

KAINUUN LIITTO

**Talous- ja henkilöstöhallintopalvelujen (TAHE)  
ylimaakunnallisten vaihtoehtojen selvittäminen  
tulevalle Kainuun maakunnalle**

Raportti 20.12.2018



## Sisällysluettelo

<u>1</u>	<u>Toimeksianto</u>	1
<u>2</u>	<u>Miten työ toteutettiin</u>	1
<u>2.1</u>	<u>Työn eri vaiheet</u>	1
<u>2.2</u>	<u>Työn rajaukset ja terminologia</u>	1
<u>2.3</u>	<u>Raportin dokumenttien kokonaisuus</u>	3
<u>3</u>	<u>In house -yhtiöiden ominaispiirteet</u>	3
<u>4</u>	<u>Mihin kaikkeen ylimaakunnalliseen palveluun siirtyminen vaikuttaa ja mitä asioita tulisi ottaa huomioon siirtymisvaiheessa</u>	4
<u>4.1</u>	<u>Palvelutuotannon näkökulmasta</u>	4
<u>4.1.1</u>	<u>Palvelutuotannon laajuus ja toimintatavat</u>	4
<u>4.1.2</u>	<u>Palvelutuotannon sijainti</u>	4
<u>4.1.3</u>	<u>Alihankkijat</u>	5
<u>4.1.4</u>	<u>Referenssit</u>	5
<u>4.2</u>	<u>Talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstön näkökulmasta</u>	5
<u>4.2.1</u>	<u>Henkilöstön asema muutosvaiheessa</u>	5
<u>4.2.2</u>	<u>Palvelun haltuunotto prosessi henkilöstön näkökulmasta</u>	6
<u>4.2.3</u>	<u>Riittävien henkilöresurssien turvaaminen</u>	6
<u>4.2.4</u>	<u>Henkilöstön työhyvinvointi</u>	7
<u>4.3</u>	<u>Tietojärjestelmien näkökulmasta</u>	7
<u>4.3.1</u>	<u>Kenen järjestelmillä toimitaan jatkossa</u>	7
<u>4.3.2</u>	<u>Pilvipalvelut ja muut vaihtoehdot</u>	7
<u>4.3.3</u>	<u>Tietojärjestelmien kustannusrakenne</u>	7
<u>4.3.4</u>	<u>Asiakkaalle jäävät järjestelmät</u>	8
<u>4.3.5</u>	<u>Sähköinen arkisto</u>	8
<u>4.3.6</u>	<u>Liittymäpinnat muista tietojärjestelmistä tai ulkopuolisiin järjestelmiin</u>	8
<u>4.3.7</u>	<u>Järjestelmien elinkaaren vaihe ja kehittäminen</u>	8
<u>4.3.8</u>	<u>Helpdesk ja järjestelmien käyttäjäystävällisyys</u>	9
<u>4.3.9</u>	<u>Raportointityökalut</u>	9
<u>4.4</u>	<u>Sopimukseen ja hinnoitteluun liittyen</u>	9
<u>4.4.1</u>	<u>Hinnoittelu</u>	9
<u>4.4.2</u>	<u>Sopimukset</u>	9
<u>4.5</u>	<u>Palvelun laadun turvaaminen</u>	10
<u>4.5.1</u>	<u>Laadun turvaaminen</u>	10
<u>4.5.2</u>	<u>Sujuvat palveluketjut</u>	10
<u>5</u>	<u>Johtopäätökset</u>	11

---

<u>5.1</u>	<u>Palveluntarjoajat</u>	11
<u>5.2</u>	<u>Henkilöstö ja toimintatavat</u>	11
<u>5.3</u>	<u>Tietojärjestelmät</u>	11
<u>5.4</u>	<u>Hinta-arviot</u>	11
<u>5.5</u>	<u>Palveluntarjoajan valinnan eri vaiheet</u>	12
<u>5.5.1</u>	<u>Benchmarking muilta asiakkailta</u>	12
<u>5.5.2</u>	<u>Palveluntuottajan valinta</u>	12
<u>5.5.3</u>	<u>Eteneminen valitun palveluntuottajan kanssa</u>	12
<u>LIITTEET</u>		14
<u>Erilliset liitedokumentit</u>		14
<u>Liite 1: Hinta-arviot (luottamuksellinen)</u>		14
<u>Liite 2: Palveluntarjoajien vastaukset tietopyyntöön (luottamuksellinen)</u>		14

---

# Talous- ja henkilöstöhallintopalvelujen (TAHE) ylimaakunnallisten vaihtoehtojen selvittäminen tulevalle Kainuun maakunnalle

## 1 Toimeksianto

Toimeksianto koski talous- ja henkilöstöhallintopalvelujen selvitystä, jonka keskeisenä ja pääasiallisena tavoitteena on selvittää palveluntarjoajille tehtävillä tietopyynnöillä se, millaisia ylimaakunnallisia vaihtoehtoja Kainuun tulevalle maakunnalle olisi tarjolla talous- ja henkilöstöhallintopalvelujen sekä niihin liittyvien tietojärjestelmien organisoimiseksi ja järjestämiseksi.

Selvitys sisältää tietoa

- Ylimaakunnallisista vaihtoehtoista
- Siirron keskeisistä vaikutuksista ja huomioon otettavista asioista
- Siirron aikatauluvaihtoehtoista

## 2 Miten työ toteutettiin

### 2.1 Työn eri vaiheet

Työ tilattiin FCG Konsultointi Oy:ltä lokakuussa 2018. Aloituspalaveri pidettiin 11.10.2018.

FCG suunnitteli alustavat tietopyyntökysymykset ja nykytilatietojen keräystaulukot.

Kainuu kommentoi tietopyyntökysymyksiä lokakuussa ja FCG muokkasi niistä lopullisen tietopyynnön palveluntarjoajille lähetettäväksi. Palveluntarjoajat vastasivat tietopyyntökysymyksiin marraskuussa.

Kainuu täytti nykytilatietotaulukot marraskuussa, ja FCG lähetti ne palveluntarjoajille hinta-arvioiden tekoa varten. Palveluntarjoajat palauttivat hinta-arviot joulukuun alkupuolella.

Palaverissa 10.12.2018 tarkasteltiin ja täydennettiin yhdessä raporttiluonnosta. Sen jälkeen FCG viimeisteli raportin ja lähetti sen sekä esittelydiasarjan Kainuun käytettäväksi.

### 2.2 Työn rajaukset ja terminologia

Työssä käytettiin seuraavia rajauksia sekä terminologiaa.

- Väliaikainen valmistelutoimielin hyväksyi 18.6.2018 ICT- ja TAHE-työ-ryhmien esityksen, että siirtymävaiheessa Kainuussa käytetään olemassa olevia järjestelmiä. Maakuntaudistuksen aikatauluun tulleiden muutosten johdosta maakunnan talous-, henkilöstö- ja tietohallinnon tukipalvelujen mahdollinen siirtyminen maakunnan ulkopuolisille toimijoille siirtyy alkavaksi aikaisintaan vuoden 2022 alussa, kun siirtymäkausi hoidetaan väliaikaisen toimielimen ja ohjausryhmän linjauksen mukaisesti nyt olemassa olevilla järjestelmillä ja niihin tarvittaessa tehtävillä muutoksilla.
  - Tietopyynnössä ja tässä raportissa käytettiin termiä Kainuun tuleva maakunta. Ylimaakunnallisia vaihtoehtoja olivat potentiaaliset in house -palveluntarjoajat/-tuottajat. Kainuun tulevasta maakunnasta suhteessa palveluntarjoajiin käytettiin termiä asiakas.
-

- Markkinakartoitus kohdistui toimeksiannon mukaisesti potentiaalsiin in house -palveluntarjoajiin, jotka on lueteltu alla. In house -yksiköiltä voi ostaa suoraan kilpailuttamatta palvelua. Potentiaalisia palveluntarjoajia ovat in house -yksiköt, joilla on kokemusta vastaavista palveluista. Palveluntarjoajakentällä on tapahtumassa fuusioita alkuvuonna 2019, joka voidaan huomioida etenemisaikataulutusessa aloittamalla tarkentavia neuvotteluja palveluntarjoajien kanssa syksyllä 2019.
  - Kunnan Taitoa Oy (Taitoa ja KuntaPro yhdistyvät 1.4.2019 alkaen Sarastia Oy:ksi)
  - KuntaPro Oy (Taitoa ja KuntaPro yhdistyvät 1.4.2019 alkaen Sarastia Oy:ksi)
  - Monetra Oulu Oyj
  - Meidän IT ja talous Oy (Saita Oy, Siun Talous Oy ja Pohjois-Karjalan tietotekniikkakeskus Oy toteuttavat 1.1.2019 liikkeenluovutuksen Meidän IT ja talous Oy:lle)
- Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet ei voi toimia tuottajana maakunnille.
- Toimeksiantona oli tarkastella laaja-alaista talous- ja henkilöstöhallinnon palveluiden siirtämistä liikkeenluovutuksella uudelle palveluntarjoajalle. Liikkeenluovutus on tyypillinen etenemistratkaisu, mikäli TAHE-palveluiden omasta tuotannosta luovutaan. Palveluntarjoajat ovat tuottaneet samankaltaisia ratkaisuja eri puolella Suomea maakunnille ja kunnille. Osa palveluntarjoajista voi erillisneuvotteluilla tarjota myös kevyempiä yhteistyömuotoja, esim. vain järjestelmäpalvelutoimittajan roolissa toimimista.
- Henkilöstön määrän osalta työ rajattiin TAHE-palveluissa työskentelevään henkilöstöön.
- Selvitys toteutettiin nykyiseen palvelutuotantoon peilaten. Palveluntarjoajat voivat sopeuttaa tarjoamansa palvelun minkä kokoiseen palveluntarpeeseen ja volyymiin tahansa, ts. selvityksessä on hinta-arviota lukuun ottamatta käyttökelpoista tietoa riippumatta tällä hetkellä mukana olevien kuntien tulevista ratkaisuista.
- Palveluntarjoajilla oli käytettävissä Kainuun antamat lähtötiedot ja hinta-arviot jätettiin toimitettuja lähtötietoja käyttäen. Mikäli näihin lähtötietoihin tulee jatkossa muutoksia, tulee huomioida, että palveluntarjoajat ovat antaneet vastauksensa nyt annettujen tietojen valossa. Palveluntarjoajat pystyivät annetuilla nykytilatiedoilla arvioimaan tulevaa toimintaa ja hinnoittelun kokoluokkia. Tarkempaan hinnan arviointiin jatkossa he tarvitsevat työnjakoa sen suhteen, mitä heiltä tilattavaan palveluun kuuluu. Tämän lisäksi tarkempaa hinta-arviota varten tarvitaan mm. tietojärjestelmien nimet ja nykyversiot sekä muita tarkempia tietoja.

### 2.3 Raportin dokumenttien kokonaisuus

Raportti on kooste toimeksiannon kuvaamisesta, eri palveluntarjoajien vastauksista yleisellä tasolla ja työn johtopäätöksistä. Ts. raportin tekstit on kirjoitettu tarjoajariippumattomasti. Raportti on tiivistetysti esitetty myös erillisessä diasarjassa.

Tarkemmat palveluntarjoajakohittaiset vastaukset löytyvät liitteistä. Liite 1 kokoaa hinta-arviot ja liite 2 palveluntarjoajien vastaukset tietopyyntöön.

## **Raportti**

**Liite 1:** Hinta-arviot (luottamuksellinen)

**Liite 2:** Palveluntarjoajien vastaukset tietopyyntöön (luottamuksellinen)

Raportti ja diasarja ovat vapaasti käytettävissä, mutta liitteitä tulee käsitellä palveluntarjoajien liikesalaisuuksina.

### **3 In house –yhtiöiden ominaispiirteet**

Kaikki selvityksen ylimaakunnalliset in house -yhtiöt toimivat sellaisella periaatteella, että niihin liittyvä asiakasorganisaatio ostaisi osakkuuden yhtiöstä. Näin in house -periaate toteutuu ja mahdollistaa palveluiden hankinnan kilpailuttamatta. Osa tarjoajista antoi tietopyyntövastauksissaan osakkuuksien hinnat, ne vaihtelevat yhdestä eurosta muutamaan tuhanteen euroon.

In house -asiakkaan mahdollisuudet vaikuttaa toimintaan voi toteutua palveluntarjoajasta riippuen mm. yhtiökokouksen ja ohjausryhmätyöskentelyn kautta, osakassopimuksen kautta, kehitysryhmätyöskentelyn ja järjestelmäkohtaisten kehitysryhmien kautta ja/tai asiakasneuvottelukunnan kautta. Kainuun maakunta- ja mahdollisen kuntakokonaisuuden koosta riippuen myös hallituksen jäsenyydestä voi olla mahdollista neuvotella.

Oikeuskäytännön mukaan sidosyksikköasemaan liittyvissä menettelyissä olennaista on myös prosessin eri vaiheiden järjestys, eli se, missä vaiheessa tehdään päätökset osakkaaksi tulemisesta ja mahdollisesta sidosyksikköhankinnasta. Asiakkaan tulisi olla osakkaana ja omistajana in house -yhtiössä ensin, ennen kuin palvelutuotantoa hankitaan ko. palveluntarjoajalta. Tämä huomioiden päätöksenteossa tulisi jättää riittävästi väliä osakkuutta koskevan päätöksenteon ja varsinaisen toiminnan aloittamista koskevan päätöksenteon välille.

In house -yhtiöt ovat tällä hetkellä potentiaalisia palveluntarjoajia. Näin kattavassa toiminnan muutoksessa tarvitaan kumppaneita, joilla on vahvaa kokemusta vastaavista palveluista sekä liikkeenluovutuksista maakunnista ja kunnista. Se, että in house -kumppaneiden kanssa pääsee neuvottelemaan kilpailuttamatta, tuo myös hyötyä tulevan palvelun suunnitteluun. Palveluntarjoajien kokemukset vastaavista muutoksista turvaavat hyvän muutosvaiheen, eri asiat osataan huomioida niiden vaatimalla tärkeydellä, mahdollisiin ongelmakohtiin osataan varautua ja aikataulut suunnitella realistisiksi.

Palveluntarjoajista tulee erottaa maakuntien ja kuntien omistamat in house -yhtiöt, jota tämä selvitys koskee, sekä vapaasti markkinoilla toimivat yksityiset yhtiöt. Yksityiset yhtiöt tuottavat laajasti TAHE-palveluja yksityisille yrityksille sekä kuntien tytäryhtiöille, mutta vahvaa kokemusta maakunnille tai kunnille TAHE-palvelujen tuottamisen heillä ei niinkään ole. Markkinat elävät varmastikin tulevina vuosina ja mikäli joillekin markkinaehtoisille yrityksille kertyy vahvaa kokemusta palvelujen tuottamisesta maakunnille, kannattaa näitä palveluntarjoajia siinä vaiheessa tarkastella.

Myös in house -lainsäädäntöä kannattaa seurata, sillä tulevina vuosina voi tulla oikeuden päätöksiä, jotka vaikuttavat yhtiöiden in house -asemaan. Jos oikeuden päätökset tulevaisuudessa todistaisivat, etteivät inhouse -yhtiöt voikaan jatkaa nykyisellä toimintamallilla, vaikuttaisi tämä koko maakunta- ja kuntakenttään ja täten päätöksentekoon muuttuneessa tilanteessa. Mikäli kumppanuus toteutuu jatkossa jonkun potentiaalisen in house -yhtiön kanssa, sopimukseen on tärkeää sisällyttää purkuehdot. Ts. mikäli jossain vaiheessa käy ilmi, että in house -asema ei uusien oikeuskäytäntöjen valossa toteudu jatkossa, on in house -sopimus pystyttävä

purkamaan. In house -yhtiöt seuraavat lainsäädäntöä ja ovat valmistautuneet muuttamaan toimintaansa, mikäli lainsäädännössä tapahtuisi muutoksia tulevaisuudessa.

## **4 Mihin kaikkeen ylimaakunnalliseen palveluun siirtyminen vaikuttaa ja mitä asioita tulisi ottaa huomioon siirtymisvaiheessa**

### **4.1 Palvelutuotannon näkökulmasta**

#### **4.1.1 Palvelutuotannon laajuus ja toimintatavat**

Palveluntarjoajilla on tarjottavana laajasti TAHE-palveluja. Kainuun tulevan maakunnan palvelujen liikkeenluovutuksessa voi olla kyse kokonaisulkoistuksesta Avaimet käteen -periaatteella tai maakunta voi päättää mitkä prosessin osat ja palvelut palveluntarjoaja tuottaisi ja mitkä jäisivät sille itselleen. Vastuunjaosta sovitaan kirjallisesti. On erittäin tärkeää harkita, mitä kaikkea ulkoistaa pois omasta organisaatiosta. Päätöstä ja linjausta vaativia tehtäviä ei voi ulkoistaa. Rutiininomaiset tehtävät siirtyisivät palveluntarjoajalle, ja palveluntarjoaja voi tehdä myös harkintaa edellyttäviä tehtäviä asiakkaan ohjeiden mukaisesti. Taloushallinnon palveluissa voi esim. jättää omaksi toiminnaksi budjetoinnin, laina-asiat sekä talouden suunnittelun ja -seurannan. Henkilöstöpalvelujen puolella voi esim. jättää omaksi toiminnaksi palkkojen ja kokemuslisien määrittelyn. Työehtosopimusten tulkinta- ja soveltaminen kuuluvat asiakkaan vastuulle, mutta palveluntarjoajat voivat tilattaessa tuottaa erityistä palvelussuhdeneuvontaa. Työnjakojen läpikäyntiin tulee varata reilusti aikaa, jotta jokainen asia tulee etukäteen sovittua. Asiakkaalle on tärkeää jäädä yhteyshenkilö/-öitä, jotka toimivat em. tehtävissä sekä yhteyshenkilöinä palveluntarjoajaan päin.

Palveluntarjoajilla on kullakin omat toimintamallinsa, joita on käytön ja kokemuksen myötä kehitetty eteenpäin. Toiminnan tehokkuus ja tätä myöten palvelun hinta pysyy hallittuna, kun käytetään valittavan palveluntarjoajan yhtenäisiä toimintatapoja. Yhtenäiset toimintatavat turvaavat laatua. Mahdollisten jatkoneuvottelujen myötä (kts. osio 5) eri toimijoista voi löytyä eroja sen mukaan, mitkä toiminnot tulevat sellaisenaan käyttöön ja mitkä taas ovat sentyyppisiä, että ne ovat tarvittaessa räätälöitävissä Kainuun maakunnalle.

#### **4.1.2 Palvelutuotannon sijainti**

Palvelutuotannon sijainti ja tilaratkaisut ovat joustavasti sovittavissa, kun on kyseessä näin suuri liikkeenluovutus. Kaikki palveluntarjoajat näkevät, että Kainuun maakunnassa voi olla toimipiste. Kyseessä voi olla esim. vuokratilat, ja osalla palveluntarjoajista on Kajaanissa jo valmiitakin tiloja.

Keskitetystä ja hajautetusta palvelusta sovitaan tarkemmin palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Eri ratkaisut ovat nykyään hyvin mahdollisia sähköisten toimintatapojen myötä, tärkeintä on hyvä osaaminen ja asiakkaan kanssa sovittava toimiva ratkaisu henkilöstölle. Työpaikkojen säilyminen Kainuussa on kaikille hyvä ratkaisu. Jatkoneuvotteluissa on tärkeää keskustella palveluntarjoajien kanssa sekä lyhyemmän aikavälin ratkaisuksista toimipisteiden suhteen, että pidemmän aikajänteen tavoitteista.

Etätyöratkaisut ovat laajasti käytössä ja eri paikkakunnilla työskentely on mahdollista. Myös sijaistaminen ja työn tekeminen valittavan palveluntarjoajan muille asiakkaille paikkariippumattomasti on mahdollista sähköisten toimintatapojen myötä. Esimiesten ja johdon sijainti ja kunkin rooli suunnitellaan palvelutuotannon näkökulmasta soveltuviksi.

---



### 4.1.3 Alihankkijat

Muut palveluntuotantoon liittyvät tahot kuten alihankkijat vaihtelevat eri palveluntarjoajien välillä. Sopimukset solmitaan itse palveluntarjoajien kanssa, ja mikäli he käyttävät alihankkijoita tai muita yhteistyökumppaneita, he vastaavat itse näiden työstä kuin omastaan.

### 4.1.4 Referenssit

Kaikki selvityksen in house -yhtiöt ovat alan tunnettuja toimijoita. Heillä on kokemusta julkisen sektorin asiakkaista sekä liikkeenluovutuksista. Kaikki tarjoajat ovat vahvoja sekä talous- että henkilöstöhallinnossa.

Selvityksen in house -yhtiöt toimivat tällä hetkellä erityisesti seuraavilla maantieteellisillä alueilla:

- KuntaPro ja Taitoa yhdistymisen (4/2019) jälkeen: Kanta-Häme, Satakunta, Varsinais-Suomi, Lappi, Kymenlaakso.
- Monetra: Monetra Oulu Oy, Monetra Pohjois-Savo Oy, Monetra Pirkanmaa Oy ja Monetra Keski-Suomi Oy.
- Meidän IT ja talous Oy: Etelä-Karjala, Pohjois-Karjala ja Etelä-Savo.

Lisäksi osalla yhtiöistä on laajasti asiakkaita myös muualla päin Suomea kuin yllä mainituilla alueilla.

## 4.2 Talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstön näkökulmasta

### 4.2.1 Henkilöstön asema muutosvaiheessa

Henkilöstö siirtyy liikkeenluovutuksessa vanhoina työntekijöinä.

Yleinen tapa liikkeenluovutuksissa on, että kaikki tai suuri osa henkilöstöstä siirtyy uuden palveluntuottajan palvelukseen. Siirtyvästä henkilöstömäärästä neuvotellaan, samoin käydään läpi tärkeät näkökulmat kuten eläke yms. asiat. Toiminnan ja yhteistyön toimivuuden näkökulmasta vähintään muutama yhteishenkilö jää usein asiakasorganisaatioon.

Henkilöstöresursseja ja työtehtäviä tarkastellaan jatkossa asiakastarpeiden ja yrityksen palvelutuotannon tarpeiden mukaisesti. Mm. automatisaatio vähentää manuaalista työtä kaiken aikaa ja tämä voi vaikuttaa pidemmällä aikavälillä henkilöstön tarpeeseen. Palveluntarjoajan palkkalistoilla henkilöstöä käytetään usein myös joustavasti eri asiakkaiden tarpeisiin.

Työehtosopimus on kaikilla palveluntarjoajilla AVAINTES.

### 4.2.2 Palvelun haltuunotto prosessi henkilöstön näkökulmasta

Kokemukseen liikkeenluovutuksista kannattaa kiinnittää erityistä huomiota palveluntuottajaa valittaessa. Kun henkilöstöä on otanut vastaan useilta organisaatioilta, kokemusta on karttunut ja sudenkuopat osataan välttää.

Liiketoiminnan ulkoistuksessa henkilöstön vastaanotto projekti nähdään erittäin tärkeänä ja palveluntarjoajilla on olemassa siihen toimintamallit. Muutos suunnitellaan yhdessä asiakkaan kanssa. Henkilöstön osallistuminen toiminnan suunnitteluun projektiryhmien tai vastaavien kautta sovitaan ja aikataulutetaan.

Palvelussuhteisiin ja työsuhde-etuihin liittyvät asiat ovat keskiössä muutoksessa. Mm. avoin tiedottaminen, henkilöstöinfot ja vuoropuhelu ovat palveluntarjoajien toimintaperiaatteita. Henkilöstön siirtosuunnitelma tehdään yhdessä luovuttavan

---

organisaation kanssa. Henkilöstön työtehtävät sovitaan ja työn tekemiseen liittyvät välineet huolehditaan ajoissa valmiiksi.

Muutostuki on tärkeää aloittaa jo nykyisessä organisaatiossa. Muutoksen edetessä valitun palveluntuottajan kanssa suunnitellaan muutostuki yhdessä. Muutokseen valmistaudutaan ja muutoksen etenemistä seurataan mahdollisin korjausliikkein. Ongelmakohdat kartoitetaan ja niihin pyritään löytämään ratkaisuja avoimella dialogilla. Muutoksen aikana ja sen toteuduttua kerätään systemaattista palautetta sekä vapaata palautetta sisäisistä kanavista.

Muutosvaiheessa yleiset ja eri henkilöstöryhmiin erikseen vaikuttavat tekijät tiedotetaan yhteisesti ja / tai ryhmittäin. Muutoksessa on määritelty vastaavat henkilöt, lähiesimiehen, HR-osaston, johdon ja työterveyshuollon rooli ja tuki on tärkeää. Henkilöstön tukena on luottamusmies- ja työsuojeluorganisaatiot.

Koulutukseen ja perehdyttämiseen on mallit ja koulutusohjelmat. Lähtökohtana on henkilön oma motiivi ja ominaisuudet esim. erikoistua ja keskittyä tiettyyn osa-alueeseen. Henkilöstösuunnittelu sekä osaamisen syventäminen ja laajentaminen on aktiivista.

Tiedottaminen muutoksesta on yksi onnistumisen kulmakivistä, palveluntarjoajat kokevat sen tärkeäksi ja siihen panostetaan. Viestintäsuunnitelmat tehdään yhteistyössä asiakkaan kanssa ja viestinnän roolit ja vastuunjako määritetään selkeiksi.

#### 4.2.3 Riittävien henkilöresurssien turvaaminen

Palveluntarjoajat turvaavat riittäviä henkilöresursseja monin tavoin. Sähköiset järjestelmät takaavat, ettei palvelutuotanto rajoitu fyysisesti yhdessä paikassa olevaan henkilöstöön. Esim. tiimit ja työparit turvaavat, etteivät asiat ole vain yhden henkilön takana. Henkilöstön monipuolisesta osaamisesta ja sen ylläpidosta pidetään huolta. Poikkeusolot (sairaslomat, lomat, kiireajat) huomioidaan palvelutuotannossa, niitä ratkaistaan mm. palveluntarjoajan muiden toimintayksiköiden kautta tai määräaikaista palkkaamalla. Lisäksi esim. prosessiorganisaatio ja dokumentoidut työohjeet tuovat osaltaan turvaa työtehtävien sisällön tuntemiseen.

Yhteistyö oppilaitosten kanssa on tiivistä uusien työntekijöiden saatavuuden turvaamiseksi. Työnantajina palveluntarjoajat panostavat hyvinvointiin ja osaamiseen ja näin houkuttelevuuteen työnantajina.

#### 4.2.4 Henkilöstön työhyvinvointi

Henkilöstön työhyvinvointia seurataan mm. henkilöstötyytyväisyyskyselyillä ja työterveyspalvelujen avulla sekä kehityskeskusteluilla. Oikeudenmukaiseen ja tasapuoliseen esimiestyöhön panostetaan ja perehdyttäminen hoidetaan hyvin. Avoin vuorovaikutus ja viestintä sekä sisäiset koulutustilaisuudet turvaavat tiedon kulkua. Mm. yhteiset pelisäännöt ja osallistaminen yhteisten asioiden hoitoon lisää työyhteisön toimivuutta.

Esimiehiä koulutetaan valmentavaan esimiestyöhön, ja HR tukee osaltaan esimiestyötä. Johtamisjärjestelmillä on määritelty selkeät vastualueet, niiden hoito ja toiminnan tavoitteet. Hyvinvointijohtaminen näkyy esim. varhaisen välittämisen mallina, jossa esimiehillä on suuri rooli. Lähiesimiesjohtamiseen varataan sopivat resurssit, jolloin lähiesimiehillä jää riittävästi aikaa toiminnan johtamiseen.

### 4.3 Tietojärjestelmien näkökulmasta

#### 4.3.1 Kenen järjestelmillä toimitaan jatkossa

Palveluntarjoajien ehdottamien tietojärjestelmien mahdollisimman laaja käyttöönotto voi taata sujuvimman palvelukokonaisuuden jatkossa. Näin taataan paras yhteistyö järjestelmätoimittajien kanssa.

Tietojärjestelmäkokonaisuus on neuvoteltavissa palveluntarjoajakohtaisesti, ja voi olla esim. mahdollista, että varsinaiset TAHE-tuotantojärjestelmät tulevat palveluntarjoajilta, mutta esim. työajanseuranta- ja asiakaslaskutusjärjestelmät ovat asiakkaalta.

Yhdellä tarjoajalla on tällä hetkellä sellaiset käytössä olevat järjestelmät, ettei niitä voi laajentaa ilman uutta kilpailutusta. Tässä tapauksessa kilpailutus voitaisiin toteuttaa ennen liikkeenluovutusta tai asiakas voisi siirtyä olemassa olevilla järjestelmillä.

#### 4.3.2 Pilvipalvelut ja muut vaihtoehdot

Riippuen palveluntarjoajista, järjestelmät tulevat pilvipalveluna tai perinteisemmin konesalien kautta.

Pilvipalveluihin siirrytään entistä enemmän. Loppukäyttäjä käyttää palveluja selaimen kautta ja näin asennuksia ei tarvita.

Niillä palveluntarjoajilla, joilla ei pilvipalvelua ole vielä laajasti käytössä tai joku ohjelmisto vaatii fyysisen asennuksen, palveluntarjoajan IT-asiantuntijat asentavat järjestelmät asiakkaan koneille.

#### 4.3.3 Tietojärjestelmien kustannusrakenne

Kustannusrakenne määrittyy palveluntarjoajakohtaisesti.

Vakiotoiminnollisuudet sekä normaalit päivitykset kuuluvat yleisimmin sovittavaan palkka- ja taloushallinnon palveluhintaan.

Käyttöönotossa voidaan veloittaa asiakkaalta järjestelmien hankintakustannukset.

Erilliskustannuksia aiheuttavat mm. asiakkaan käytössä olevat lisenssit, asiakaskohtaiset ohjelmistojen/sovelluksien muutokset tai lisäominaisuudet sekä mahdolliset asiakkaan erikseen tilaamat työt.

#### 4.3.4 Asiakkaalle jäävät järjestelmät

Asiakkaalle jää omaan toimintaan liittyviä järjestelmiä kuten esim. potilastietojärjestelmät sekä sovittavan mukaisesti voi jäädä myös HR-/työvuorosuunnittelujärjestelmiä, laskutusjärjestelmiä jne.

Asiakas vastaa yleensä omista työasemistaan, niihin liittyvästä tuesta sekä tekee sopimukset operaattorien ja verkkopalvelun osalta.

#### 4.3.5 Sähköinen arkisto

Järjestelmät muodostavat arkistoinnissa hyödynnettävän materiaalin. Arkistointivastuu on asiakkaalla.

Pysyväisarkistojärjestelmää ei palveluntarjoajilla tällä hetkellä ole, mutta palveluntarjoajat ovat ratkaisemassa asiaa seuraavina vuosina. Ts. ennen toiminnan alkamista Kainuussa voidaan pysyväisarkiston suhteen olla uudessa tilanteessa.

---

#### 4.3.6 Liittymäpinnat muista tietojärjestelmistä tai ulkopuolisiin järjestelmiin

Palveluntarjoajat pystyvät arvioimaan hyvin kaikki käyttöönottoprojektin kustannukset kokemuksellaan eri järjestelmistä. Usein liittymätyypit tiedetään jo ennestään, mutta huolellisesti ja kattavasti kootut järjestelmätiedot, järjestelmien nimet ja niiden versiot sekä rajapintakuvaukset turvaavat kustannusten tarkan määrittämisen.

Palveluntarjoajilla on osittain valmiitakin integraatioita julkisen sektorin yleisimpiin järjestelmiin. Liittymät asiakkaan järjestelmistä ja asiakkaan järjestelmiin rakennetaan käyttöönottoprojektin aikana. Käyttöönottoprojektissa käydään läpi kaikki asiakkaan tarpeet liittymien suhteen ja rakennetaan tarvittavat liittymät. Vastuut ja kustannukset sovitaan tarkoin. Palveluntarjoaja vastaa oman palvelutuotantonsa liittymistä, ja asiakas vastaa liittymien rakentamisesta asiakkaalle jäävistä järjestelmistä palveluntarjoajan järjestelmiin, mikäli valmista liittymää ei ole jo olemassa. Mikäli asiakkaan nykyinen järjestelmätoimittaja ei voi tehdä tarvittavia muutoksia on mahdollista tilata erillisiä konvertterisovelluksia, joiden hinta-arvio voidaan antaa, kun tiedetään lähettävän pääntiedostomalli tai rajapintakuvaus.

#### 4.3.7 Järjestelmien elinkaaren vaihe ja kehittäminen

Järjestelmien elinkaaren vaihe vaihtelee järjestelmäkohtaisesti. Järjestelmiä kehitetään jatkuvasti. Osalla palveluntarjoajista on omia järjestelmiä, kun taas osa käyttää muiden toimittajien järjestelmiä. Palveluntarjoajat pitävät järjestelmätoimittajien kanssa säännöllisiä kehittämisspäiviä, missä käydään läpi kehittämisnäkökulmia ohjelmistoihin liittyen.

Järjestelmät päivitetään aina uusimpiin toimittajien ohjelmistoversioihin. Esim. vuosittaiset päivitykset turvaavat modernit järjestelmät. Peruspäivitykset kuuluvat hintaan, suurempien ohjelmaversioiden vaihdosta voi osalla tarjoajista tulla kustannuksia.

#### 4.3.8 Helpdesk ja järjestelmien käyttäjäystävällisyys

Käyttäjätukipalvelu/helpdesk on järjestetty kullekin palveluntarjoajalle ominaisella tavalla. Palveluntarjoajilla on käytettävissä esim. 24/7 järjestelmiä kuten tikeöntijärjestelmiä. Käyttäjätukea voi saada osittain myös puhelimitse (palveluajat) sekä sähköpostilla. Tukea voivat antaa asiasta riippuen mm. järjestelmäasiantuntijat tai palveluneuvojat. Näitä asioita on hyvä painottaa jatkoneuvotteluissa, jotta yhteinen näkemys syntyy mm. siitä, minkä tasoista käyttäjätuki on, mitkä ovat vasteajat ja millä eri välineillä käyttäjätukea on saatavilla.

Järjestelmät ovat laajasti käytössä eri asiakkailta, ja käyttäjäystävällisyys on kehittämisen keskiössä. Pilvipalvelujärjestelmät ovat kätevästi saatavilla kertakirjautumisella ko. pilveen.

#### 4.3.9 Raportointityökalut

Raportointiratkaisuja on useita. Järjestelmien omat raportointityökalut ovat käytössä tai käytössä voi olla esim. Microsoftin raportointityökaluja. Myös palveluntarjoajien omia raportointisovelluksia on sekä olemassa että kehitteillä, raportointisovellukset voivat koostaa sekä talouden että HR-puolen raportit yhteen työkaluun.

### 4.4 Sopimukseen ja hinnoitteluun liittyen

#### 4.4.1 Hinnoittelu

Tässä selvityksessä hinnat pyydettiin konsultointihankkeen tarjouspyynnön mukaisesti

- käyttöönottoprojektin kustannusarvio kertaluonteisena kuluna
-

- palvelutuotannon vuosihinta euroa/vuosi

Palveluntarjoajille yleisiä ovat myös suorite- ja kiinteähintaiset hinnoittelumallit sekä yhdistelmät niistä. Muutoksen edetessä Kainuussa ovat hinnoitteluperiaatteet sovittavissa palveluntarjoajien kanssa.

Palveluntarjoajat ovat tässä selvityksessä arvioineet hintojen kokoluokkia sillä tarkkuudella mitä Kainuun antamien nykytilatietojen pohjalta on mahdollista. Näitä hinta-arvioita tulee pitää suuntaa antavina, lopulliset hinnat konkretisoituvat vasta kun jatkoneuvotteluja on käyty (kts. osio 5). Ts. nyt saaduilla hinnoilla ei palveluntarjoajia tule laittaa järjestykseen eikä pudottaa pois, tällainen vaihe seuraa vasta nykytilatietojen tarkennuttua ja neuvottelujen jälkeen.

#### 4.4.2 Sopimukset

Toistaiseksi voimassa oleva sopimus on lähtökohtana, mutta myös määräaikainen sopimus voi olla neuvoteltavissa osan tarjoajista kanssa.

Toistaiseksi voimassa olevan sopimuksen irtisanomisajat vaihtelevat eri tarjoajien välillä (n. 9 kk – 18 kk), mutta myös neuvottelunvaraa on.

Määräaikaisessa sopimuksessa tulee erityisesti ottaa huomioon henkilöstön asema sekä hinnoittelumallit eli siirretäänkö käyttöönoton kustannukset palveluhintaan vai maksetaanko ne kertakorvauksena.

Nykyisten sopimusten irtisanomisaikojen ja siirtomahdollisuuksien selvittäminen, sekä sopimuksissa olevan palvelutuotannon sisältö, tulee selvittää ajoissa. Nykyiset sopimukset on hyvä käydä läpi tulevan palveluntuottajan kanssa, ettei sopimusteknisiä päällekkäisyyksiä ja ylimääräisiä kustannuksia jää maksettavaksi. Lisäksi varmistetaan järjestelmien omistajuus ja vastuut.

Historiatietojen saatavuuteen ja arkistointiin tulee myös kiinnittää huomiota. Järjestelmien toimittajat eivät yleensä arkistoi asiakkaidensa tietoja, joten arkistoinnista on sovittava ajoissa riittävällä tasolla. Vanhoista järjestelmistä poimittavien tietojen tulee olla saatavissa siirtymäkauden ajan käynnistymisvaiheen lisäksi. Siirtymäkauden pituus järjestelmien osalta on tärkeää suunnitella yhdessä palveluntuottajan kanssa.

### 4.5 Palvelun laadun turvaaminen

#### 4.5.1 Laadun turvaaminen

Palveluntarjoajat sitoutuvat palvelun ja sen laadun jatkuvaan kehittämiseen.

Käytössä on kullekin palveluntarjoajalle tyypillisiä kontrolli- ja varmennusmenetelmiä virheiden määrän minimoimiseksi. Palveluilla on mm. tehokkuus- ja laatumittareita. Esim. palvelupyyntöjen määriä ja niiden ratkaisuaikoja seurataan. Mahdollisia poikkeamia varten on olemassa hälytys- ja seurantajärjestelmiä ja poikkeamat raportoidaan asiakkaalle. Sopimusteksteihin on hyvä kiinnittää paljon huomiota, jotta toimintatavat ja asiakkaan keinot puuttua mahdollisiin laatu-poikkeamiin tulevat selkeästi kirjatuksi.

Palautteiden perusteella eri palveluntarjoajat parantavat toimintaansa erilaisin keinoin. Esim. jokaisen ratkaistun sähköisen palvelupyynnön jälkeen asiakkaalla on mahdollista antaa palautetta juuri saamastaan palvelusta. Asiantuntijat käsittelevät saamaansa palautteet reaaliajassa ja myös esimiehet reagoivat palautteisiin aktiivisesti. Myös puhelinasioinnista voidaan kerätä asiakaspalautetta tekstiviestikyselyllä. Lisäksi tehdään vuosittaisia asiakaspalautekyselyjä.

Palvelun laadusta raportoidaan asiakkaalle säännöllisesti. Palveluiden laatua seurataan säännöllisesti esim. 2-4 kertaa vuodessa palavereissa, jonne osallistuvat asiakkaan

---

sekä toimittajan yhteyshenkilöt. Palaverissa voidaan esim. käydä läpi ja raportoida palveluiden poikkeamat, kehitystavoitteet sekä palvelusuunnitelmien mukaiset palvelutasot.

Palveluista on olemassa esim. yleiset palvelukuvaukset, joissa kerrotaan palvelun sisältö. Työohjeita on dokumentoitu ja sähköisesti saatavilla. Osa palveluntarjoajista hyödyntää lean-ajattelua prosessien kehittämisessä. Eri palveluissa on käytössä sovitut yhtenäiset käytännöt. Rutiininomaisia perusprosesseja on yhtenäistetty. Asiakasrajapinnat on kuvattu, joilla varmistetaan toiminnan laatu myös asiakkaalla mahdollisesti oleviin erityistarpeisiin. Vastuunjakotaulukoiden avulla voidaan palvelua muotoilla esim. lisäämällä sinne uusia vastuita tai poistamalla vastuita. Toimintamallit joustavat asiakastarpeen mukaan.

Vaarallisiin työyhdystelmiin on tärkeää kiinnittää huomiota ja nostaa niitä esille jatkoneuvottelujen aikana. Vaarallisten työyhdystelmien osalta on hyvä selvittää, millä eri tavoin palveluntarjoajat ovat näitä ratkoneet (esim. työntekijä ei saa itse suorittaa tehtävää ja sen jälkeen toimia saman tehtävän hyväksyjänä.)

#### 4.5.2 Sujuvat palveluketjut

Sujuvia palveluketjuja turvataan monin eri tavoin.

Kullekin asiakkaalle on nimetty toiminnasta vastaava henkilö (palvelupäällikkö, asiakkuuspäällikkö tai vastaava), joka huolehtii palvelun toimivuudesta. Sähköiset järjestelmät tuovat toimintaan tavat toimia ja palvelupyynnöt ohjautuvat oikeille henkilöille vastattavaksi.

Palvelukuvauksissa ja vastuunjakotaulukoissa rajapinnat on kuvattu ja näiden kautta asioista sopiminen on mahdollista. Palvelutarpeen muuttuessa on mahdollista tehdä sopimusmuutoksia ja räätälöidä palvelua.

## 5 Johtopäätökset

### 5.1 Palveluntarjoajat

- Markkinaselvityksen johtopäätöksenä todetaan, että selvitykseen osallistuneet palveluntarjoajat ovat kiinnostuneita tuottamaan palveluja Kainuun tulevalle maakunnalle ja ovat kokeneita palveluntuottajia.
- Palveluntarjoajat näkevät Kainuun tulevan maakunnan erittäin tärkeänä asiakkaana ja ovat täten kiinnostuneita joustavasti neuvottelemaan Kainuun tulevalle maakunnalle tärkeistä näkökohdista.
- Kaikki palveluntarjoajat näkevät, että Kainuun maakunnassa voi olla toimipiste ja erilaiset tilaratkaisut ovat mahdollisia. Myös etätyöratkaisut ovat laajasti käytössä ja eri paikkakunnilla työskentely on mahdollista.

### 5.2 Henkilöstö ja toimintatavat

- Henkilöstö siirtyisi liikkeenluovutuksena vanhoina työntekijöinä. Siirtävästä henkilöstömäärästä neuvotellaan, toiminnan ja yhteistyön näkökulmasta muutama yhteyshenkilö jää usein asiakasorganisaatioon.
  - Palveluntarjoajat ovat tehneet lukuisia liikkeenluovutuksia, joissa henkilöstöä on siirtynyt. Muutoksessa panostetaan mm. yhdessä suunnitteluun asiakkaan kanssa, henkilöstön osallistumiseen tulevan toiminnan suunnitteluun, avoimeen vuoropuheluun ja tiedottamiseen sekä muutostukeen.
-

- Palveluntarjoajan toimintatavat ja -konseptit otetaan käyttöön palvelutuotannossa kattavalla perehdyttämällä, laatua turvaavat mm. yhtenäiset toimintamallit, tiimi- ja työparityöskentely sekä toimivat sijaisjärjestelyt.

### 5.3 Tietojärjestelmät

- Palveluntarjoajilla on kattavat talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmät omana tuotantonaan tai alihankkijoiden kautta järjestettynä. Palveluntarjoajan ehdottamien järjestelmien mahdollisimman laaja käyttöönotto voi taata sujuvimman palvelukokonaisuuden jatkossa. Järkevin järjestelmäkokonaisuus neuvotellaan yhdessä palveluntarjoajien kanssa.
- Käyttäjät valmennetaan käyttämään järjestelmiä täysipainoisesti, tukena on palveluntarjoajien järjestämät koulutukset ja yhtenäiset toimintatavat.

### 5.4 Hinta-arviot

- Palveluntarjoajat ovat tässä selvityksessä arvioineet hintojen kokoluokkia sillä tarkkuudella mitä nykytilatietojen pohjalta on mahdollista (liite 1). Näitä arvioita tulee pitää suuntaa antavina ja ne eivät sido palveluntarjoajia, sillä lopulliset hinnat konkretisoituivat vasta kun jatkoneuvotteluja on käyty, ts. on neuvoteltu ketä henkilöstöä siirtyisi, mitä tietojärjestelmiä otettaisiin käyttöön jne. Nyt saaduilla hinnoilla ei täten palveluntarjoajia tule laittaa järjestykseen eikä pudottaa pois, tällainen vaihe seuraa vasta neuvottelujen jälkeen ja nykytilatietojen tarkennuttua. Neuvotteluihin hyvä määrä palveluntarjoajia on alkuvaiheessa noin kolme, ts. eri palveluntarjoajilta on hyvä kuulla erilaisista palvelu- ja tietojärjestelmäratkaisuista sekä sopimuksen ehdoista keskustella ennen kuin suuntautuu sopimusvaiheeseen Kainuun tulevalle maakunnalle sopivimman palveluntarjoajan kanssa.
- Mikäli hinta-arvioita halutaan vertailla omaan tuotantoon, Kainuu laskee oman tuotannon vertailukelpoisen hinnan ja vertaa sitä palveluntuottajien hintoihin.

### 5.5 Palveluntarjoajan valinnan eri vaiheet

Mikäli palveluntuottajan valinnassa päätetään edetä, se voisi tapahtua seuraavan tyyppisin vaihein.

#### 5.5.1 Benchmarking muilta asiakkailta

- Keskustelut eri palveluntarjoajien nykyisten maakunta- tai kunta-asiakkaiden kanssa, miten palvelutuotanto on vastannut heidän odotuksiaan ja mitä siirtymä- ja tuotantovaiheesta on opittu. Ajankohtana esim. kevät 2019.

#### 5.5.2 Palveluntuottajan valinta

- Kuka palveluntarjoajista on paras toimija Kainuun tulevalle maakunnalle, selviää jatkoneuvottelujen kautta. Jokaisen kiinnostavan palveluntarjoajan kanssa on hyvä neuvotella erikseen. Ajankohtana esim. syksy 2019.
- Neuvotteluissa on tärkeää käydä läpi tämän selvityksen asioita seuraavalla tarkkuustasolla. Sopimusluonnosta voi hahmotella neuvottelujen edetessä, näin nousevat esille tärkeät sovittavat asiat, mm. Kainuun maakunnan tarkennettu palveluntarve ja tilattavat palvelut, palveluntarjoajien toimintatapojen soveltuvuus, työnjako palveluntarjoajan ja maakunnan kesken eri toiminnoissa, henkilöstöön liittyvät ratkaisut, millä tietojärjestelmillä palvelutuotanto toteutetaan, sijainti- ja tilaratkaisut sekä palvelun lopullinen hinta.

- Neuvottelujen perusteella tehdään päätös palveluntuottajasta. Tämän palveluntuottajan kanssa käydään osakkuusneuvottelut ja päätetään osakkeiden ostosta.

### 5.5.3 Eteneminen valitun palveluntuottajan kanssa

Tyypillisesti tämän kokoisen hankkeen läpimenoaika on palveluntuottajan valinnan jälkeen noin 1 kalenterivuosi +/- joitakin kuukausia, riippuen asiakasorganisaation tilanteesta ja resursseista.

Valmisteluvaiheita voi olla palveluntuottajan valinnan jälkeen mm.

- Hankkeen asettaminen, esiselvitys ja kartoitus
- Tavoitetilan määrittäminen
- Projektisuunnitelman laatiminen ja hyväksyntä sekä tunnistettujen aliprojektien perustaminen
- Järjestelmien läpikäynti
- Sopimusten ja henkilöstön läpikäynti
- Vastuunjaoista sopiminen palvelutuotannossa
- Henkilöstöratkaisut ja muutosjohtaminen
- Henkilöstön koulutus uuteen toimintamalliin
- Toimitilasuunnittelu
- Jne.

Tavoiteltaessa käynnistystä 1.1.2022 aikataulu olisi seuraava (aikatauluissa ja yksityiskohdissa on palveluntarjoajakohtaisia eroja):

Vuoden 2019 loppuun mennessä – viimeistään kesäkuu 2020	Päätös toiminnan aloittamisesta valitun palveluntuottajan kanssa
Vuonna 2020 – 2021	Asiakkaaksitulon suunnittelu ja toteutus
1.1.2022	Toiminnan käynnistys



## **LIITTEET**

### **Erilliset liitedokumentit**

**Liite 1: Hinta-arviot (luottamuksellinen)**

**Liite 2: Palveluntarjoajien vastaukset tietopyyntöön (luottamuksellinen)**