

Maakuntien tilavalmistelu väliraportti

Maakuntien tilakeskus Oy
5/2019



Sisällys

1. Johdanto	3
2. Maakuntien tilakeskuksen ja maakuntavalmisteluun yhteistyön organisointi.....	4
2.1. Yhteiskunnallinen tehtävä.....	4
2.2. Asiakkaat mukana rakentamassa tilakeskusta	4
3. Tulevien yhteisten toimintamallien valmistelu	6
3.1. Työpajat ja yhteistyömuodot.....	6
3.2. Yhteisten prosessien kuvaaminen	7
3.3. Suunnitelma tehtäväjaosta	9
3.4. Pilottihankkeet.....	10
4. Toimitilajohtamisen ja sen organisoinnin valmistelu.....	12
4.1. Tilahallintajärjestelmä ja -palvelu.....	12
5. Tiloihin liittyneiden tietojen selvittäminen	16
5.1. Kuntien tilojen tiedot.....	16
5.2. Eriyishuolto- ja sairaanhoitopiirien tilojen tiedot	17
5.3. Muiden tilojen tiedot	17
5.4. Investointien selvittäminen	18
6. Vuokrauksen valmistelu.....	19
6.1. Laaditut tyyppidokumentit (sopimusmallit, vastuunjakotaulukot, jne.)	20
6.2. Asumispalvelut	20
6.3. Vuokratustannuksien arviot	21
7. Yhteenveto	24
Liitteet.....	26

1. Johdanto

Valtiovarainministeriön Kunta- ja aluehallinto-osasto teki 30.11.2016 asetuksen Maakuntien tilakeskus -hankkeesta. Valtioneuvosto valtuutti 19.1.2017 Senaatti-kiinteistöt perustamaan toimitila- ja kiinteistöhallinnon valtakunnallisen palvelukeskuksen, Maakuntien tilakeskus Oy:n. Maakuntien tilakeskus -hanke oli osa Suomen hallituksen käynnistämää maakunta- ja sote-uudistusta, jonka tarkoituksena oli perustaa 18 maakuntaa, uudistaa sosiaali- ja terveydenhuollon rakenne, palvelut ja rahoitus sekä siirtää maakunnille uusia tehtäviä.

Maakuntien tilakeskus Oy oli yksi kolmesta uudistuksessa suunnitellusta valtakunnallisesta palvelukeskusyhtiöstä, Vimana Oy:n ja Sote-Digi Oy:n ohella. Tukipalveluja tuottavien palvelukeskusten tehtävänä oli tarjota maakunnille niiden oman toiminnan tueksi tehokkaat, asiantuntevat yhteistyön ja yhteisten tukipalveluiden työvälineet. Palvelukeskusten perustamisen tavoitteena oli luoda säästöjä, yhtenäistää toimintatapoja ja tarjota parasta osaamista kaikkien maakuntien käyttöön. Uudistuksen oli tarkoitus tulla voimaan 1.1.2021 alkaen, josta alkaen yhtiöt oli tarkoitus siirtää maakuntien omistukseen ja ohjaukseen.

Pääministeri Juha Sipilän hallituksen 8.3.2019 jättämän eronpyynnön vuoksi eduskunnan puhemiesneuvosto totesi, ettei eduskunnalla ole edellytyksiä käsitellä maakunta- ja sote-uudistusta, ja uudistus kokonaisuudessaan raukeaa. Tästä syystä uudistuksessa valmisteltu Maakuntien tilakeskuksen toimitila- ja kiinteistöhallinnon kokonaisuus päätetään, tehty työ dokumentoidaan ja toiminta ajetaan hallitusti alas valmiustilaan. Osana tätä työtä hankkeen projektit raportoivat keskeisiä tuotoksia sekä valmistelun prosesseja ja kustannuksia, joiden pohjalta valmistelua on tarvittaessa mahdollista jatkaa millä tahansa hallintomallilla. Valmiustilan aikana tilakeskus jatkaa valtionvarainministeriön toimiohjeen mukaisesti sote-kiinteistöjen tilatietojen kehittämistä, ylläpitämistä ja analyysien tuottamista sairaanhoito- ja erityishuoltopiirien sekä kuntien käyttöön.

Hankkeen valmisteluun on osallistunut laaja joukko asiantuntijoita eri hallinnonaloilta, siksi myös loppuraportti on koottu yhteistyön näkökulmasta ja toimitilavalmisteluun osallistuneiden kumppaneiden näkemykset huomioiden.

2. Maakuntien tilakeskuksen ja maakuntavalmistelun yhteistyön organisointi

2.1. Yhteiskunnallinen tehtävä

Suomesta on aiemmin puuttunut kansallinen kokonaiskuva sote- ja pelastuslaitoksen tiloista. Maakuntien tilakeskus sai tehtäväksi huolehtia kaikista maakuntien käyttöön tulevista toimitiloista – erikoissairaanhoidon, terveyskeskusten ja sosiaalipalveluiden tiloista pelastusasemiin ja toimistoihin – ja tuoda sitä kautta säästöjä, yhtenäistää toimintatapoja ja tarjota parasta kiinteistöosaamista kaikkien maakuntien käyttöön.

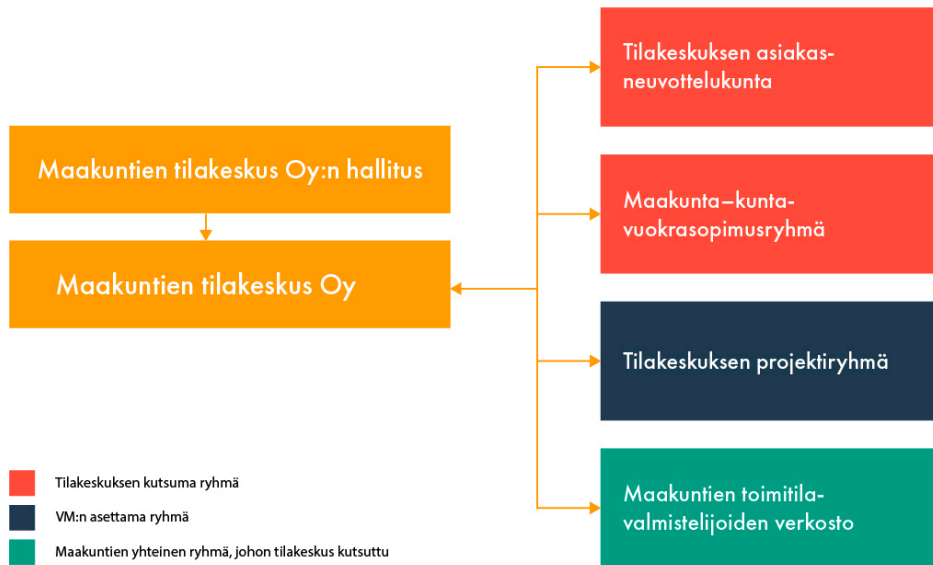
Valmisteluhankkeessa tarkoituksena oli määrittellä yhtiön strategiset linjaukset ja yritys rakenne sekä luoda yhtiöön toimintamallit, joilla se pystyisi toimimaan menestyksekkäästi ja saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Tilakeskuksen toiminnan ydin oli maakunta- ja sote-uudistuksen haluttujen hyötyjen varmistaminen tarjoamalla edistyskellisiä, tehokkaita, ympäristöystävällisiä ja turvallisia tilaratkaisuja. Hankkeessa suunniteltiin yhtiön liiketoimintamallia ja kilpailuetua, jotka perustuisivat vastuulliseen johtamiseen, yhteiseen toimintamalliin, toimialan parhaaseen osaamiseen sekä mittakaavaan.

Yhtiön rakentamisessa painotettiin maakunta- ja sote-uudistuksen siirtymävaiheessa toiminnan sujuvaa käynnistämistä, jotta yhtiölle siirtyvän omaisuuden ja siihen liittyvän toiminnan haltuunotto onnistuisi asiakkaiden kannalta häiriöttömästi. Yhtiön suunnitteluhanke käytti valmistelu- ja suunnitteluvaiheessa paljon resursseja ja aikaa maakuntien mittavan, miljoonia neliometriä kattavan, tila- ja sopimuskannan selvittämiseen. Tiedonhankkiminen asiakkailta ja sidosryhmiltä jatkui täydessä laajuudessaan uudistuksen ja hallituksen kaatumiseen eli 8.3.2019 asti.

2.2. Asiakkaat mukana rakentamassa tilakeskusta

Valtakunnallisena palvelukeskusyhtiönä Maakuntien tilakeskuksen oli tarkoitus tukea parhaalla mahdollisella tavalla maakuntien toimintaa. Yhtiö määritteli yhdessä maakunta-asiakkaidensa kanssa yhteistyön toimintamalleja ja valmistautui toiminnan käynnistämiseen vuoden 2021 alussa. Määrittely oli etenemässä vaiheittain maakuntien ja tilakeskuksen toiminnan kaikille organisaatiotasolle. Maakunnan tasolla oli tarkoitus sopia kokonaistilaratkaisutarpeista ja palveluverkkoon liittyvistä kysymyksistä. Käyttäjäyksiköissä oli tarkoitus ratkaista tilojen toimivuus ja soveltuvuus käyttötarkoitukseensa sekä huomioida toiminnan paikalliset erityispiirteet.

Maakuntien tilakeskus perustettiin osakeyhtiöksi, joka siirtyisi maakuntauudistuksen yhteydessä maakuntien omistukseen. Siksi asiakkaat eli maakunnat, sairaanhoito- ja erityishuoltopiirit, kunnat ja muut sidosryhmät ovat olleet olleet tiiviisti mukana yhtiön valmisteluvaiheessa. Valmisteluun osallistuneet keskeiset sidosryhmät on kuvattu oheisessa kaaviossa.



Yhtiöllä on osakeyhtiölain mukainen **hallitus**. Hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Tilakeskuksen hallitus päättää muun muassa yhtiön vuokrajärjestelmästä, asiakkuuksien hoitamisesta sekä yhtiön rakenteesta ja organisoinnista. Osa hallituksen jäsenistä on edustanut tilakeskuksen asiakkaita eli maakuntia. Hallitus kokoontuu noin kerran kuukaudessa.

Asiakasneuvottelukunta koostui 18 maakunnan ja pelastuslaitoksen edustajasta. Sen keskeinen tehtävä oli tuoda esiin maakuntien odotukset ja tarpeet sekä ottaa kantaa tilakeskuksen valmistelutyöhön. Lisäksi neuvottelukunnassa koordinoitiin työnjakoa maakuntien ja tilakeskuksen välillä. Neuvottelukunnan jäseniksi maakunnat nimesivät asiantuntijoita maakuntien muutosjohtamisen, talouden ja kiinteistötoiminnan aloilta. Ryhmä kokoontui kerran kuukaudessa.

Projektiryhmä oli Maakuntien tilakeskuksen ja sairaanhoito- sekä erityishuoltopiirien edustajien välinen työryhmä, joka osallistui aktiivisesti tilakeskuksen toimintojen ja palveluiden rakentamiseen. Projektiryhmän tehtävänä oli selvittää tilakeskuksen omistukseen siirtyvien kiinteistöjen kokonaisuutta, kustannusrakennetta sekä henkilöstöä. Projektiryhmä työskenteli myös muiden maakuntavalmisteluun liittyvien asiantuntijaverkostojen kanssa. Ryhmä kokoontui kerran kuukaudessa.

Maakunta-kunta-vuokrasopimusryhmässä oli kiinteistöalan asiantuntijaedustajat kaikista maakunnista sekä lisäksi kuntasektorin jäseniä. Ryhmän tehtävänä oli valmistella kunnilta siirtymäkaudeksi vuokrattavien tilojen kokonaisuutta. Ryhmä kokoontui kerran kuukaudessa.

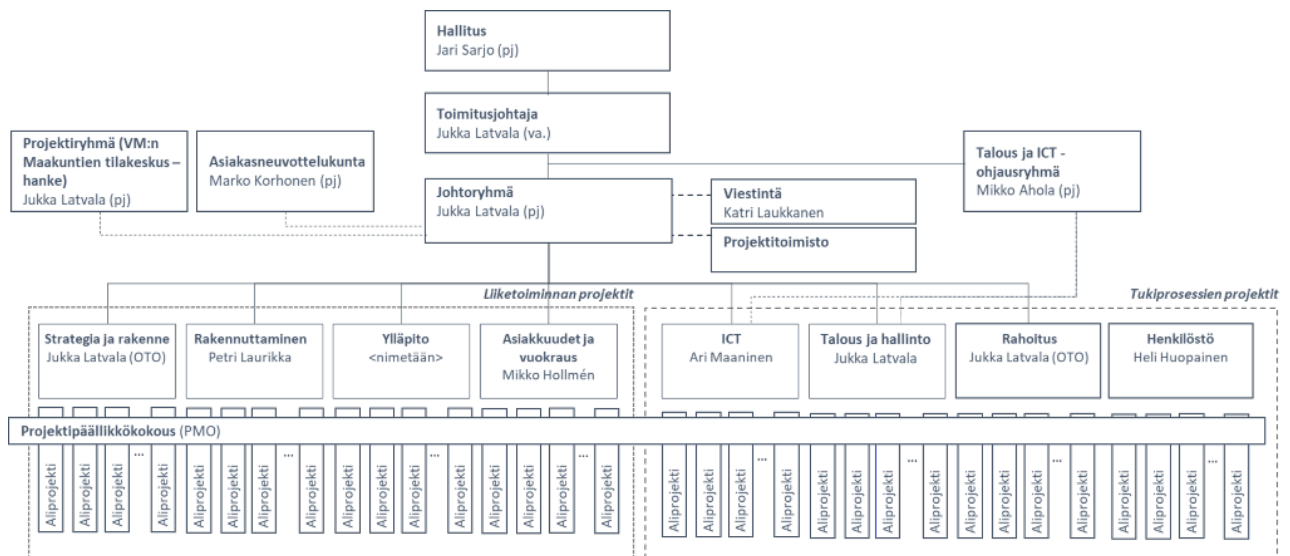
Maakuntien toimitilavalmistelijoiden verkosto syntyi alkuvuonna 2018 tarpeesta suunnitella ja tehdä yhteistyötä tilavalmisteluun liittyvissä kysymyksissä maakuntavalmistelijoiden välillä sekä toimia yhteisenä asiakasfoorumina Maakuntien

tilakeskuksen suuntaan. Verkoston jäseniä olivat kaikki maakuntien tilavalmistelijat. Ryhmä kokoontui kerran kuukaudessa ja piti skype-kokouksia kahden viikon välein.

Joulukuussa 2018 valtiovarainministeriö asetti maakuntien palvelukeskusyhtiöiden omistajapoliittisia tavoitteita ja periaatteita valmistelevan työryhmän. Sen tavoitteena oli valmistella maakuntien palvelukeskusyhtiöiden omistajapoliittisia tavoitteita ja periaatteita sekä osakkeiden luovuttamiseen liittyviä prosessi-, aikataulu- ja sisältökysymyksiä siten, että yhtiöiden osakkeiden luovuttaminen maakunnille olisi ollut mahdollista jo vuoden 2020 aikana. Tilakeskusta ryhmässä edusti Olavi Hiekka.

Yhtiön valmistelua johdettiin laaditun hankesuunnitelman mukaisesti ja valmisteluhanke koostui kahdeksasta pääprojektista. Pääprojektit organisoitiin yhtiön suunniteltujen päätoimintojen mukaisesti. Lisäksi yhtiön strategian ja rakenteen määrittelyä ja toteutusta varten perustettiin oma pääprojekti. Kunkin pääprojektin johtajana toimi kyseisen toiminnon vastaava johtaja.

Hankkeen organisointi on esitetty alla olevassa kuvassa. Tukiprosessien projektit toteutettiin pääosin yhteistyössä liiketoiminnan johdon kanssa. Projektit käynnistyivät hankkeen aikana aliprojekteja, selvityksiä ja muita työkokonaisuuksia. Merkittävimmät aliprojektit suunniteltiin osana pääprojektien suunnittelua.



3. Tulevien yhteisten toimintamallien valmistelu

3.1. Työpajat ja yhteistyömuodot

Maakuntien tilakeskuksen palveluita ja asiakasyhteistyön malleja työstettiin yhdessä maakuntien toimitilavalmistelijoiden, muutosjohdon sekä sairaanhoitopiirien ja pelastuslaitosten kiinteistöasiantuntijoiden kanssa kymmenessä työpajassa. Työpajojen työskentelyä fasilitoi tilakeskuksen palvelumuotoilun kumppani Palmu Oy.

Ensimmäiset työpajat järjestettiin keväällä 2018 ja ne keskittyivät yhtiön palveluiden suunnitteluun. Palmu kartoitti ennakkoon kolmen maakunnan edustajien odotuksia ja pelkoja tulevasta muutoksesta. Haastattelujen perusteella syntyi alustava tilannekuva, jonka työstämistä jatkettiin työpajassa yhdessä maakuntien edustajien kanssa. Työpajoja järjestettiin useita ja niihin osallistujat jaoteltiin maakunnan koon perusteella.

Tilakeskuksen palveluiden ensimmäiset versiot esiteltiin syksyllä 2018 työpajoissa, joissa palvelupaketteja jalostettiin edelleen. Päinvastoin kuin oletettiin, palvelut eivät olleet riippuvaisia maakunnan koosta, ainoastaan palvelun volyyymiin nähtiin olevan vaikutusta. Työpajojen perusteella saatiin yhteinen näkemys palveluiden sisällöstä.

Loppuvuodesta 2018 aloitettiin työpajojen sarja, joissa käsiteltiin aiemmissä työpajoissa esille nousseita teemoja. Talouden ja investointien suunnittelua työstettiin aluksi Uudenmaan kanssa ja pohjatyön perusteella aiheen käsittelyä jatkettiin kaikkien maakuntien kanssa. Vuoden 2019 alussa järjestettiin kaikille maakunnille neljä yhteistä työpajaa, joiden teemat olivat: sisäympäristön ongelmat, pelastustoimen tilat, asumispalveluiden tilat sekä turvallisuus.

Järjestetyt työpajat:

Pvm	Aihe, osallistujat
17.5.2018	Palvelumuotoilun työpaja, kaikki maakunnat
14.8.2018	Asiakasrajapinnan määrittely ja palvelut, Uudenmaan maakunta
24.8.2018	Asiakasrajapinnan määrittely ja palvelut, keskisuuret maakunnat
5.9.2018	Asiakasrajapinnan määrittely ja palvelut, suuret maakunnat
30.10.2018	Talouden suunnittelu ja investoinnit, Uudenmaan maakunta
20.11.2018	Talouden suunnittelu ja investoinnit, muut maakunnat
16.1.2019	Teematyöpaja: Turvallisuus, kaikki maakunnat
17.1.2019	Teematyöpaja: Pelastustoimi, kaikki maakunnat
24.1.2019	Teematyöpaja: Sisäympäristö, kaikki maakunnat
30.1.2019	Teematyöpaja: Asumispalvelut, kaikki maakunnat

Tilakeskus kävi aktiivista vuoropuhelua myös erilaisissa seminaareissa ja tapahtumissa. Maakuntien toimitilavalmistelijat järjestivät loppuvuodesta 2018 seminaareja ja työpajoja oman maakuntansa valmistelijoille ja kuntien toimitiloista vastaaville asiantuntijoille. Tilakeskuksen asiantuntijat olivat mukana näissä tilaisuuksissa kertomassa tilavalmisteluun etenemisestä ja kuulemassa maakuntien toiveita. Kuntaliitto ja Maakuntien tilakeskus järjestivät toukokuussa 2018 seminaarisarjan, Kunnat maakuntien vuokranantajina, jossa kuultiin, mitä muutos tarkoittaa käytännössä kuntien kiinteistötoiminnalle. Kuntamarkkinoilla tilakeskuksella on tietoisuutta yhdessä Kuntaliiton kanssa ja keskustelua käytiin myös ständillä.

3.2. Yhteisten prosessien kuvaaminen

Asiakkaiden ja tilakeskuksen välistä yhteistyötä pyrittiin kuvaamaan eri aiheiden ympärille koottujen prosessikuvausten avulla. Yhteisiä prosessikuvauksia haettiin

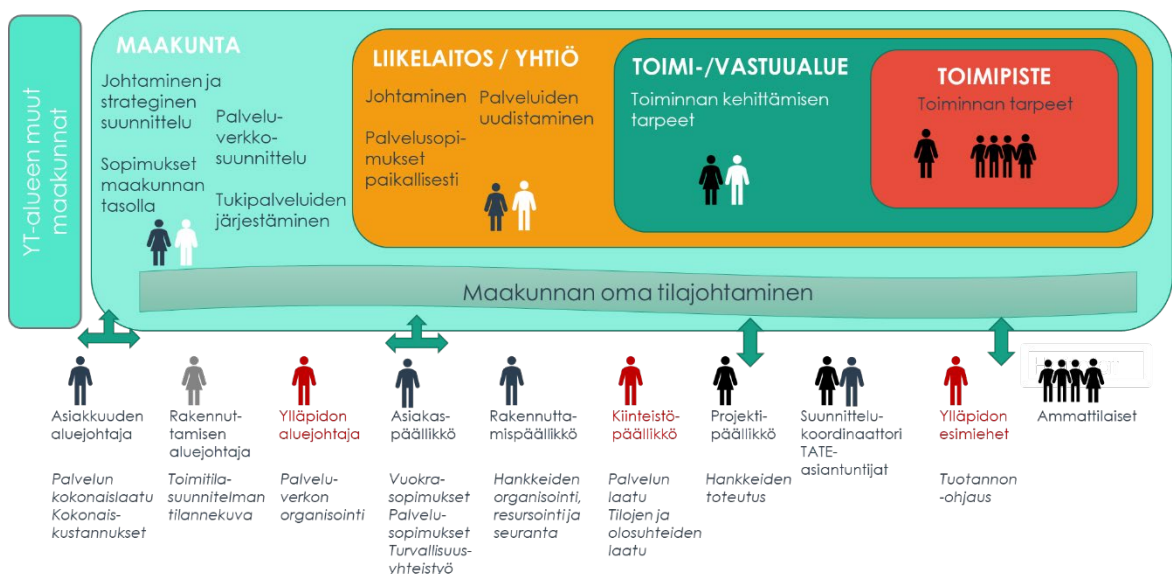
tilojen vuokrauksen, tilamuutosten ja hankkeiden suunnittelun sekä sopimusten ympärille. Teemojen kautta päästiin yksityiskohtiin ja samalla hahmotettiin yleisiä periaatteita. Työssä ehdittiin saada aikaan luonnoksia prosessikuvauksista ja tarkoituksena oli jatkaa näiden yhteistä valmistelua.

Talouden suunnittelun ja investointien päälinjat kuvattiin siihen asti kuin se oli yleisen valtiontalouden suunnittelutietämyksen avulla mahdollista. Eri ministeriöiden tarkempia maakuntien talouden suunnittelulinjauksia ei ollut vielä saatavilla. Hankkeiden luokitusta hahmoteltiin niiden kustannusten mukaan ja siltä pohjalta kuvattiin erikokoisten hankkeiden eteneminen.

Toimitilojen vuokraus on yhtiön ydinpalvelua, jonka pohjalla on aina maakunnan tarve. Sitä taas ohjaavat erilaiset määrittelyt sekä päätösten hyväksynät. Hankkeen päävaiheiden kuvaamisessa keskityttiin maakunnassa ja Maakuntien tilakeskuksessa tehtävien päätösten ja niistä syntyvien sopimusten kuvaamiseen.

Tilamuutoksissa tärkeä yhteistyömuoto on tilojen toiminnallinen suunnittelu. Prosessin kuvauksessa tunnistettiin suunnitteluun liittyviä eri rooleja, tasoja ja tehtäviä, joita oli tarkoitus täsmentää yhdessä maakuntien kanssa. Työn aikana havaittiin, että maakunnan koko vaikuttaa oleellisesti tehtäviin ja suunnittelua tulisikin muokata kuhunkin maakuntaan sopivaksi.

Kuvassa on toiminnallisen suunnittelun yhteistyörajapintoja kuvaava kaavio, jota tilakeskuksen asiakkaat pitivät hyvänä lähtökohtana yhteiselle jatkokehittämiselle.



Tammikuussa 2019 järjestetyissä teematyöpajoissa käsiteltiin myös prosesseja ja suunniteltiin jatkotoimenpiteitä:

- Sisäympäristöongelmien ratkaisemiseksi sovittiin, että käydään seuraavassa vaiheessa läpi maakunnassa käytössä olevat toimintamallit ja yhtenäistetään ne.
- Pelastustoimen ja asumispalveluiden työpajoissa keskityttiin molemminpuolisen ymmärryksen kasvattamiseen: tilakeskuksen palveluihin ja maakuntien palveluiden järjestämisen erityispiirteisiin, tilaratkaisuihin ja ongelmiin.



- Turvallisuustyöpajassa keskityttiin tuottamaan ratkaisuja häiriötilanteiden, paloturvallisuuden, ympäristöturvallisuuden ja henkilöturvallisuuden parantamiseksi. Työpajassa esille nousivat toiminnot ja järjestelmät, joiden rajapinta kiinteistön ja toiminnan välillä on häilyvä tai päällekkäinen. Toimenpiteenä jätettiin pohdittavaksi, miten turvallisuusasiat sovitaan sekä miten turvallisuusjärjestelmien hankinta, ylläpito ja hallinta tultaisiin yhteistyössä järjestämään.

3.3. Suunnitelma tehtäväjaosta

Yhteistyörajapinnasta tunnistettiin kolme tasoa: maakunnan organisaatio, maakunnan oma tilajohtaminen ja Maakuntien tilakeskus. Maakunnan organisaatio sisältää koko maakunnan toiminnan ja sen eri tasot. Näiden kolmen yhteistyö limittyä ja yhteistyössä tunnistettiin useita tehtäväpareja.

Maakunnan tehtävänä oli suunnitella palveluverkkoa oman toimitilastrategiansa pohjalta sekä sopia tilakeskuksen kanssa tarvittavista tiloista ja palveluista. Maakunnan omalla tilajohdolla tulisi olla näkemys, tieto ja taito johtaa sekä kyky saattaa tilojen käyttäjät ja tilakeskuksen asiantuntijat yhteen suunnittelemaan ja kehittämään tilojen käyttöä.

Tilakeskuksen tehtävänä oli tarjota maakunnille niiden toimintaan sopivat tilat ja palvelut. Maakuntien tilakeskuksen palvelupaketteja työstettiin yhdessä maakuntien edustajien kanssa. Elo-syyskuun 2018 työpajojen tuotoksina syntyi yhteinen käsitys tilakeskuksen palvelumatriisista ja palvelupaketeista:

1. **Peruspalvelut** järjestää aina tilakeskus ja ne sisältyvät vuokraan. Peruspalveluilla taataan asiakkaan tilojen käytettävyyttä sekä tilojen säännöllinen huolto.
2. **Lisäpalveluita** asiakas voi ostaa peruspalveluiden lisäksi ja ne järjestää tilakeskus. Lisäpalveluihin sisältyvät palvelut kohdistuvat tilakeskuksen omaisuuteen joko korjaus- tai muutostyönä ja siksi tilakeskus hoitaa ne itse.
3. **Erikseen sovittavia lisäpalveluita** asiakas voi halutessaan ostaa muualtakin kuin tilakeskukselta, mutta myös tilakeskus tuottaa niitä sovittaessa. Palvelun tuottaminen edellyttää asiakkaan sitoutumista, mikäli palvelun tuottaminen vaatii henkilöresurssien tai muun resurssin hankkimista.



Asiakaspalveluun sisältyvät asiakkuudenhoitoon liittyvät säännölliset tapaamiset ja tehtävät, sopimustenteet ja yhteistyö eri sopimusosapuolten ja muiden sidosryhmien kanssa. Asiakaspalvelun peruspalveluun sisältyy myös palvelupistetoiminta, johon ohjataan asiakkaiden yhteydenotot ja välitetään palvelupyynnöt ratkaistaviksi.

Ylläpitöpalvelun peruspalveluna tilakeskus huoltaa, ylläpitää ja valvoo vuokraamiaan tiloja ja niiden olosuhteita. Tilakeskus tekee omistamissaan tiloissa asiakkaan tarvitsemat muutostyöt ja muutoksista sovitaan asiakkaan kanssa. Tilakeskus voi huoltaa ja korjata asiakkaiden omistamia laitteita ja irtaimistoa niin sovittaessa. Tarkemmat vastuut ja tehtävät ylläpidon ja huollon osalta kuvataan vastuujakotaulukossa.

Hankkeen johtamis- ja rakennuttamispalvelut auttavat peruspalveluna asiakasta kartoittamaan tilantarvettaan. Jos tarve johtaa hankkeen selvitykseen ja suunnitteluun, tilakeskus tekee asiakkaan kanssa sopimuksen, jossa sovitaan hankkeen etenemisestä.

Tieto- ja raportointipalvelun ydin on Optimaze-tilahallintajärjestelmä, jonka asiakas saa käyttöönsä tilatietojen ylläpitämiseksi. Järjestelmään on tallennettu asiakkaan vuokraamien tilojen pohjakuva sekä tila- ja kustannustiedot. Tilatietopalvelusta saa valtakunnallisesti vertailtavaa tietoa tiloista ja tilojen käytöstä.

Hankehallinnan peruspalveluna asiakas saa ajantasaisen tiedon hankkeistaan ja tilamuutoksistaan. Lisäpalveluna asiakkaan kanssa sovitaan asiakaskohtaisista raporteista ja analyyseistä sekä erilaisista tilahallinnan asiantuntijapalveluista, mittauksista ja ennusteista.

3.4. Pilottihankkeet

Maakuntien tilakeskus testasi tulevia palveluita valmisteluvaiheen aikana parhaiden toimintamallien löytämiseksi. Pilotoitavat palvelut valittiin maakuntien esittämien tarpeiden ja valmistelutilanteen mukaan.



Tilahallinnan pilotti, Etelä-Pohjanmaa

Etelä-Pohjanmaan tilatietopalvelun pilotoinnin valmistelu aloitettiin syyskuussa 2018, jolloin aluksi määriteltiin tilatietopalvelun keskeiset tietosisällöt. Etelä-Pohjanmaa osallistui tilakeskuksen asiakkaan roolissa myös järjestelmän toimitusprojektiin sekä järjestelmätoimittajan työpajoihin. Tietoja toimitiloista syötettiin ja pilotin alkua valmisteltiin tammikuun 2019 lopulle saakka. Varsinainen pilotointi käynnistyi helmikuussa 2019, jolloin koulutettiin 15 järjestelmän tulevaa käyttäjää viidessä eri roolissa. Pilotin valmistelun, koulutusten ja pilotoinnin yhteydessä syntyneet kehitysideat on kirjattu ylös.

Maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelun päättymisen jälkeen sovittiin Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin pilotin jatkamisesta sairaanhoitopiirin kohteissa supistetulla tietosisällöllä ja pienemmällä käyttäjämäärällä. Pilottia jatketaan 31.5.2019 asti, jolloin alun perin suunniteltu ensimmäisen vaiheen pilottijakso olisi päättynyt. Pilotin jatkaminen tilakeskuksen valmiustilassa 1.6.2019 jälkeen on epävarmaa.

Koki-kiinteistörekisterin pilotti, Päijät-Häme

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä sai käyttöönsä Päijät-Hämeen maakuntavalmisteluun Koki-kiinteistörekisterin. Päijät-Hämeelle myönnettiin neljä lisenssiä ohjelman käyttöön ja ohjelman käytöstä pidettiin marraskuussa 2018 käyttäjäkoulutus. Tavoitteena oli pitää kiinteistötieto- ja vuokrausjärjestelmässä ajan tasalla Päijät-Hämeen sote- ja pelastuslaitoksen tilat ja muut kohteet sekä siirtyvien sisäänvuokrasopimusten tiedot. Ajantasaiset tiedot hyödynnetään tilakeskuksessa, Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän kiinteistö- ja taloushallinnossa sekä osana Päijät-Hämeen maakuntavalmistelua.

Vuokrasopimusmallien pilotti, Carea & Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalujen kuntayhtymä (Kymsote)

1.1.2019 aloittaneelle Kymsotelle suunniteltiin laadittavaksi Kymsoten ja kuntayhtymän kuntien väliset vuokrasopimukset, jotka vastaisivat ehdoiltaan MAKU/SOTE-lakiehdotusten ja valtioneuvoston asetusluonnoksen mukaisia vuokrasopimuksia. Laadinnassa piti käyttää apuna Koki-vuokrausjärjestelmää. Tavoitteena oli muodostaa toimitilakustannusten rakenne jo ennakkoon MAKU/SOTE-lakiehdotusten mukaiseksi. Tämä pilottiprojekti ei toteutunut, koska kunnat määrittivät käyttävänsä kunkin kunnan budjetoitua sisäistä vuokra-/tilakustannusta. Vuokrien tarkistukseen oli tarkoitus palata uudelleen vuoden 2019 aikana.

Toimitilastrategian pilotti, Pohjois-Karjala

Maakunnille valmisteltiin yhteistä mallia toimitilastrategian ja sen toteuttamisen suunnitteluun. Toimitilastrategian avulla maakunta voisi asettaa tavoitteet toimitilojen käyttöön ja hyödyntämiseen ja samalla mittarit ja tunnusluvut onnistumisen seurantaan. Toimitilastrategian malli muodostettiin yhdessä Pohjois-Karjalan maakuntavalmistelun kanssa. Kun Pohjois-Karjala loi mallipohjien avulla oman toimitilastrategiansa, samanaikaisesti syksyllä 2018 luotiin yhteistä strategiapohjaa. On syytä huomata, että toimintatapoja suunniteltaessa poliittinen



osallistuminen ja sitoutuminen puuttui, koska lainsäädäntö ei edennyt oletetulla vauhdilla.

Yhteisten toimintamallien suunnittelussa opittiin, että valmistelua kannattaa tehdä yhteistyössä asiakkaiden kanssa ja että mahdollisten pohjaehdotusten pohjalta asiakkaalle kehitetään paras mahdollinen ratkaisu. Opittiin myös, että asiakkailla on ja tulee olemaan esimerkiksi kokoluokan perusteella hyvin erilaisia tarpeita ja niihin liittyviä ratkaisutoiveita.

Liiketoiminta-alueittain toimintamallien valmistelussa päästiin pisimmälle asiakkuudet ja vuokraus -liiketoiminnassa, joka on yhtiön toiminnoista kokoluokaltaan suurin. Rakennuttaminen- ja ylläpito-prosesseissa palveluiden suunnittelu jäi alkumetreille.

4. Toimitilajohtamisen ja sen organisoinnin valmistelu

Uudistuksessa toimitilajohtamisen tehtäväkenttä jaettiin kolmeen alueeseen ja tarkoituksena oli, että kukin voisi keskittyä omaan ydiosaamiseensa:

- **Tilojen käyttäjät** palveluiden tuottamiseen ja kehittämiseen
- **Toimitilajohtajat** palveluverkoston ja tilankäytön johtamiseen, tehokkuuden kehittämiseen ja laadunvalvontaan. Tehtävinä lisäksi tilapalveluiden johtaminen, asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden kehittäminen sekä vuokrasopimuksen mukaiset vuokralaisen/käyttäjän vastuut.
- **Maakuntien tilakeskus Oy** asiakkaiden muuttuvia tarpeita vastaavien, kustannustehokkaiden tilojen tarjoamiseen, olosuhteiden laadunvalvontaan, tilojen parantamiseen tai hankintaan ja tilatiedon tuottamiseen.

Maakuntien oman toimitilajohtamisen tehtäviä hahmotettiin valmisteluvaiheessa maakunnan johtamisjärjestelmistä sekä toimitilajohtamiseen liittyvistä yleisistä vastuista käsin. Myös terveydenhuollon erityisiin, lähinnä jatkuvuuden hallinnan ja viranomaisvastuisiin liittyviä tehtäviä hahmotettiin tehtävämatriisien muotoon. Työn jatkoksi suunniteltiin keväälle 2019 työpajoja tarkemman kuvauksen aikaansaamiseksi.

4.1. Tilahallintajärjestelmä ja -palvelu

Tilakeskus käynnisti projektin tilatietojen hallinnasta kesällä 2017, kun sote- ja maakuntauudistus viivästyi ensimmäisen kerran yhdellä vuodella. Kilpailutus suunniteltiin ja tarpeet määriteltiin syksyllä 2017. Tavoitteena oli hankkia järjestelmä, jonka tilakeskus tarjoaa asiakkaidensa käyttöön vuokraan kuuluvana peruspalveluna. Fyysisen vuokratun tilan lisäksi asiakas saisi digitaalisen tilatiedon käyttöönsä. Järjestelmän lisäksi tilakeskus suunnitteli tarjoavansa lisäpalveluna mm. järjestelmässä olevien tietojen ylläpitoa maakuntien puolesta.

Palvelun ja siihen liittyvän järjestelmän kokonaisuudeksi määriteltiin tilatietopalvelu. Tilakeskus suunnitteli tarjoavansa lisäpalveluna tilakoordinaattorin, turvallisuuskoordinaattorin ja maakuntien alivuokrauksen asiantuntijoita. Myös

tilankäytön tehokkuuden mittaamista, analysointia sekä erilaisia raportointitarpeita suunniteltiin jatkuviksi tai kertaluontoisiksi lisäpalveluiksi. Tilatietopalvelua esiteltiin useilla opasvideoilla Maakuntien tilakeskuksen YouTube-kanavalla.

Hankinnan käynnisti määrittelyä varten perustettu työryhmä, jossa oli edustajat sairaanhoito- ja erityishuoltopiireistä, Senaatti-kiinteistöjen tilahallinnasta, kunnista ja pelastustoimesta. Markkinakartoituksessa julkaistiin tietopyyntö ja siihen saatujen vastausten perusteella kutsuttiin potentiaalisia tarjoajia esittelemään järjestelmäänsä työryhmälle. Järjestelmän kilpailutus aloitettiin vuoden 2018 alussa ja EU kynnysarvon ylittävään hankintaan valittiin malliksi neuvottelumenettely. Neuvottelujen jälkeen toimitettuun tarjouspyyntöön saatiin kaksi tarjousta. Tarjousvertailun perusteella kilpailutuksen voitti Rapal Oy tuotteella Optimaze. Sopimus tilahallintajärjestelmän toimittamisesta allekirjoitettiin heinäkuussa 2018.

Toimitusprojekti järjestelmän toimittamisesta aloitettiin elokuussa 2018 ja se jaettiin neljään vaiheeseen, joista vaiheet 1 (syksy 2018) ja 2A (kevät 2019) toteutettiin lähes alkuperäisen aikataulun ja sisällön mukaisesti. Järjestelmän tuotantokäytön aloittamisajankohdaksi suunniteltiin 1.6.2019, jolloin ensimmäiset maakunnat olisivat voineet aloittaa järjestelmän käytön. Vaiheiden 1 ja 2A aikana järjestelmään ehdittiin toteuttaa kaikki perinteisen tilahallinnan vaatimukset. Alkuperäisen suunnitelman mukaan vaihe 2B olisi ollut syksy 2019 ja vaihe 3 vuosi 2020. Näitä vaiheita ei tilakeskuksen valmiustilan vuoksi aloiteta.

Vaiheiden pääasialliset sisällöt on kuvattu ohessa. Lihavoidut toteutuvat valmiustilaan mennessä ja kursivoidut on suunniteltu niin, että ne voidaan toteuttaa myöhemmin:

- Vaihe 1: **Kohde- ja tilatiedot, maakuntien sisäänvuokraus, pelastussuunnitelman pohjapiirros ja paloaluerakisteri, hankkeiden simulointi luettelo, tilakapasiteetit, tilankäytön tehokkuus, maakuntien alivuokraus, asumispalveluiden asukasvalinta, skenaario suunnittelu, peruseräraportointi sekä ei erillistä määrittelyä vaatineet ominaisuudet**
- Vaihe 2A: **Koki-Optimaze integraatio, maakuntien toimitilakustannukset ja budjetointi, käyttövaltuuksien hallinta, asiakkuudenhallinta (D365 CE) integraatio**, huoltokirja (Tampuuri) integraatio sekä Identiteetin- ja pääsynhallinta sisältäen kertakirjautumisen tilakeskuksen käyttäjille, *maakuntakohtaiset käyttöönotot*
- Vaihe 2B: Käyttäjäroolit, rajapinnat maakuntien järjestelmiin, *asianhallinta (Tweb) integraatio*, identiteetin- ja pääsynhallinta maakuntien käyttäjille, taloushallinto (D365 FO) integraatio
- Vaihe 3: Energian kulutustiedot, energianhallintajärjestelmän integraatio, tietovarasto integraatio, optiona laiterakisterien integraatiot ja niihin liittyvät toiminnallisuudet, optiona palvelusopimusten hallinta

Pohjakuvat kerättiin useista eri lähteestä. Kuntien vastuulla oli toimittaa ilmoittamiensa kohteiden pohjakuvat tiedonkeruualustaan. Tilakeskus kävi läpi viiden maakunnan toimittamaa pohjakuva-aineistoa, josta kolmen maakunnan DWG-muotoiset pohjakuvat käsiteltiin ja luettiin sisään tilatietopalveluun. Piirien tuli toimittaa pohjakuvat tilakeskuksen perustamaan Sharepoint ympäristöön.



Tilakeskus on käsitellyt piirien DWG-muotoiset pohjakuvat ja vienyt ne tilatietopalveluun yhtä piiriä lukuun ottamatta. Kolmen Optimazea käyttävän piirin pohjakuvat saatiin järjestelmän sisäisenä migraationa. Tilakeskus ei ole analysoinut maakuntaliittojen toimittamia kuvia. KEHA-keskuksen pohjakuvat on saatu järjestelmän sisäisenä migraationa Senaatti-kiinteistöjen Optimaze järjestelmästä. PDF ja muissa formaateissa olevia pohjakuvia ei ole käsitelty.

Järjestelmässä oli huhtikuuhun 2019 mennessä pohjakuvat 961 rakennuksesta, joiden huoneala oli yhteensä 3,46M hu². Ajantasakuvien hallinta nykyorganisaatioissa kaipaa parannuksia, koska laadullisesti hyviä pohjakuvia on ollut vaikea saada.

Maakuntien käyttöönotto jaettiin maakuntien oman halukkuuden perustella kolmeen ryhmään. Suunnitelman mukaisesti 1. ryhmälle tilatietopalvelu olisi ollut käytettävissä 1.6.2019, 2. ryhmälle 1.10.2019 ja 3. ryhmälle 1.1.2020.

Maakunnat nimesivät pääkäyttäjän marraskuussa 2018. Jokaiselle ryhmälle pidettiin aloituskokous, jossa käytiin läpi tilatietopalvelun kokonaisuutta. Ryhmäkokousten lisäksi jokaisen maakunnan kanssa pidettiin kahdenkeskinen palaveri, jossa käytiin läpi maakunnan tilatietokannan tilanne ja selvitystä vaativat asiat.

Käyttöönotosta laadittiin jokaiselle maakunnalle seurantataulukko, jossa ylläpidettiin lähes reaaliaikaisesti maakunnan kiinteistö- ja rakennusrekisterin tilannetta. Lisäksi maakuntien käyttöönotolle laadittiin vaiheistettu suunnitelma, jossa kaikki maakunnat etenivät rinnakkain vaiheita 2-4. Maakunnan pääkäyttäjän tehtävänä oli määrittää kohteille prioriteetti neljäportaisella asteikolla.

Maakuntien ryhmäjako muodostui seuraavasti:

1. Ryhmä Etelä-Pohjanmaa (pilotti) Etelä-Savo Pohjois-Karjala Pohjois-Pohjanmaa Satakunta Uusimaa Kick-off 5.12.2018 Palvelu käytössä 1.6.2019	2. Ryhmä Etelä-Karjala Kainuu Keski-Suomi Kymenlaakso Pirkanmaa Päijät-Häme Kick-off 10.12.2018 Palvelu käytössä 1.10.2019	3. Ryhmä Kanta-Häme Keski-Pohjanmaa Lappi Pohjanmaa Pohjois-Savo Varsinais-Suomi Kick-off 26.3.2019 Palvelu käytössä 1.1.2020
---	---	--

Maakuntien käyttöönottosuunnitelman runko, jossa valmistuneet vaiheet lihavoituna ja työn alla olevat vaiheet kursivoituna:

- 1. Maakunta nimeää pääkäyttäjän (2018)**
- 2. Maakunnan kohteet käydään läpi (2018-2019)*
- 3. Kohteiden pohjakuvat käydään läpi (2018-2020)*
- 4. Tilakeskus laatii vuokrasopimusaihiot (2018-2019)*
5. Maakunnan organisaatiohierarkia tuodaan järjestelmään (2019-2020)
6. Maakunnan käyttäjät sijoitetaan tiloihin (2019-2020)
7. Tilakeskus simuloi toimitilakustannukset (2019-2020)



8. Vuokrasopimukset viimeistellään (2019-2020)
9. Maakunnan alivuokrasopimukset laaditaan (2019-2020)
10. Maakunta kerää ja tuottaa perustietosisällön (2019-2020)
11. Loppukäyttäjien koulutus (2020)
12. Maakunta liittyy rajapintoihin omilla järjestelmillään (2020-2021)
13. Maakunta määrittelee, kerää ja tuottaa lisätietosisällön (2021-2022)

Työpajat maakuntien pääkäyttäjien ja pilottiprojektin kanssa pidettiin taulukossa näkyvistä kokonaisuuksista. Työpajojen lopputulokset käytettiin maakuntien pääkäyttäjillä kommentoitavana.

Työpaja	Aika	Osallistujat
Kiinteistö- ja rakennusrekisterin, tilojen ja sisäänvuokrasopimusten tietosisältö	10.10.2018	Tilakeskus, Etelä-Pohjanmaan pilotti ja järjestelmän toimittaja
Tilojen raportointi	13.11.2018	Tilakeskus, Etelä-Pohjanmaan pilotti ja järjestelmän toimittaja
Asumispalvelut	13.12.2018	Tilakeskus, Etelä-Pohjanmaan pilotti, erityishuoltopiirien edustajat ja järjestelmän toimittaja
Jatkokehitysideat	10.1.2019	Tilakeskus, Etelä-Pohjanmaan pilotti ja järjestelmän toimittaja
Budjetointi ja tilakustannusprosessi	27.2.2019	Tilakeskus, Etelä-Pohjanmaan pilotti, maakuntien tilavalmistelijat, maakuntien talousvalmistelijat ja järjestelmän toimittaja
Taloustraportointi	28.2.2019	Tilakeskus, Etelä-Pohjanmaan pilotti, maakuntien tilavalmistelijat, maakuntien talousvalmistelijat ja järjestelmän toimittaja

Jatkokehitysideat on dokumentoitu keskitetysti ja maakuntien pääkäyttäjät ovat arvioineet marraskuussa 2018 niistä tärkeimmät. Näiden jatkokehitysideoiden toteutusta on suunniteltu yhdessä järjestelmätoimittajan kanssa ja lisäksi suunnitteluun on yhdistetty myös muutamia kehitysideoita, jotka ovat hyvin lähellä tai mahdollista toteuttaa samassa kokonaisuudessa. Yhtään jatkokehitysideaa ei ole viety toteutukseen, mutta muutamista on olemassa oleva määrittely odottamassa toteutusta.



Työryhmät perustettiin määrittelemään maakuntien kanssa tilatietopalvelun tietosisältöä:

- Tilaluokkatyöryhmän tehtävänä oli määritellä tilatietopalvelussa käytettävä tilojen tietosisältö ja keskittyä ensivaiheessa tilaluokkiin sekä niiden painotuskertoimiin. Tilaluokkatyöryhmä laati sote-sektorin tilaluokista ja käyttötarkoitussyöhykkeistä ensimmäiset versiot sekä määritteli vapaiden ja ei käytössä olevien tilojen luokituksen.
- Toimitilakustannustyöryhmän tehtävänä oli määritellä toimitilakustannusten logiikkaa vuokralaskutuksen, maakuntien itse hankkimien toimitilakustannusten ja niiden yhdistämisen näkökulmasta tilakohtaisten toimitilakustannusmäärittämiseen. Työryhmä kokoontui kerran.
- Käyttäjäroolityöryhmän tehtävänä oli määritellä maakuntien käyttäjille roolit. Työryhmä perustettiin, mutta ei se aloittanut toimintaansa.

5. Tiloihin liittyneiden tietojen selvittäminen

Maakuntien tilakeskus kokosi valmistelun aikana yli 400 organisaatiosta sote- ja pelastustoimen tilojen kansallisen kokonaiskuvan (mm. tilojen määrä, sijainti, käyttötarkoitus, kustannukset, kuntotiedot ja investoinnit). Tilakustannukset on laskettu ensimmäistä kertaa yhdenmukaisilla malleilla ja kustannuksia voi vertailla koko maan kattavasti.

5.1. Kuntien tilojen tiedot

Kuntien tuottamien ja maakuntien vastuulle siirtyviksi suunniteltujen toimintojen käytössä olevat toimitilatiedot kerättiin ns. kuntien Optimaze-järjestelmällä. Tilakeskus toimitti tietopyynnön kaikkiin Suomen kuntiin, Ahvenanmaata lukuun ottamatta.

Tietopyynnön sisältö perustui valmisteilla olleeseen valtioneuvoston asetukseen ("Ehdotus Valtioneuvoston asetukseksi kunnan ja maakunnan välisen vuokran määräytymisestä siirtymäkauden aikana"). Sen laajuus koski tarvittavia tietoja rakennusten arvojen määrittämiseksi ja vuokrien laskemiseksi sekä kohteiden asema- ja pohjakuvia. Lisäksi järjestelmään kerättiin kuntien sisäänvuokraamien tilojen tiedot ja vuokrasopimusaineistot.

Tiedonkeruun ensimmäinen vaihe toteutettiin 1.9.2017–30.4.2018. Toukokuussa 2018 määriteltiin kunnille ensimmäiset valtioneuvoston asetuksen mukaiset tilavuokrat. Vuokrien määrittelyn yhteydessä todettiin tietojen olevan vielä virheellisiä ja puutteellisia, joten kunnille avattiin tietojen täydennystä varten Optimaze-järjestelmä 29.10.2018–17.4.2019. Valtionvarainministeriön (jäljempänä myös VM) ohjauksen mukaisesti vuokratiedot julkaistiin kunnille ja maakuntavalmisteluille tammikuussa 2019.

Kunnat ovat toimittaneet huhtikuuhun 2019 mennessä 7467 kohteen tiedot. Kolme kuntaa ei ole reagoinut tietopyyntöön lainkaan.



Pelastuslaitosten tilat

Kuntien toimittamissa tilatiedoissa oli runsaasti puutteita mm. pelastuslaitostilojen tiedoissa. Tilakeskuksen ja pelastuslaitosten yhteistyöryhmässä sovittiin, että alueelliset pelastuslaitokset tarkistavat maakuntakohtaisesta Optimaze-raportista kuntien ilmoittamat tiedot ja korjaavat/lisäävät taulukkoon alueidensa pelastuslaitostilat (syksy 2018). Pelastuslaitos ja tilakeskus yhdessä kannustivat kuntia täydentämään pelastuslaitosten tilat kuntien tiedonkeruuseen. Pelastuslaitosten tarkistustaulukot on tallennettu Teams-kansioon.

5.2. Erityishuolto- ja sairaanhoitopiirien tilojen tiedot

Sairaanhoito- ja erityishuoltopiirien kiinteistö- ja rakennustiedot, vuokrasopimukset ja pohjakuvat kerättiin lokakuun 2017 ja toukokuun 2018 välisenä aikana. Rekisteritiedot kerättiin piirikohtaisesti ja muutamista piireistä migraationa piirien omista tietojärjestelmistä tilakeskuksen Koki-kiinteistötietojärjestelmään. Valtaosa piireistä täytti tiedot tilakeskuksen toimittamaan vakimuotoiseen Excel-tiedonkeruupohjaan, josta kohteet ja niiden rekisteritiedot luettiin Koki-järjestelmään.

Tilakeskus toimitti kesällä 2018 kaikkiin piireihin kerätyn aineiston pohjalta Koki-järjestelmästä muodostetut raportit tarkistettaviksi. Noin puolet piireistä vahvisti tiedot ajantasaisiksi ja muutama piiri korjasi tietojaan. Tämän jälkeen piirien tietoja on pidetty ajan tasalla piireistä saatujen ilmoitusten perusteella. Tilatietopalvelun pääkäyttäjistä osa on piirien työntekijöitä, jolloin he ovat voineet ilmoittaa yksittäisiä muutoksia tietoihin.

Tilakeskus julkaisi asiakaspalveluportaalin maaliskuussa 2019 ja sen ensimmäisinä toiminnallisuuksina otettiin käyttöön kiinteistötietojen muutosilmoituslomake. Se on suunniteltu piirien ja tilakeskuksen väliseen tietojen ylläpitoon. Piirien ilmoittamia kiinteistöjä on 358 kpl, joista piirien omistamia on 313 kpl. Rakennuksia on 2090 kpl, joista 1008 kpl on piirien omistamia.

Piirien pohjakuvien keräämisestä on kerrottu edellä tilatietopalvelun yhteydessä. Osa piireistä on ylläpitänyt pohjakuvia vain rakennusosakohtaisesti, jolloin tilatietopalvelua varten rakennusosia yhdistettiin kokonaisuksi rakennuksiksi kuvien käsittelyllä. Vastaavasti kiinteistörekisterissä kohteita yhdistettiin. Kohteiden yhdistäminen on koskenut lähinnä isoja sairaalakiinteistöjä.

5.3. Muiden tilojen tiedot

KEHA-ELY-keskusten toiminnot

Valtionhallinnon tilahallinnasta (Senaatti-kiinteistöt) siirrettiin KEHA-keskusten (Ely-keskusten) toimitilatiedot Maakuntien tilakeskuksen Koki-kiinteistörekisteriin 26.9.2018 tilanteen mukaisesti. KEHA toimii kaikkialla vuokratiloissa eivätkä virastot omista toimitiloja. KEHAn kanssa todettiin, että suurin osa tiloista siirtyisi maakuntien vuokravastuulle ja tilat selvitettäisiin, kun maakuntien vastuulle siirtyvät



toiminnot on vahvistettu (MAKU2).

KEHAn tilat, yhteensä 214 kpl:

- Senaatin omistamat tilat: 73 kpl. Tilojen vuokrasopimukset olisivat siirtyneet maakuntien vuokravastuulle.
- Senaatin sisäänvuokraamat tilat: 50 kpl. Senaatti olisi siirtänyt vuokrasopimusten vuokravastuunsa maakuntien vuokravastuulle
- KEHAn itse sisäänvuokraamat tilat: 91 kpl. KEHAt tallensivat omat sisäänvuokrasopimuksensa Teams-kansioon. Vuokrasopimukset olisivat lain nojalla siirtyneet maakuntien vuokravastuulle.

KEHA:n vuokrasopimustietoja ei ole vielä tallennettu Koki-vuokrasopimusjärjestelmään.

Maakuntien liittojen tilat

Syksyllä 2018 kerättiin Maakuntien liittojen omistamien ja sisäänvuokraamien tilojen tiedot ja ne tallennettiin Teamsiin. Tietojen läpikäynti ja tallennus Kokiin aloitettiin, mutta tietoja ehdittiin tallentaa vain muutamia. Maakuntien liitoilla on käytössään tiloja 1-3 kpl/maakunta.

5.4. Investointien selvittäminen

Investointitietojen kerääminen aloitettiin keväällä 2017 osana Senaatti-kiinteistöjen suorittamaa laajempaa erityishuolto- ja sairaanhoitopiirien kiinteistöjä liittyvää kyselyä. Tietoja täydennettiin Maakuntien tilakeskuksen perustamisen jälkeen erillisillä tarkentavilla kyselyillä piireille kesän ja syksyn 2017 aikana. Kyselyn tietoja verrattiin mm. tietoihin myönnetyistä poikkeusluvista sosiaali- ja terveydenhuollon rakennusinvestointeihin. Näistä koottiin ensimmäinen yhteenveto piirien suurimmista käynnissä olevista ja tulevista investoinneista.

Kuntien omistamien kiinteistöjen investoinnit päätettiin jättää kyselyjen ulkopuolelle, vaikka kokonaiskuvan saamiseksi niillä olisikin ollut oma merkityksensä. Samoin tietopyyntöjen ulkopuolelle jäivät muiden kuin piirien ja niiden tytäryhtiöiden tekemät investoinnit. Saatuja tietoja päivitettiin vielä suurimpien piirien haastatteluun sekä muiden piirien puhelinhaastatteluun vuodenvaihteessa 2017-2018.

Keväällä 2018 päivitettiin vuoden 2017 tiedot piireille kohdistetulla investointikyselyllä. Kyselyllä selvitettiin kaikki piirien käynnissä olevat ja lähitulevaisuudessa alkavat suuret (yli 0,5 M€) investoinnit. Toukokuussa 2018 julkaistiin näistä tehty kooste samanaikaisesti maakuntien vuokralaskelmien ensimmäisen version kanssa. Yli 200 rakenteilla ja suunnitteilla ollutta hanketta oli kokonaisarvoltaan noin 5 miljardia euroa, minkä arvioitiin vuoteen 2024 mennessä nostavat maakuntien vuokrasummaa yli 10 prosentilla (noin 1,9 miljardista 2,2 miljardiin euroon vuodessa). Yli puolet hankkeista oli valmistumassa ennen kiinteistöjen suunniteltua siirtymistä tilakeskukselle vuoden 2021 alusta. Lukumääräisesti suurin osa hankkeista oli peruskorjaushankkeita, mutta



investointisummasta suurin osa kohdistui kuitenkin uudisrakennuksiin. Investointien nähtiin parantavan huomattavasti Suomen sairaalakiinteistöjen toiminnallisuutta sekä teknistä kuntoa ja mahdollistavan samalla sen, että osasta vanhoja tiloja voidaan luopua. Uudisrakentaminen näkyi kyselyn tuloksissa toimintojen keskittämisenä, rationalisointina ja sairaalakampusten uudelleenjärjestelyinä.

Helmikuussa 2019 lähestyttiin piirejä investointikyselyllä, jossa aikaisemmin kysytyjen tietojen päivittämisen lisäksi tiedot myös pienemmistä (alle 0,5 M€) investointihankkeista. Tietokyselyä jatketaan toukokuun 2019 loppuun.

6. Vuokrauksen valmistelu

Tilakeskuksen kiinteistörekisteriksi ja vuokrasopimusjärjestelmäksi valittiin CGI Finland Oy:n toimittama Koki. Kokin sisältö on valmis (jatkuvia kehitystyöprojekteja jäi kesken), vuokrasopimukset ja vuokralaskutusaineisto maakunnille olisivat teknisesti toteutettavissa.

Vuokrasopimusten tallennuksen tekniset (CGI) ja perustamisvaiheen sisällölliset (tilakeskus) ohjeet on laadittu ja ne on tallennettu Teamsiin. Lopulliset ohjeet/koulutusaineistot oli tarkoitus päivittää tuotantoaikatauluun soveltuviksi ja ne perustuisivat hyväksytyyn vuokrauksen periaatteiden käsikirjaan.

Järjestelmän sisältöä, kehitystä ja käyttöönottoa koordinoi projektiryhmä ja toimintoa johti Koki-ohjausryhmä. Ryhmät kokoontuivat säännöllisesti keväästä 2017 alkaen. Vuokrasopimustallentajien (keskimäärin 6 hlöä) koulutuksia pidettiin useita ja tilakeskuksen sisäisiä, koko henkilökuntaa koskevia, koulutuksia pidettiin kaksi.

Kokiin tallennetut vuokrasopimustiedot:

- Piirien toimittamat siirtyvät sisäänvuokrasopimusten sopimustiedot
- Kuntien tiedonkeruu Optimazeen 30.4.2018 mennessä tallennetut kuntien siirtyvien sisäänvuokrattujen sote-tilojen sopimustiedot
- Em. sisäänvuokrasopimusten edelleenvuokrasopimustietoja maakunnille (tallennettu noin puolet maakunnista)
- Piirien toimittamien, ulkopuolisille vuokrattujen tilojen, vuokrasopimustietojen tallennusta aloitettiin
- Erilaisia vuokrasopimusaihioita (ilman tarkkaa sopimussisältöä) tuotettiin tilahallinnan pilotin sekä tilahallinnan tuotannon käynnistämisen tueksi.

Kokin sisältö kokonaisuudessaan huhtikuun 2019 tilanteessa:

- Hallinnolliset kiinteistöt 6260 kpl
- Kiinteistöt 357 kpl
- Muut kohteet 255 kpl
- Rakennukset 8461 kpl
- Huoneistot 7012 kpl
- Vuokrasopimukset 7464 kpl



Vuokrauksen periaatteet -käsikirja laadittiin luonnosvaiheeseen. Osa periaatteista on linjaamatta, koska odotettiin maakunta- ja sote-uudistuksen lakipakettien lopullista sisältöä. Käsikirja pitää sisällään vuokrausliiketoiminnan ohjeet ja päätetyt toimintatavat. Käsikirja oli tarkoitus hyväksyttäväksi tilakeskuksen johtoryhmällä ja hallituksella kesäkuussa 2019.

6.1. Laaditut tyyppidokumentit (sopimusmallit, vastuunjakotaulukot, jne.)

Tilakeskus valmisteli vuokrasopimusmalleja ja niiden liitteitä eri vuokraustilanteisiin, joita olivat mm. oman taseen vuokraus, siirtyvien sopimusten sisään- ja edelleenvuokraus, markkinaehtoinen sisään- ja edelleenvuokraus ja vuokra-asetuksen mukainen vuokraus kunnilta. Valmistelussa huomioitiin eri tilatyypit, joita olivat mm. sairaalarakennukset, terveyskeskusrakennukset, pelastuslaitoksen rakennukset, toimistorakennukset ja vesistö rakenteet. Valmistelu perustui monelta osin olettamiin ja jäi keskeneräiseksi lopullisen lainsäädännön puuttumisen vuoksi.

Tilakeskus julkaisi kunnille vuokrausta koskevan vuokrasopimusmallin, vuokrauksen yleiset ehdot sekä vastuunjakotaulukon, jotka ovat tämän raportin liitteenä. Dokumentit perustuvat valtiovarainministeriön 17.5.2018 lausunnoille lähettämään vuokra-asetuksen luonnokseen.

6.2. Asumispalvelut

Asumispalvelutilat poikkeavat huomattavasti muista tilakeskuksen valmisteluun kuuluneista tiloista, pääasiassa terveyskeskuksista, sairaaloista ja toimistotiloista. Asumispalvelutiloissa asutaan 24/7 ja samalla ne ovat asukkaille palveluja tuottavan henkilöstön toimintatiloja. Osalle asumispalvelutiloista on saatu ARAn tukea, jolloin niitä koskevat ARAn (Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus) rajoitukset ja ohjeet.

Asumispalvelujen kohdetiedot

Maakuntien tilavalmistelijoiden ja asumispalvelujen yhteyshenkilöiden kanssa määriteltiin kohteista kerättävät tiedot. Tietojen keruu oli kesken 8.3.2019 valmistelun päättyessä. Muutamat kunnat olivat siihen mennessä päivittäneet tietonsa, sairaanhoito- ja erityishuoltopiireille tietokysely oli juuri lähtenyt. Tilakeskuksella valmistelun päättyttyä olleet asumispalvelukohteiden tiedot olivat puutteellisia eikä kaikista kohteista ollut tietoa. Kunnilla oli ollut paljon virheellisiä käsityksiä siitä, mitkä asumispalvelukohteet piti ilmoittaa tietojenkeruussa. Tämä johtui asumispalveluiden toimintakentän laajuudesta, monipolvisuudesta ja mm. valmistellun lainsäädännön epäselvyyksistä.

Tilakeskuksen järjestelmiin kerättyjä asumispalveluiden tilatietoja voidaan käyttää pohjana, jos tietoja kerätään myöhemmin. Asumispalvelukohteita erittelevät ja niiden ominaispiirteitä kuvaavat tiedot (asiakasryhmä, asumispalvelumuoto jne.) on lisättävä ja puuttuvien kohteiden tiedot on täydennettävä.

Valmistelun aikana tehdyt toimenpiteet

Asumispalvelujen tilavuokrauksen erilaiset toimintamallit dokumentoitiin maakuntien käyttöön. Uudistuksen lakiesityksissä ei ollut säädetty, mitkä asumispalvelukohteet siirtyvät muutoksessa maakunnille ja tilakeskukselle. Sosiaali- ja terveysministeriö (jäljempänä myös STM) linjasi pääsäännön, että tukiasunnot eivät siirtyisi maakunnalle ja palveluasumisen kohteet siirtyisivät. Muilta osin asiat olisivat jääneet maakuntien ja kuntien välillä sovittaviksi. Asumisen ja sote-palveluiden järjestämisen ja tuottamisvastuu on asumispalveluissa hyvin vaikeasti erotettavissa esimerkiksi kuntien asumispolitiikasta. Lainsäädännöltä tuleekin edellyttää yksityiskohtaisuutta asian mahdollisessa jatkovalmistelussa.

Omanlaisensa tapauksen muodostivat pääkaupunkiseudun tukiasunnot, jotka kaupungit olisivat aluksi halunneet siirtää maakunnalle. Yhdessä Uudenmaan maakunnan tilavalmistelijan kanssa tilakeskus neuvotteli useaan otteeseen kunkin kaupungin kanssa. Helsingin kanssa päästiin neuvottelussa valmistelijoiden yhteisymmärrykseen siitä, että tukiasuntojen vuokraus jäisi kaupungille. Espoon ja Vantaan kanssa neuvottelut eivät ehtineet yhtä pitkälle valmistelun päätyttyä.

Valmistelun aikana maakuntavalmistelijoille tarjottiin runsaasti asumispalveluiden tilahallintaan liittyvää tietoa, jonka pohjalta tarkoituksena oli valmistella kohteiden tulevaa siirtoa maakunnille ja tilakeskukselle. Maakuntien valmistelu oli varsin eri vaiheissa eikä monen maakunnan kanssa päästy edes aloittamaan yhteistä valmistelua.

Toimitilojen arvonlisäverotus on suuressa roolissa ja asumispalveluissa käytännöt vaihtelevat voimakkaasti. Maakuntien ALV-kohtelu oli lainsäädännössä tarkoitus toteuttaa eri tavoin kuin kuntien ja valtion nykyinen. Tämän selvittämiseksi tilakeskus toimi asumispalvelujen arvonlisätyöryhmän koollekutsujana ja työn edistäjänä. Työryhmän työn lopputulokseksi jäi oikeastaan todeta tilanne:

- Nykyinen arvonlisäverokäytäntö olisi jatkunut. Samankaltaiset kohteet kuin nykyisinkin olisivat voineet todennäköisesti hakeutua arvonlisäverollisiksi.
- Uudistus olisi muodostanut uusia, erilaisia, toiminnan järjestämisen ja tilojen vuokrauksen yhdistelmiä, joista ei voitu sanoa etukäteen mitään varmaa.
- Uudistuksen jälkeen, kuten nykyisinkin, olisi turvallisinta hakea verottajalta ennakkoratkaisua, jos kohteen toiminta ja vuokraus on järjestetty uudella tavalla.

6.3. Vuokrakustannuksien arviot

Maakuntien tilakeskus julkaisi maakuntien alustavat vuokralaskemat kaksi kertaa tukeakseen maakuntien talousvalmistelua ja luodakseen kansallista kuvaa sote-kiinteistöistä. Samalla tuettiin tilakeskuksen haltuunottoa ja valmistautumista täyden toiminnan vaiheeseen. Ensimmäiset alustavat vuokralaskemat julkaistiin 15.5.2018 ja vuokralaskemat päivitettiin 19.11.2018. Laskelmien pohjana toimivat sairaanhoito- ja erityishuoltopiireiltä sekä kunnista kerätyt kiinteistötiedot. Alla olevassa kuvataan laskennan lähtökohdat.



LÄHTÖKOHDAT



Alustavissa vuokralaskennassa käytettiin alla olevaa vastuunjakoa:

NÄIN ALUSTAVAT VUOKRAT ON LASKETTU SIMULOINNIN TILANNE TOUKOKUU 2018



Vuokrien hinnoittelumalli Maakuntien tilakeskus Oy:lle siirtyvästä omaisuudesta oli kokonaisvuokra, johon sisältyivät oman ja vieraan pääoman kustannukset, kiinteistöjen kulumisen/ poistot, riskin (samana kaikille) ja hallinnolliset kulut. Riskiin kuului mm. vajaakäyttö ja yllättävät kuntoon liittyvät tekijät kuten sisäilmaongelmat. Siirtyvästä omaisuudesta kerättiin myös kiinteistöjen kuntoluokka, jonka perusteella määriteltiin vuokrasopimuksen pituus.

Kuntien omistamien ja vuokraamien kiinteistöjen vuokrat laskettiin valtioneuvoston asetusluonnoksen sekä kuntien tilakeskukselle toimittamien tilatietojen perusteella.



VUOKRIEN HINNOITTELU

Laskennassa oletettu, että vuokraaminen voidaan tehdä arvonlisäverollisena



Näillä periaatteilla saatiin laskettua maakuntakohtaiset vuokrat.

Arvioidut vuokrat maakunnittain 2021

Maakunta	Kokonaisvuokra, Me
Etelä-Karjala	37,2
Etelä-Pohjanmaa	77,5
Etelä-Savo	64,1
Kainuu	36,8
Kanta-Häme	55,8
Keski-Pohjanmaa	31,3
Keski-Suomi	132,9
Kymenlaakso	61,8
Lappi	64,7

Maakunta	Kokonaisvuokra, Me
Pirkanmaa	194,1
Pohjanmaa	66,2
Pohjois-Karjala	62,3
Pohjois-Pohjanmaa	152,8
Pohjois-Savo	116
Päijät Häme	57,5
Satakunta	80,1
Uusimaa	455,7
Varsinais-Suomi	188,5

Maakuntien tilakeskuksen Oy:n verkkosivuilla (www.maakuntientilakeskus.fi) on lisätietoa ja materiaalia vuokranlaskennasta.

7. Yhteenveto

Maakuntien tilakeskus Oy on koonnut valmistelun aikana yli 400 organisaatiosta sote- ja pelastustoimen tilojen kansallisen kokonaiskuvan (mm. tilojen määrä, sijainti, käyttötarkoitus, kustannukset, kuntotiedot ja investoinnit).

Tietojen perusteella tilakustannukset on nyt laskettu ensimmäistä kertaa yhdenmukaisilla malleilla ja kustannuksia voi vertailla koko maan kattavasti. Kootun tiedon pohjalta tilakeskus voi tuottaa tila-analyysejä, vertailutietoa ja ennusteita palveluiden suunnittelun tueksi.

Tilakeskuksen valmistelusta saama palaute ja tietoa kohtaan osoitettu suuri kiinnostus kertovat, että valtakunnallisella palvelu- ja osaamiskeskuksella on perusteltu paikka osana sote-palveluverkon ja -tilojen kehittämistä. Valmistelun tuloksena käsitys sote-kiinteistöjen kokonaisuudesta on huomattavasti tarkemmalla tasolla kuin valmistelun alussa kaksi vuotta sitten. Koottu tilatieto antaa hyvän pohjan kehittää ja johtaa sote-kiinteistöjä suunnitelmallisesti, mutta edellyttää tietojen analysointia ja jatkojalostusta. Valmistelu päättyi vaiheeseen, jossa kiinteistötietojen täysimääräinen hyödyntäminen olisi vasta alkanut.

Tilakeskuksen tuottama toimitilojen kokonaiskuva on myös havahduttanut valtavaan sote-kiinteistöjen määrään Suomessa ja julkisen sektorin ammattimaisen toimitilajohtamisen tarpeeseen. Valmistelun aikana kerätty arvokas tieto tulee turvata ja tietoa täytyy ylläpitää aktiivisesti. Samalla tulee ratkaista, miten kunnat sekä sairaanhoito- ja erityishuoltopiirit voivat hyödyntää tietoja jatkossa. Tiedosta ja siitä jalostetuista analyyseistä ollaan valmiita myös maksamaan toimijalle, joka vastaa tehtävästä. Maakuntien toimitilavalmistelijat esittivät, että Maakuntien tilakeskus ottaisi tämän roolin.

Tilakeskuksen valmistelua kokonaisuutena vaikeutti se, ettei poliittinen valmistelu missään vaiheessa ehtinyt virkamiesvalmistelun rytmiin. Koska velvoittava lainsäädäntö puuttui, kunnat ja sairaanhoitopiirit eivät luovuttaneet kaikkia tilakeskuksen valmisteluun tarvittavia tietoja (tila-, sopimus- ja henkilöstötiedot). Myös vastikkeettomaksi koettu omaisuuden siirto aiheutti merkittävän vastarinnan – huomio keskittyi vain taseen toiseen puoleen, ei nähty positiivisia puolia siinä, että sairaanhoito- ja erityishuoltopiirien velat ja riskit olisivat myös siirtyneet tilakeskukselle. Jatkoa ajatellen tarvitaan velvoittava lainsäädäntö.

Nyt suunniteltu valtion takaukseen, mutta rahoitusmarkkinoilta hankittavaa rahoitukseen perustuva rahoitusmalli olisi nostanut rahoituskustannuksia kokonaisuutena ja tämä puolestaan tilakustannuksia. Maakuntien valmistelussa tämä herätti suurta huolta, varsinkin kun nykyisistä tilakustannuksista ja niiden vertailukelpoisuus vaikeutti todellisen muutoksen selvittämistä.

Maakunnat kokivat ongelmaksi myös kuntien tiloja koskevan 3+1-sopimuskauden, joka sitoisi palveluverkon suunnittelun olemassa oleviin tiloihin pitkäksi aikaa. Kuntien näkökulmasta sopimuskausi taas koettiin liian lyhyeksi investointien



näkökulmasta. Syntynyt epävarmuus johti kuntien investointilamaan, joka myöhemmin saattaa purkautua investointibuumina. Jatkovalmistelussa pitäisi huomioida myös mahdollisuus julkisen sektorin tilojen tehokkaampaan ja laajempaan yhteiskäyttöön. Nyt valmistellussa mallissa, jossa tilakeskus toimisi inhouse-asemassa, valtion, maakuntien ja kuntien tilojen yhteiskäyttö ei ollut mahdollista.

Tilavalmisteluun keskeisesti osallistuneet ja Maakuntien tilakeskuksen tulevaa asiakaskuntaa edustaneet maakuntien toimitilavalittelijat näkevät, että yhtiön valmistelu on tuonut systematiikkaa kiinteistöjohtamiseen ja lisännyt eri toimijoiden välistä tiedonvaihtoa. Keskitetyn tilajohtamisen hyötyinä on tunnistettu:

- valtakunnallisen ohjauksen kautta syntyvät säästöt
- hyvien käytäntöjen jakaminen
- yhteisten tietojärjestelmien hyödyntäminen koko maan mittakaavassa
- kuntarajat ylittävä palveluverkkojen suunnittelumalli
- yhteiset sopimusperusteet
- rakennuttamisen yhteiset toimintamallit ja konseptit

Yhdessä asiakkaiden kanssa kehitetyt palvelut ja yhtenäiset toimintamallit tähtäsivät suunnitelmalliseen ja ennakoivaan kiinteistöjen hallintaan. Valmistelun aikana ehdittiin aloittaa myös valtakunnallisten käytäntöjen suunnittelu tilahankintaan ja rakennushankkeisiin, jolloin kansantaloudellisesti merkittävää sairaalainvestointien määrä voitaisiin ohjata hallitusti. Tämä työ jäi alkuvaiheeseen.

Tilavalmistelu on herättänyt useissa maakunnissa uudenlaiseen ajatteluun toimitilojen ja palveluverkkojen suunnittelussa ja työtä jatketaan maakunnissa tulevista hallintomalleista riippumatta. Vahvimmin palveluverkkojen suunnittelu ja kunta-/hallintorajat ylittävien tilaratkaisujen valmistelu eteni Pirkanmaalla, jossa poliittinen valmistelu lähti käyntiin heti osana palveluverkkosuunnittelua. Tähän vaikutti vahvasti myös, että tilavalmittelijan lisäksi Pirkanmaalla oli rekrytoitu palveluverkkosuunnittelija. Tätä toimintamallia kannattaa jatkossa myös laajentaa eli varsinaisen tilavalmittelijan lisäksi organisaatioissa olisi hyvä olla erikseen palveluverkkosuunnittelija.

Valmistelu pysähtyi vaiheeseen, jossa kerättyä tietoa olisi voitu alkaa hyödyntää toiminnan ohjaamisessa. Tilakeskuksen pilottiprojekteissa oli tarkoitus porautua syvemmälle tietoon ja määritellä sitä kautta mm. tavoitteita, tunnuslukuja ja mittareita. Tilatehokkuutta parantavina kehittämismahdollisuuksina nähdään muun muassa tilojen käyttöasteen mittaaminen ja tilojen käytön analyysit. Keskitetty tilahallinta, ajantasainen tieto ja tietoon perustuva johtaminen tunnustettiin valmistelun aikana selkeästi parhaiksi keinoiksi tehostaa toimintaa ja laskea tilakustannuksia.

Nyt saavutettua valmistelun valmiusastetta kokonaisuutena voidaan kuvata parhaiten siten, että tilakeskus voisi jatkovalmistelussa saavuttaa toimintavalmiuden reilun vuoden päästä.



Liitteet

Rakennusliitteet

Siirtymäkauden vuokra-asetus

LUONNOS - vuokra-asetuksen mukaisen vuokrasopimuksen malli

LUONNOS - vuokra-asetuksen mukaisen sisäänvuokrauksen yleiset ehdot

LUONNOS - vastuunjakotaulukko