimitettävä henkilöstö</b>	<b>630</b>
Johtavien virkamiesten lisäkorvaus	294
Vastaavien johtajien lisäkorvaus	156
Hanketoimisto	180
<b>Siirrettävä työpanos</b>	<b>0</b>
Työpanos kunnista	0
<b>ICT-infra ja järjestelmät</b>	<b>850 – 2 700</b>
<b>ICT-Infra</b>	<b>200 – 1 000</b>
<b>Järjestelmät</b>	<b>650 – 1 700</b>
<b>Muut kustannukset</b>	<b>800 – 1 350</b>
<b>Ostopalvelut</b>	<b>400 – 950</b>
Asiantuntijapalvelut kohdennetusti	400 – 950
<b>Juoksevat kustannukset</b>	<b>400</b>
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	100
Matkakustannukset	100
Vuokrat	-
Muut allokoimattomat kustannukset	200
<b>Yhteensä</b>	<b>2,3 – 4,7 M€</b>

### Tausta:

- Oman työn ohessa tehtävässä valmistelussa oletetaan, että HYKYn johtoon nimettävät johtavat virkamiehet edistävät HYKYn perustamista oman työnsä ohessa. Johtavien virkamiesten nykyisiä virkoja tukemaan siirtyä vastaavat johtajat organisaation sisältä
- Oman työn ohessa tehtävässä valmistelussa kunnille syntyvä ylimääräinen kustannus vastaa johtaville virkamiehille ja vastaavalle johdolle tulevia palkankorotuksia lisääntyneestä työmäärästä johtuen. Lisäksi valmistelutyön tueksi muodostettava hanketoimistosta luo kustannuksia. Omantöön ohessa tehtävänä työnä kunnilta siirtyvä työpanos ei lisää kuntien kustannuksia, mutta kohdistaa valmisteluun osallistuvan henkilöstön aikaa muihin tehtäviin
  - Toimitusjohtaja lisäkorvaus:  $18\text{kk} \cdot 3\text{t}^1\text{€}/\text{kk}^2 = 54\text{t}^1\text{€}$
  - Muut johtavat virkamiehet lisäkorvaus, 8hlöä:  $8\text{hlö} \cdot 15\text{kk} \cdot 2\text{t}^1\text{€}/\text{kk}^2 = 240\text{t}^1\text{€}$
  - Vastaavat johtajat lisäkorvaus:  $18\text{kk} \cdot 2\text{t}^1\text{€}/\text{kk}^2 + 8\text{hlö} \cdot 15\text{kk} \cdot 1\text{t}^1\text{€}/\text{kk}^2 = 36\text{t}^1\text{€} + 120\text{t}^1\text{€}$
  - Hanketoimiston asiantuntijat, 2hlöä:  $2\text{hlö} \cdot 18\text{kk} \cdot 5\text{t}^1\text{€}/\text{kk}^2 = 180\text{t}^1\text{€}$

### Tausta:

- ICT-kustannusten<sup>3</sup> suuruuteen vaikuttavat valinnat halutun lopputuloksen tasosta ja tarvittavan muutoksen laajuudesta
- ICT-infran ja järjestelmien kustannusten tarkemmat lisätiedot seuraavalla sivulla*

### Tausta:

- Kuntayhtymän perustamisessa voidaan hyödyntää asiantuntijapalveluita mm.:
  - Muutoksen läpiviennissä / esim. hankehallinnan sekä muutoksen johtamisen tuessa
  - Valmistelutyössä / esim. palvelujen verkoston kartoittamisessa ja suunnittelussa (mm. tarvittavat palvelut, tuotantotavat, tavoitetila)
  - Strategiatyössä / esim. kuntayhtymän tavoitteiden, reunaehtojen ja palvelulupauksen määrittelyssä sekä toiminnan ohjauksen rakenteellisissa päätöksissä
  - Tuottavuusohjelmassa / esim. kuntayhtymän perustamisella tavoiteltavan tuottavuushyödyn määrittelyssä ja tarvittavien toimenpiteiden tunnistamisessa
  - Tuottajahallinnassa / esim. olemassa olevien sopimusten kartoittamisessa ja järjestämissuunnitelman laatimisessa
  - Lakiasioissa / esim. sopimusten ja omaisuuden siirtoon liittyvissä juridisissa kysymyksissä
  - Viestinnässä / esim. HYKYn uuden brändin suunnittelussa, viestintäsuunnitelmassa, nettisivuissa
- Asiantuntijatuen kustannusten suuruuteen vaikuttaa, miltä osin kuntien työpanosta voidaan irrottaa valmistelutyöhön ja miltä osin työ toteutetaan asiantuntijapalveluilla. Asiantuntijatuki hyödyllisintä kohdistaa täsmällisiin kokonaisuuksiin

1) Arvioitu palkankorotuksen suurus perustuen Kuntatyönantajien tilastoihin johtaja- ja päällikkötason palkoista, sekä uutisoituihin kuntayhtymien ja sairaanhoitopiirien johtajien palkkoihin. 2) Sisältää työnantajakustannukset. 3) Sisältää liittyvät asiantuntijapalvelut. Huom! Mahdollisten kärkihankkeiden, esim. APTJ, kustannuksia ei ole huomioitu osana tiekartan kustannuksia. APTJ:n osalta kustannuksia voi lisäksi syntyä riippuen valinnasta, tehdäänkö muutoksia nykyisiin järjestelmiin ennen APTJ:n valmistumista  
Lähde: Asiantuntijahaastattelut, Kuntatyönantajien tilastot, NHG analyysi

# Tausta: Mikäli valmisteluun resursoidaan johtavat virkamiehet täysipäiväisesti ja huomioidaan kunnilta siirtyvä työpanos, työhön allokoitu kustannus on suurempi

Kustannusarvio huomioi HYKYn perustamiseen allokoitut kustannukset kokonaisuudessaan

## ARVIO

Kustannusajuri	Kustannus yhteensä, t€
<b>Henkilöstö</b>	<b>3 795</b>
<b>Nimitettävä henkilöstö</b>	<b>1 806</b>
Johtavat virkamiehet	1 626
Hanketoimisto	180
<b>Siirrettävä työpanos</b>	<b>1 989</b>
Työpanos kunnista	1 989
<b>ICT-infra ja järjestelmät</b>	<b>850 – 2 700</b>
<b>ICT-Infra</b>	<b>200 – 1 000</b>
<b>Järjestelmät</b>	<b>650 – 1 700</b>
<b>Muut kustannukset</b>	<b>800 – 1 350</b>
<b>Ostopalvelut</b>	<b>400 – 950</b>
Asiantuntijapalvelut kohdennetusti	400 – 950
<b>Juoksevat kustannukset</b>	<b>400</b>
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	100
Matkakustannukset	100
Vuokrat	-
Muut allokoimattomat kustannukset	200
<b>Yhteensä</b>	<b>5,4 – 7,8 M€</b>

### Tausta:

- Toimitusjohtaja:  $18\text{kk} * 17\text{t€}/\text{kk}^1 = 306\text{t€}$
- Muut johtavat virkamiehet, 8hlöä:  $8\text{hlö} * 15\text{kk} * 11\text{t€}/\text{kk}^1 = 1\,320\text{t€}$
- Hanketoimiston asiantuntijat, 2hlöä:  $2\text{hlö} * 18\text{kk} * 5\text{t€}/\text{kk}^1 = 180\text{t€}$
- Työpanos kunnista:
  - Vuoden 2020 aikana:
    - 3kk ajan kuntien sotejohtajat 1/5 työajasta:  $13\text{hlö} * 3\text{kk} * 11\text{t€}/\text{kk}^1 * 1/5 = 86\text{t€}$
  - Vuoden 2021 aikana:
    - 12kk ajan kuntien sotejohtajat 1/5 työajasta:  $13\text{hlö} * 12\text{kk} * 11\text{t€}/\text{kk}^1 * 1/5 = 343\text{t€}$
    - 12kk ajan joka kunnasta 2hlö 1/2 työajasta:  $13 * 2\text{hlö} * 12\text{kk} * 5\text{t€}/\text{kk}^1 * 1/2 = 780\text{t€}$
    - 12kk ajan joka kunnasta 4hlö 1/4 työajasta:  $13 * 4\text{hlö} * 12\text{kk} * 5\text{t€}/\text{kk}^1 * 1/4 = 780\text{t€}$

### Tausta:

- ICT-kustannusten<sup>2</sup> suuruuteen vaikuttavat valinnat halutun lopputuloksen tasosta ja tarvittavan muutoksen laajuudesta
- ICT-infran ja järjestelmien kustannusten tarkemmat lisätiedot seuraavalla sivulla

### Tausta:

- Kuntayhtymän perustamisessa voidaan hyödyntää asiantuntijapalveluita mm.:
  - Muutoksen läpiviennissä / esim. hankehallinnan sekä muutoksen johtamisen tuessa
  - Valmistelutyössä / esim. palvelujen verkoston kartoittamisessa ja suunnittelussa (mm. tarvittavat palvelut, tuotantotavat, tavoitetila)
  - Strategiatyössä / esim. kuntayhtymän tavoitteiden, reunaehtojen ja palvelulupauksen määrittelyssä sekä toiminnan ohjauksen rakenteellisissa päätöksissä
  - Tuottavuusohjelmassa / esim. kuntayhtymän perustamisella tavoiteltavan tuottavuushyödyn määrittelyssä ja tarvittavien toimenpiteiden tunnistamisessa
  - Tuottajahallinnassa / esim. olemassa olevien sopimusten kartoittamisessa ja järjestämissuunnitelman laatimisessa
  - Lakiasioissa / esim. sopimusten ja omaisuuden siirtoon liittyvissä juridisissa kysymyksissä
  - Viestinnässä / esim. HYKYn uuden brändin suunnittelussa, viestintäsuunnitelmassa, nettisivuissa
- Asiantuntijatuen kustannusten suuruuteen vaikuttaa, miltä osin kuntien työpanosta voidaan irrottaa valmistelutyöhön ja miltä osin työ toteutetaan asiantuntijapalveluilla. Asiantuntijatuki hyödyllisintä kohdistaa täsmällisiin kokonaisuuksiin

1) Sisältää työnantajakustannukset. 2) Sisältää liittyvät asiantuntijapalvelut. Huom! Mahdollisten kärkihankkeiden, esim. APTJ, kustannuksia ei ole huomioitu osana tiekartan kustannuksia. APTJ:n osalta kustannuksia voi lisäksi syntyä riippuen valinnasta, tehdäänkö muutoksia nykyisiin järjestelmiin ennen APTJ:n valmistumista  
Lähde: Asiantuntijahaastattelut, NHG analyysi

# Tausta: ICT-infran ja järjestelmien kustannukset ovat arviolta 0,85 – 2,7 M€

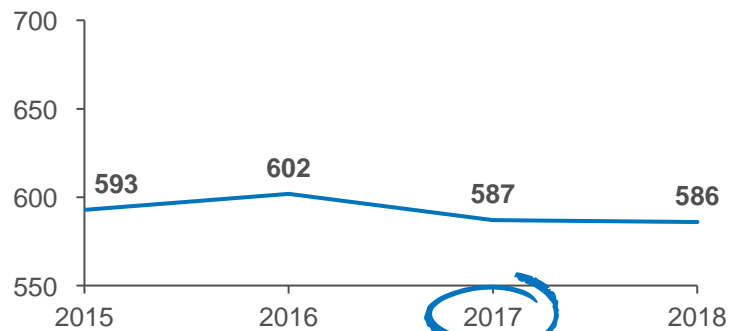
## ARVIO

Kustannusajuri	Kustannus yhteensä, t€	
	Arvio, min.	Arvio, max.
<b>ICT-infra ja järjestelmät</b>	<b>850</b>	<b>2 700</b>
<b>ICT-Infra</b>	<b>200</b>	<b>1 000</b>
<b>Verkko</b> • Kustannukset riippuvat siitä, käytetäänkö esim. shp:n nykyistä toteutusta	100	500
<b>Identiteetinhallinta ml. sähköpostit</b> • Kustannukset riippuvat siitä, käytetäänkö esim. shp:n nykyistä toteutusta	100	300
<b>Microsoft, Oracle ym. lisenssit</b> • Kustannukset riippuvat siitä, onko lisenssien siirto mahdollinen ja millä ehdoin	0	200
<b>Laitteet ja koneet</b> • Siirtynevät sellaisenaan tai käyvällä arvolla. Konesali ei aiheuta isoja kustannuksia	n/a	n/a
<b>Järjestelmät</b>	<b>650</b>	<b>1 700</b>
<b>Taloushallinnon järjestelmät</b> • Kustannukset riippuvat siitä, käytetäänkö esim. nykyjärjestelmiä ja mikä on haluttu tavoitetasosta	150	250
<b>Henkilöstöhallinnon järjestelmät</b> • Kustannukset riippuvat siitä, käytetäänkö esim. nykyjärjestelmiä ja mikä on haluttu tavoitetasosta	100	250
<b>Tietojohtamisratkaisut</b> • Kustannukset riippuvat toteutuksen tasosta - vaihtoehdot kevyestä laajaan tietoallas- ja tietovarastoratkaisuun	300	1 000
<b>Muut järjestelmät</b> (mm. viestinnän järjestelmät, verkkosivusto ja asianhallintajärjestelmä) • Kustannukset riippuvat siitä, käytetäänkö esim. nykyjärjestelmiä ja mikä on haluttu tavoitetasosta	100	200

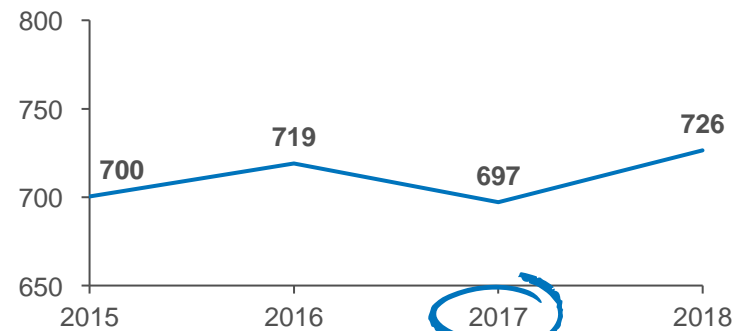
# Tausta: Perusteellisella valmistautumisella on mahdollista saavuttaa merkittäviä säästöjä heti HYKYn ensimmäisestä vuodesta lähtien

## Perustuen THL:n raportoimiin kuntien nettokustannuksiin

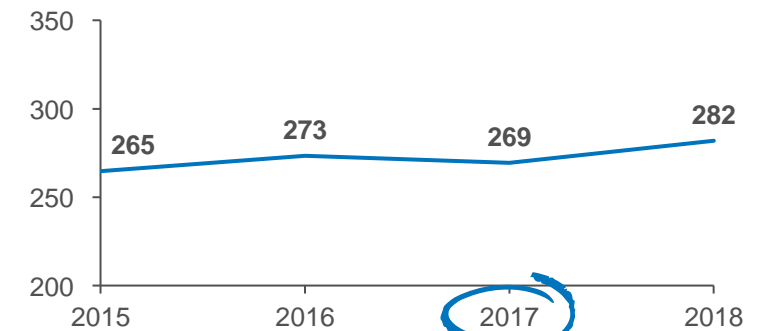
Siun sote, sote nettokustannukset<sup>1</sup> 2015 – 2018  
M€



PHHYKY, sote nettokustannukset<sup>1</sup> 2015 – 2018  
M€



Soite, sote nettokustannukset<sup>1</sup> 2015 – 2018  
M€



— Toteutuneet kustannukset      ○ Kuntayhtymä perustettiin

### Siun sote – Pohjois-Karjalan sote –kuntayhtymä

- Siun soten sosiaali- ja terveystoiminnan nettokustannukset laskivat kuntayhtymän ensimmäisenä toimintavuotena 2017
- Vuoden mittainen valmistelu oli jaettu hallinnolliseen ja toiminnolliseen osaan
- Ennen toiminnan aloittamista talous- ja toimintatiedot yhteismitallistettiin

### Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä

- PHHYKY:n sosiaali- ja terveystoiminnan nettokustannukset laskivat kuntayhtymän ensimmäisenä toimintavuotena 2017, mutta kasvoivat takaisin vuoden 2016 tasolle
- Hyvinvointikuntayhtymän valmistelu toteutettiin n. puolessa vuodessa ja muutoksen valmistelu jatkui HYKYn käynnistämisen jälkeen

### SOITE – Keski-Pohjanmaan sote –kuntayhtymä

- Soiten sosiaali- ja terveystoiminnan nettokustannukset laskivat hieman kuntayhtymän ensimmäisenä toimintavuotena 2017, mutta kasvoivat vuonna 2018
- Kuntayhtymän valmistelu aloitettiin syksyllä 2015, ja valmistelu toteutettiin reilussa vuodessa

1) Sosiaali- ja terveystoimen nettokustannukset koottu kuntien yhteenlasketuista sote nettokustannuksista  
Lähde: THL – kuntien sosiaali- ja terveystoimen nettokustannukset, NHG analyysi

# Tausta: Pohjanmaan HYKYn perustamisen tiekartta sisältää osa-alueita, joita rahoitetaan STM:n rahoitushauissa

Pohjanmaan HYKYn perustamistiekartta		STM-haku soveltuvuus
1 Valmistelun läpivienti, muutosjohtaminen ja viestintä	1.1 Valmistelun organisoituminen ja sen mandaatti	Rakennehaku osa 1
	1.2 Käynnistämisen prosessin suunnittelu	Rakennehaku osa 1
	1.3 Viestintä	
	1.4 Muutosjohtaminen ja henkilöstön osallistaminen	
2 Teknis-juridinen järjestäytyminen	2.1 Perussopimuksen, hallintosäännön ja muiden yhtymän perusasiakirjojen valmistelu	
	2.2 Omaisuuden, velvoitteiden ja sopimusten kartoittaminen ja siirto	Rakennehaku osa 1
	2.3 Päätös Y-tunnuksesta ja vastuurakenteiden päivitys	
	2.4 Käynnistämisen prosessin mukaiset päätökset	
3 Toiminnan, talouden ja johtamisen järjestäytyminen	3.1 Johtamisjärjestelmän kuvaaminen	Rakennehaku osa 2
	3.2 Hallinnollisten tukipalvelujen järjestäytyminen	Rakennehaku osa 2 (Taloushallinnon ja hankintojen osalta)
	3.3 Henkilöstön siirto ja henkilöstöön liittyvien prosessien määrittely	Rakennehaku osa 1
	3.4 Teknisten tukipalvelujen järjestäytyminen	
	3.5 Taloussuunnittelu	
4 Palvelutuotannon järjestäytyminen	4.1 Palvelutuotannon järjestäytyminen	Rakennehaku osa 2 & 3, Tulevaisuuden sote-keskus-ohjelma
	4.2 Kliinisten tukipalvelujen järjestäytyminen	
5 Tietohallinnon järjestäytyminen	5.1 ICT:n ja tietojärjestelmien rakentaminen	Rakennehaku osa 3 (Toimialasidonnaisten järjestelmien osalta)
	5.2 Tietojohtaminen	Rakennehaku osa 2
6 Kuntayhtymän ohjaus ja yhteistyö kuntien kanssa	6.1 Omistajaohjaus ja hallinnointi	
	6.2 Kuntaraportointi ja -laskutus	
	6.3 Yhdyspintojen rakentaminen	Rakennehaku osa 1 & 2
7 Strategia ja toiminnan kehittäminen	7.1 HYKYn strategian luominen	
	7.2 Kärkihankkeiden läpivienti	

# Agenda

---

1 Tiekartan yhteenveto

**2 Liitteet**

2.1 Tiekartan sisältö ja aikataulu

2.2 Tiekartan tarkemmat sisällöt

2.3 Valmisteluorganisaatio

2.4 Kustannukset

**2.5 Opit muista kuntayhtymistä**

# Tärkeimmät opit kuntayhtymien perustamisessa mukana olleilta tahoilta kiteytyvät 6 osa-alueeseen

<b>1</b>	<b>Valmistelu-organisaatio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kaikkien juridisten tahojen tulee olla mukana valmistelussa</li><li>• Valmistelutyön määrä on suuri – Resursseja tulee varata riittävästä sekä virkamiestyöhön että asiantuntijapalveluille</li><li>• Johdon tulee olla valittu perustuen osaamiseen, ei esim. kotikunnan perusteella</li></ul>
<b>2</b>	<b>Muutosjohtaminen ja viestintä</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Henkilöstö tulee aidosti osallistaa ja muutosta tulee tukea vahvalla tiedottamisella</li><li>• Alueen väestö kannattaa ottaa mukaan yhteiskehittämiseen</li><li>• Avainhenkilöt tulee sitouttaa ja esimiehiä tulee valjastaa muutoksen edistämiseen</li><li>• Johdon tulee olla avoimesti läsnä koko prosessissa</li></ul>
<b>3</b>	<b>Aikataulu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valmistelutyön alussa tulee heti luoda selkeä projektisuunnitelma, joka sisältää tavoitteet ja välietapit valmistelutyön toteutukselle</li><li>• Käytäntöjen yhtenäistäminen ja järjestelmäintegraatiot tulee aloittaa saman tien valmistelutyön alussa</li></ul>
<b>4</b>	<b>Talous ja henkilöstö</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kuntien ilmoittamien sote-kustannusten lisäksi voi olla piilossa olevia kustannuksia, joiden tunnistamiseen on varattava aikaa ja resursseja</li><li>• Palvelujen yhdenmukaistamisesta voi aiheutua kustannuksia, mikäli palvelut kunnissa ovat olleet alimitoitettuja – Palvelukohtainen kuntavertailu säästöpotentiaalin identifioimiseksi on tarpeen</li><li>• Kiinteistöistä tulee sopia yhdessä ja kuntiin jäävistä kiinteistöistä tulee määrittää selkeät vuokranmääräytymisperiaatteet</li><li>• Tarvittavasta henkilöstöstä ja tulevista työtehtävistä tulee olla tarkka suunnitelma, jotta kuntayhtymään siirtyvä henkilöstö osataan mitoittaa oikein</li></ul>
<b>5</b>	<b>Kuntayhteistyö</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avoimuus ja oikeilla termeillä puhuminen alusta saakka ovat tärkeitä, jotta yllätyksiltä vältytään jatkossa</li><li>• Taloudellisten tavoitteiden tulee olla realistisia ja yhdessä selkeästi sovittuja – Tämän jälkeen kuntien on annettava HYKYLle riittävä työrauha toteuttaa sovittua strategiaa</li><li>• Kuntayhtymän toimintaa liiaksi sitovia etukäteen tehtäviä päätöksiä etenkin palvelutasoon tai -verkkoon liittyen tulisi välttää</li></ul>
<b>6</b>	<b>Tukipalvelut ja sopimukset</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tukipalvelujen järjestämisestä tulee sopia hyvissä ajoin, sillä muutoksessa kovin paine tulee kohdistumaan aluksi etenkin talous-, henkilöstö- ja tietohallintoon sekä viestintään – Lähtökohtana on, että ensimmäisestä päivästä alkaen järjestelmät toimivat, henkilöstö pystyy tekemään työnsä ja palkat tulevat ajallaan maksuun</li><li>• Sopimusten siirtoon liittyvä työmäärä voi yllättää, sillä kuntien hankinnat voivat poiketa toisistaan merkittävästi, ja myös itse sopimukset voivat olla puutteellisia tai jopa kadoksissa</li></ul>

# Tausta: Kuntayhtymien perustamisessa mukana olleilta tahoilta nousseita huomioita ja suosituksia (1/4)

## Valmisteluorganisaatio

“Sopikaa virallinen valmisteluorganisaatio niin, että jokainen juridinen taho on läsnä, ja kaikki **valmistelu tapahtuu tämän yhteisen valmisteluorganisaation toimesta** (suunnittelu, tehtävät, tavoitteet, johtajien valinta ja henkilökunnan sijoittelu sillä tasolla kuin mahdollista.)”

“Varatkaa **tarpeeksi resursseja**. – Oman 100% työn ohessa tehtynä ei ollut viikonloppuja.”

“Muutosjohtajaa ilman todellista vastuuta ei kannata palkata. – **Johtava virkamies-vetoinen organisaatio on toimivin**, ei rinnakkaista muutosorganisaatiota.”

“Työmäärä tulee yllättämään – Johtajien vähäisen määrän ei tulisi olla itseisarvo, vaan se että **johtajia olisi tarkoituksenmukainen määrä.**”

“**Johdon tulee olla toimitusjohtajan tiimi**, ei niin että aluepoliittiset tekijät vaikuttavat ja johtajat edustavat omaa kuntaansa.”

“**Pääluottamusmiehet kannattaa pitää alusta saakka lähellä.**”

“Huomiota tulee kiinnittää **muutoksen johtamiseen, viestintään ja henkilöstön osallistamiseen.**”

“**Avainhenkilöt tulee sitouttaa** ja muutosdraivereita hakea muistakin esimiehistä.”

“**Henkilöstölle tulee olla vahvaa ja jatkuvaa tiedottamista** – Esim. uuden perustettavan kuntayhtymän www-sivusto kannattaa avata sekä aloittaa NPS:n mittaaminen säännöllisesti hyvissä ajoin.”

## Muutosjohtaminen ja viestintä

“**Alueen väestö kannattaa ottaa mukaan yhteiskehittämiseen.**”

“**Viestinnän resursseja** tulee ehdottomasti olla riittävästi – Henkilöstö kuormittuu valtavasti, vaikka varsinaisia muutoksia ei omassa työssä tapahtuisikaan.”

“**Henkilöstölle viestiminen** oli kompastuskivi – Ajattelimme liikaa asiakas- ja sidosryhmäviestintää, mutta henkilöstöjohtaminen jäi viestintäresurssien puuttuessa todella vähälle.”

“**Johdon avoin läsnäolo** koko prosessissa on ensiarvoisen tärkeää.”

“**Esimiehet kannattaa osallistaa riittävän varhain ja kartoittaa heidän osaamisensa.**”

“**Henkilöstö tulee ottaa mukaan sekä huomioida. Tiedottaminen kannattaa järjestää kunnollisilla resursseilla** – Yksi OTO viestintäpäällikkö ei vain riitä.”

“Sote-ihmiset eivät tee mitään ennen kuin **toimivalta / johtovastuu** on selkeä – Tulee tietää mahdollisimman pian, kenellä on oikeus päättää asioista.”



# Tausta: Kuntayhtymien perustamisessa mukana olleilta tahoilta nousseita huomioita ja suosituksia (2/4)

## Talous

“**Alibudjetointia** oli havaittavissa, jopa 10% joissain kaupungissa – THL:n raporteista paljastui aivan eri summat.”

“Kunnat vaikuttivat pantanneen sote-palveluitaan muutaman vuoden ajan, joten palvelut olivat alimitoitettuja – Palvelujen nostamisesta oikealle tasolle tuli kustannuksia. Tärkeää on **luottamus ja avoimuus.**”

“Kunnilla tulee olla **selkeä näkemys siitä, miten maksut jaetaan kuntien kesken.**”

“Kuntien ilmoittamien sote-kustannusten lisäksi voi olla **piilossa olevia kustannuksia**, joiden tunnistaminen on hankalaa mm. sähköt ja muut vyörytykset. – Tähän kannattaa käyttää suunnitteluvaiheessa aikaa.”

“**Kustannuspaikat ja talousjärjestelmä** tulee ehdottomasti luoda etukäteen.”

“**Kiinteistöjen arvonmääritykset** kannattaa tehdä – Sitä kautta saatiin yhteismitallisesti määritettyä pääomavuokrien suuruudet.”

“**Alussa tulee luoda selkeä projektisuunnitelma sekä suunnitella tavoitteet ja välietapit.**”

“**Käytäntöjen yhtenäistäminen on** aloitettava välittömästi ja niille varattava riittävästi aikaa.”

“Varatkaa periaate-päätöksestä käynnistykseen aikaa 2 vuotta – **Käynnistyminen ehdottomasti vasta 2022 alusta.**”

## Suunnittelu ja aikataulu

“Jos olisi ollut enemmän aikaa, olisin huomionut etenkin kolme asiaa: **järjestelmät, kehittäminen ja johtaminen.**”

“**Due diligence** tulee tehdä kunnolla – Yksityiskohtia on valtavasti.”

“**Valmistelun projektointi** puuttui kokonaan – Ei ollut suunnitelmaa, ainoastaan poliittisen päätöksenteon aikataulu.”

“**Organisaatiokartta**, jossa olisi ollut ylimmän johdon alla seuraavatkin tasot, olisi ehdottomasti pitänyt olla valmiina ennen käynnistystä.”

“**Valmistelun tulee sisältää kunnollinen strategiatyöskentely** sisältäen mm. integraation ja taloudellisten tavoitteiden suunnittelun.”

“**Johtamisjärjestelmä** olisi tullut tehdä jo suunnitteluvaiheessa.”

“**Järjestelmäintegraatioihin tulee ehdottomasti varata vähintään vuosi sekä tarpeeksi osaavia käsiä** – Lisäksi valmistelu on aloitettava saman tien.”

# Tausta: Kuntayhtymien perustamisessa mukana olleilta tahoilta nousseita huomioita ja suosituksia (3/4)

## Henkilöstö

“Kunnista siirtyi kuntayhtymään sinne kuulumatonta henkilökuntaa.”

“Henkilöstö tulee aidosti osallistaa.”

“Tulee olla tarkka tieto siirtyvästä henkilöstöstä ja uusista sijoittumisista.”

“Siirtyvän henkilöstön määrittämisessä isoimmat haasteet ovat tukipalveluissa ja hallinnossa, lääkärit ja hoitohenkilökunta on selkeä kokonaisuus.”

“Palkkaharmonisointi alkoi isoimmista ammattiryhmistä, eli hoitajista. Lääkärit ja johto vasta loppuvaiheessa.”

“Palkkaharmonisoinnin rahoitus tuli pääosin työehtosopimusten järjestelyvaraeristä usean vuoden aikana.”

“Henkilökunnan suurimpana huolenaiheena olivat henkilöstöetuudet – Päädyimme ylimenoaikana säilyttämään entiset etuudet.”

## Kuntayhteistyö

“Yhteistyö kuntien kanssa valmisteluvaiheessa on todella tärkeää – Etenkin yt-neuvotteluiden vastuunjaon tulee olla selvä (mitä tekee HYKY, mitä kunnat).”

“Avoimuus ja oikeilla termeillä puhuminen alusta saakka ovat tärkeitä, jotta yllätyksiltä vältytään jatkossa (esim. järjestäjämalli ei ole tilaaja-tuottaja-malli, vaan HYKY voi itse päättää jatkossa esim. palveluverkostaan).”

“Kuntien keskinäinen kommunikointi on tärkeää ja pelisäännöt on sovittava selkeästi – Kuntayhtymässä ei voida toimia kuin osakeyhtiössä.”

“Kannattaa todeta avoimesti, että kaikki ei tule valmiiksi käynnistymisestä, vaan varsinainen hyötyjen hakeminen alkaa vasta sen jälkeen. Jotta taloudelliset tavoitteet saavutetaan, niin HYKYN toimintaympäristön on oltava sellainen, että se voi toimia ilman kuntien painostusta.”

“Perussopimuksessa ei kannattaisi olla sellaisia asioita, jotka olisivat hallintosääntöön kuuluvaa – Perussopimuksen ei tulisi liiaksi puuttua operatiiviseen toimintaan.”

## Data

“Datan laadun kannalta laadukas ja samoin periaattein toimiva kirjaaminen läpi uuden organisaation on ensiarvoisen tärkeää.”

“Dataa ei saatu tarpeeksi tai riittävän ajoissa käyttöön – Etenkin tulee huolella selvittää, paljonko kunnat ovat käyttäneet rahaa järjestämiseen, jotta toiminnalle saadaan riittävät taloudelliset resurssit.”

# Tausta: Kuntayhtymien perustamisessa mukana olleilta tahoilta nousseita huomioita ja suosituksia (4/4)

## Toimintatavat ja kehittäminen

“**Prosessit yhteisten toimintatapojen valitsemiseen tulee olla läpinäkyvät**, jotteivat pienemmät kunnat koe, että kaikki toimintatavat muuttuvat keskuskaupungin mukaisiksi.”

“**Kannattaa miettiä erillisen kehittämissyksikön perustamista** sekä kehitysjohtajan nimittämistä, jotta kehittämistoimia voidaan johtaa keskitetysti.”

“**Kehitystyö tulisi käynnistää omana polkunaan jo hyvissä ajoin.**”

## Tukipalvelut

“Tukipalvelujen in-house-yhtiöiden kanssa **vastuunjakotaulukot** tulee määritellä tarkkaan, ja turvata myös **osaamisen säilyminen omassa organisaatiossa** (etenkin HR ja talous).”

“Sote-ammattiryhmien palkanmaksuun pienissä kunnissa liittyy edelleen **paljon paperiaineistoa** – Kunnan palkanlaskija on tuntenut ihmiset henkilökohtaisesti ja asiat on hoidettu suhd pohjaisella kontaktilla.”

“Asiakkaat kyllä tulevat palveluksi, mutta **kova paine tulee kohdistumaan aluksi tukipalveluihin** mm. talous-, henkilöstö- ja tietohallintoon sekä viestintään – Tukipalvelujen asiat tulee valmisteluvaiheessa määritellä mahdollisimman valmiiksi.”

“**Sopimus tukipalveluista kuntien kanssa** tulee tehdä etukäteen – Tulee myös olla selkeä sopimus siitä, ettei HYKYn tule kunnista tarpeettomia työntekijöitä, joita jouduttaisiin pian yt-neuvotteluissa irtisanomaan.”

## Sopimukset

“**Sopimusten siirron vaatima työmäärä voi yllättää** – Sopimukset tulee kerätä yhteen ja muodostaa kilpailutuskalenteri. Kunnissa sopimukset voivat lojua pöytälaatikoissa.”

“Kunnilta siirtyi vaihtelevasisältöinen nippu sopimuksia HYKYLle ja vuokrasopimukset ovat edelleen keskustelussa – Alussa kannattaa avoimesti keskustellen kirjallisesti sopia mm. **vuokran-määräytymisperiaatteet**, jotta kunnat ovat keskenään yhdenvertaisessa asemassa.”



Nordic  
Healthcare  
Group