

**Projektikuvaus: Maakunta- ja soteuudistuksen  
tilahallintokysymykset Keski-Suomessa**

### Sisällysluettelo

1.	Yhteenveto.....	1
2.	Nykytila ja tavoitteet .....	2
2.1	Nykytilan kuvaus .....	2
2.2	Vaatimukset .....	3
2.3	Tavoitteet .....	3
3.	Toteutus.....	3
3.1	Työn sisältö ja laajuus.....	3
3.2	Lopputuotokset.....	3
3.3	Rajaukset.....	4
3.4	Hyödyt.....	4
4.	Organisointi.....	4
4.1	Valmisteluryhmä.....	4
4.2	Sidosryhmät .....	5
5.	Riskit.....	5
6.	Dokumentointi.....	6
7.	Opit ja kehittämissuhteet .....	6
7.1	Opit ja palaute .....	6
7.2	Kehittämissuhteet.....	6
8.	Lisätietoa .....	6

## 1. Yhteenvedo

Keski-Suomen maakunnan osalta tavoitteena oli osallistua valtakunnallisen maakunta- ja sote-uudistuksen tiloja hallinnoivan maakuntien tilakeskus Oy:n (jatkossa usein ”tilakeskus”, verkko-osoite: [www.maakuntien.tilakeskus.fi](http://www.maakuntien.tilakeskus.fi)) valmisteluun, välittää tietoa kahdensuuntaisesti ja pitää prosessissa huolta maakunnan edusta.

Tilakeskus oli yksi kolmesta valtakunnallisesta maakunta- ja sote-uudistuksen palvelukeskuksesta. Maakuntien tilavalmistelun loppuraportin luonnoksessa tilakeskusta ja hankkeen tavoitteita kuvataan seuraavasti:

- Valtiovarainministeriön Kunta- ja aluehallinto-osasto teki 30.11.2016 asetuksen Maakuntien tilakeskus -hankkeesta. Valtioneuvosto valtuutti 19.1.2017 Senaatti-kiinteistöt perustamaan toimitila- ja kiinteistöhallinnon palvelukeskuksen, Maakuntien tilakeskus Oy:n. Yhtiö perustettiin jo maakunta- ja sote-uudistuksen valmisteluvaiheessa varmistamaan osakeyhtiön täysi toimintavalmius uudistuksen astuessa voimaan.
- Yhtiön tehtävänä oli huolehtia kaikista maakuntien käyttöön tulevista toimitiloista ja tuoda sitä kautta säästöjä, yhtenäistää toimintatapoja ja tarjota parasta kiinteistöosaamista kaikkien maakuntien käyttöön.
- Valmisteluhankkeessa tarkoituksena oli määritellä 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 edistyksellisiä, tehokkaita, ympäristöstävällisiä ja turvallisia tilaratkaisuja. Hankkeessa suunniteltiin yhtiön liiketoimintamallia ja kilpailuetua, joiden tuli perustua vastuulliseen johtamiseen, yhteiseen toimintamalliin, toimialan parhaaseen osaamiseen sekä mittakaavaan.
- Yhtiön rakentamisessa painotettiin sote- ja maakuntauudistuksen siirtymävaiheessa palvelujen häiriötöntä jatkuvuutta. Tavoitteena oli toiminnan sujuva käynnistäminen, 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 sote-uudistuksen ja hallituksen kaatumiseen eli 8.3. asti.
- Palvelukeskusyhtiönä tilakeskuksen toiminnan oli tarkoitus tukea parhaalla mahdollisella tavalla maakuntien toimintaa. Yhtiö määritteli yhdessä maakunta-asiakkaidensa kanssa yhteistyön toimintamalleja ja valmistautui toiminnan käynnistämiseen vuoden 2021 alussa. Määrittelyn oli tarkoitus edetä vaiheittain maakuntien ja tilakeskuksen toiminnan kaikille organisaatiotasolle. Maakunnan tasolla oli tarkoitus sopia kokonaistilaratkaisutarpeista ja palveluverkkoon liittyvistä kysymyksistä. Käyttäjäkysymyksissä oli tarkoitus ratkaista tilojen toimivuus ja soveltuvuus käyttötarkoitukseensa sekä huomioida toiminnan paikalliset erityispiirteet.

Tilakeskuksen päätoiminnot olivat tilojen vuokraus, ylläpito, rakennuttaminen, ja tilatietopalvelu.

Pääosa maakunta- ja sote-uudistuksen tilahallinnon valmistelutyöstä tehtiin osallistumalla tilakeskuksen järjestämien erilaisten kokousorgaanien tai työryhmien toimintaan. Toiminnasta raportoitiin palaverissa Keski-Suomen liitolle ja Keski-Suomen sairaanhoitopiirin johtajalle sekä talousjohtajalle.

Keski-Suomen edustajana tilakeskuksen kehittämisen kannalta keskeisissä kokousorgaaneissa maakuntaa edusti Keski-Suomen sairaanhoitopiirin tekninen johtaja Jari Tirkkonen. Keski-Suomen tilatietojen keruun suoritti Keski-Suomen liiton sekä KSSH:n kustantamana Realtrust Oy, Juha Takala. Lisäksi hankkeeseen osallistui sairaanhoitopiirin puolelta tilannekohtaisesti avustavia työntekijöitä.

Eri yhteyksissä saadun lähinnä suullisen palautteen mukaan tehty työ avasi hyviä näkökulmia valtakunnallisesti ja maakunnallisesti tehokkaasti järjestettyyn maakunta- ja sote-uudistuksen kiinteistömässän hallintaan ja sen erilaisiin säästöpotentiaaleihin. Toisaalta järjestelyä pidettiin raskaana ja riskialttiina ja sen nähtiin synnyttävän tehotonta ja kallista tuplaorganisaatiota (jotta luotu järjestely toimisi, sekä tilakeskuksen että maakunnan puolella täytyisi olla samantapaista henkilöstöä kommunikoimassa keskenään tilaaja-tuottaja -tyyppisesti). Keski-Suomen 132,9 M€:n vuotuisen maakunta- ja sote-uudistuksen tilojen vuokrasumman laskeminen ensimmäistä kertaa historiassa oli merkittävä saavutus. Julkisen sektorin tilankäytössä on raportin kirjoittajan kokemuksen perusteella tehottomuutta, ja jo 10-30% tehostaminen tuottaisi merkittäviä taloudellisia säästöjä. On jopa mahdollista, että säästöpotentiaali olisi lähellä 50%. Keskeinen saavutettu hyöty oli myös tilatietojen kerääminen maakunnan laajuisesti – sekä ensimmäisen kerran.

Keski-Suomen kuntien ja KSSHP:n tilojen käytön tehokkuus kannattaisi jatkossa selvittää ja ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin tilankäytön tehostamiseksi. Kerätyt tilatiedot ovat kuin hetkestä otettu valokuva: ne vanhenevat varsin nopeasti, ellei niitä ylläpidetä. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri osallistuu vuoden 2019 aikana ainakin sairaanhoitopiirin tilatietojen keruun viimeistelyyn. Jatkossa Keski-Suomen maakunnan kuntien ja KSSHP:n kannattaisikin pitää tilatietokanta ajan tasalla. Säästöpotentiaalin lisäksi tietokannasta saadaan myös valtakunnallisesti kiinnostavaa vertailudataa, joka mm. auttaa maakuntaa tehostamaan veroeurojen käyttöä.

## 2. Nykytila ja tavoitteet

### 2.1 Nykytilan kuvaus

Lähtötilanteessa olivat kuntien ja sairaanhoitopiirin omistamat sote-toiminnan tilat sekä pelastuslaitoksen tilat, Keski-Suomen liiton tilat jne. Tilojen käyttäjien katto-organisaatiot ylläpitivät ja omistivat tai vuokrasivat käyttöönsä ko. tilat. Maakuntien tilavalmistelu loppuraportin luonnoksessa asiasta todetaan seuraavasti:

- Valmisteluhankkeessa tarkoituksena oli määritellä 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 edistyksellisiä, tehokkaita, ympäristöystävällisiä ja turvallisia tilaratkaisuja. Hankkeessa suunniteltiin yhtiön liiketoimintamallia ja kilpailuetua, joiden tuli perustua vastuulliseen johtamiseen, yhteiseen toimintamalliin, toimialan parhaaseen osaamiseen sekä mittakaavaan.
- Yhtiön rakentamisessa painotettiin sote- ja maakuntauudistuksen siirtymävaiheessa palvelujen häiriötöntä jatkuvuutta. Tavoitteena oli toiminnan sujuva käynnistäminen, 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 sote-uudistuksen ja hallituksen kaatumiseen eli 8.3. asti.
- Palvelukeskustyhtiönä tilakeskuksen toiminnan oli tarkoitus tukea parhaalla mahdollisella tavalla maakuntien toimintaa. Yhtiö määritteli yhdessä maakunta-asiakkaidensa kanssa yhteistyön toimintamalleja ja valmistautui toiminnan käynnistämiseen vuoden 2021 alussa. Määrittelyn oli tarkoitus edetä 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.

## 2.2 Vaatimukset

Maakuntien tilavalmistelu loppuraportin luonnoksessa asiasta kerrotaan seuraavasti:

- Valtiovarainministeriön Kunta- ja aluehallinto-osasto teki 30.11.2016 asetuksen Maakuntien tilakeskus -hankkeesta. Valtioneuvosto valtuutti 19.1.2017 Senaatti-kiinteistöt perustamaan toimitila- ja kiinteistöhallinnon palvelukeskuksen, Maakuntien tilakeskus Oy:n. Yhtiö perustettiin jo maakunta- ja sote-uudistuksen valmisteluvaiheessa varmistamaan osakeyhtiön täysi toimintavalmius uudistuksen astuessa voimaan.
- Yhtiön tehtävänä oli huolehtia kaikista maakuntien käyttöön tulevista toimitiloista ja tuoda sitä kautta säästöjä, yhtenäistää toimintatapoja ja tarjota parasta kiinteistöosaamista kaikkien maakuntien käyttöön.

Lainsäädäntönäkökulmat on kuvattu liitteenä olevassa dokumentissa Toimitiloihin liittyvä lainsäädäntö.

## 2.3 Tavoitteet

Keskeinen tavoite on ollut luoda järjestely, jolla huolehditaan kaikista maakuntien käyttöön tulevista toimitiloista ja tuodaan sitä kautta säästöjä, yhtenäistetään toimintatapoja ja tarjotaan parasta kiinteistöosaamista kaikkien maakuntien käyttöön.

## 3. Toteutus

### 3.1 Työn sisältö ja laajuus.

Sisältö ja laajuus on kuvattu pitkälti edellisissä kohdissa.

Keski-Suomen edustajana tilakeskuksen kehittämisen kannalta keskeisissä kokousorgaaneissa maakuntaa edusti Keski-Suomen sairaanhoitopiirin tekninen johtaja Jari Tirkkonen. Keski-Suomen tilatietojen keruun suoritti Keski-Suomen liiton sekä KSSHP:n kustantamana Realtrust Oy, Juha Takala. Lisäksi hankkeeseen osallistui sairaanhoitopiirin puolelta avustavia työntekijöitä.

### 3.2 Lopputuotokset

Lopputuotoksen kuvaus	Valmis kk/vuosi
Maakuntien tilakeskuksen toiminnan määrittely ja käynnistäminen, valmiusaste arviolta 70-90%. sisältää useita alakohtia, mm. vuokranmääritysperiaatteet, palvelukonseptin jne. Ks. liitteenä oleva Maakuntien tilavalmistelu loppuraportin luonnos	3/2019
Valtakunnallinen maakunta- ja sote-uudistuksen tilojen tilatietokanta, valmiusaste arviolta > 90%	3/2019 (jatkuu, KSSHP mukana)

Erilaisia hyödyllisiä kokonaisuutta tukevia spin-offeja kuten tilojen luokitusjärjestelmä (tilavalmistelijoiden idea, joka lienee edennyt jo ympäristöministeriöönkin saakka)	1/2019
---	--------

### 3.3 Rajaukset

Kokonaistyön valmiusaste oli varsin korkea, karkeasti arvioiden 70-90%:n luokkaa. Valmistelussa edettiin laajalla rintamalla, ja kokonaishanke jäi kesken lähinnä erilaisten osakokonaisuuksien viimeistelyjen osalta. Voitaneen sanoa, että suuria yksittäisiä puutteita ei jäänyt, ja että tilakeskuksen toiminta olisi voitu aloittaa voimassa olleen aikataulun mukaisesti 1.1.2021. Osahankkeet on kuvattu liitteenä olevassa Maakuntien tilavalmistelu loppuraportin luonnoksessa.

### 3.4 Hyödyt

#### Asiakkaat

- Asiakkaan näkökulmasta tilat olisivat yhtenäiset, hyvälaatuiset ja tehokkaasti toimivat.

#### Henkilöstö

- Ks. edellinen kohta. Todettakoon, että yleiseen hyvälaatuisuuteen kuuluu keskeisenä tekijänä turvallinen sisäilma.

#### Sidosryhmät

- Kuten edellä.

#### Johtaminen

- Johtamisen osalta valtakunnallinen yhden luukun periaate olisi yksinkertaistanut johtamista nykytilanteeseen verrattuna.

#### Talous

- Tavoitteena oli saada käytäntöjen yhtenäistämisen ja toiminnan keskittämisen kautta kustannushyötyjä aiempaan tilanteeseen nähden.

#### Poliittinen päätöksenteko

- Poliittisen päätöksenteon osalta ratkaisu olisi selkiyttänyt toimintaa nykytilanteeseen verrattuna. On mahdollista, että valtakunnallinen keskushallinto olisi saattanut painottaa nykyistä enemmän.

## 4. Organisointi

### 4.1 Valmisteluryhmä

Keski-Suomen edustajana tilakeskuksen kehittämisen kannalta keskeisissä kokousorgaaneissa maakuntaa edusti Keski-Suomen sairaanhoitopiirin tekninen johtaja Jari Tirkkonen. Keski-Suomen tilatietojen keruun

suoritti Keski-Suomen liiton sekä KSSH:n kustantamana Realtrust Oy, Juha Takala. Lisäksi hankkeeseen osallistui sairaanhoitopiirin puolelta avustavia työntekijöitä.

Raportointi tapahtui pääosin suullisesti Pirjo peräaholle ja Tapani Mattilalle Keski-Suomen liitosta sekä tukipalveluista vastanneelle Keski-Suomen sairaanhoitopiirin Aija Suntioiselle ja sairaanhoitopiirin johtajalle Juha Kinnuselle.

Organisoinnin kannalta sairaanhoitopiirikeskeinen toiminta ja projektin omistaminen oli hyvä ratkaisu – vaikkakin se loppuvaiheessa tiedon määrän lisääntyä ja ratkaisujen vähitellen valmistuessa hieman pyrki sulkemaan muita tilojen käyttäjäryhmiä prosessin ulkopuolelle. Jatkossa on olennaista kiinnittää huomiota tilahallintohankkeen riittävään resursointiin. Mikäli maakunnalliseen tilahallintomalliin mennään tulevassa sote-ratkaisussa, tarvitaan hankkeen työvoimaksi välittömästi tilatietokannan ylläpitäjä sekä maakunnallinen projektihenkilö.

Maakunnan tilahallinto tulisi tilakeskuksen kaltaisen ratkaisun voimaantullessa järjestää siten, että maakunnan tilapalvelut olisivat osana maakuntajohdon palveluita. Näin siksi, että tiloihin kuluisi tilakeskus pohjaisessa toiminnassa vuosittain suuri osa eli n. 13% valtiolta saatavasta maakunnallisesta miljardista. Tässä 132,9 M€:ssa on jo aiemmin mainittu huomattava säästöpotentiaali, ja sen vuoksi sillä on suuri strateginen merkitys palvelutuotannon taloudessa. Jos verrataan ”seinien” merkitystä esim. ICT:n painoarvoon, tiloihin kuuluva vuotuinen rahasumma sekä tilojen yleinen tarpeellisuus (kuvitellaanpa ajatusleikkinä, että tilat yhtäkkiä katoaisivat) on merkittävästi suurempi. Tämä ei näkynyt Keski-Suomen hallintorakenteen suunnitelmassa. Uudistuksen johtoryhmässä tulisi myös em. perustein olla tilavalmistelijä.

## 4.2 Sidosryhmät

Keskeiset ulkopuoliset tahot olivat tilojen omistajia kuten kunnat ja käyttäjiä kuten pelastuslaitos ja sairaanhoitopiiri. Käytännön työ näiden kanssa hoidettiin pääosin tilakeskuksen vetämissä työryhmissä ja vastaavissa.

Tilakeskus olisi Suomen suurin julkinen kiinteistönomistaja. Tällä olisi väistämättä vaikutuksia mm. rakennusalan ja rakennusten ylläpidon palvelutuotantoon. Tilakeskus olisi hyvin suuri toimija markkinoilla, ja tilakeskuksen tekemät ostoratkaisut (hankitalain mukainen kilpailutus) kohdistaisivat hyvinkin suuria rahavirtoja todennäköisesti harvalukuisiin, valtakunnallisiin palvelutuottajiin. Maakunnallisesti tällä saattaisi olla pk-yritysten näkökulmasta haitallisia vaikutuksia.

## 5. Riskit

Tilakeskus laati omat riskiarviot. Keski-Suomen projektissa riskejä ei ehditty arvioida ennen maakunta- ja sote-uudistuksen kaatumista 8.3.2019.

Seuraavia keskeisimpiä riskejä voitaneen tunnistaa:

- Yhtenäistäminen ja keskittäminen ei tuotakaan tavoiteltua taloudellista hyötyä
- Suurten maakuntien dominanssi valtakunnallisella tasolla
- Tilakeskuksen mahdollinen suuresta koosta aiheutuva hidasliikkeisyys ja maakuntiin kohdistuva kielteinen vallankäyttö (vaikka maakunnat ovat omistajia)
- Valtakunnallisen toiminnan kielteiset paikalliset talousvaikutukset (suosii suuria, valtakunnallisia palvelutoimittajia) erityisesti pk-yritysten suuntaan
- Kustannustehottoman tuplaorganisaation muodostuminen maakunnallisen tilahallinto-organisaation ja tilakeskuksen rajapintaan.

- Osa tilahallinnon nykyisistä tehtävistä – ja samalla vaikutusmahdollisuudet – siirtyisivät Helsinkiin (tilakeskuksen pääkonttoriin).

## 6. Dokumentointi

Dokumentti	Päivämäärä	Liitteenä / dokumentin verkko-osoite
LUONNOS maakuntien tilakeskuksen loppuraportiksi	(ei päivätty, jaeltu 25.4.2019)	Liitteenä
Toimitiloihin liittyvä lainsäädäntö	24.5.2018	Liitteenä ja verkossa: <a href="https://www.maakuntientilakeskus.fi/wp-content/uploads/2018/06/VM-Kuittinen-24.5.2018.pdf">https://www.maakuntientilakeskus.fi/wp-content/uploads/2018/06/VM-Kuittinen-24.5.2018.pdf</a>

## 7. Opit ja kehittämisehdotukset

### 7.1 Opit ja palaute

Tiedon välittäminen Keski-Suomesta tilakeskuksen valmisteluun onnistui hyvin. Keskeiset tavoitteet olisi saavutettu, ja tilakeskukseen liittyvien valtakunnallisten valmistelijoiden keskinäinen yhteistyö sujui kitkattomasti ja hyvin. Muodostuneet kontaktit olivat hyödyllisiä ja asioiden eteneminen positiivista.

Vastaavan hankkeen tekeminen jatkossa tulisi resursoida paremmin (nyt se ei hyvästä yrityksestä huolimatta onnistunut, kun sisäisessä haussa ei saatu projektityöntekijää). Osa työstä jouduttiin ulkoistamaan, mikä ei yleensä ole jatkuvuuden kannalta hyvä ratkaisu. Kaikki tilankäyttäjryhmät ja kunnat tulisi aktivoida heti prosessin alusta lähtien.

### 7.2 Kehittämisehdotukset

Kuntien ja maakunnan välisen tilayhteistyön kehittäminen, tilatietojen ylläpito yhteistyössä tilakeskuksen kanssa ja tilojen käytön tehostaminen ovat keskeisiä hyviä tavoitteita, vaikka tilojen osalta sote-uudistus ei jatkuisikaan. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin tasolla tilahallinto pitäisi ehdottomasti siirtää johdon tukeen (kustannusvolyymi, "seinien" yleinen strateginen merkitys).

## 8. Lisätietoa

Jari Tirkkonen, tekninen johtaja, Keski-Suomen sairaanhoitopiiri  
p. 014 269 1180, [jari.tirkkonen@ksshp.fi](mailto:jari.tirkkonen@ksshp.fi)