

Päijät-Hämeen
hyvinvointikuntayhtymä

30.11.2020

Toimitilastrategia 2020–2030



SISÄLLYSLUETTELO

1.	Toimitilastrategian viitekehys	4
2.	Toimitilavisio ja tavoitteet	4
3.	Toimitilahallinnan kehittämisperiaatteet ja -linjaukset	5
3.1	Toimitilakokonaisuuden johtaminen	5
3.2	Toimitilojen ylläpito ja kehittäminen	6
3.3	Toimitilojen hankinta	7
3.4	Toimitiloista luopuminen	7
4.	Tilakustannukset ja niiden hallinta	8
5.	Toimitilojen tunnusluvut ja mittarit	9

1. Toimitilastrategian viitekehys

Toimitilastrategiaa on valmisteltu tilanteessa, jossa pääministeri Sanna Marinin hallituksen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamista koskeva lainsäädäntöhanke on vielä kesken. Esityksen mukaan sairaanhoito- ja erityshuoltopiirin omistamat kiinteistöt siirtyvät hyvinvointialueen omistukseen. Lisäksi hyvinvointialueella on velvollisuus vuokrata määrääjäksi kuntien omistamat sosiaali- ja terveydenhuollon toimitilat, mutta ne eivät siirry hyvinvointialueen omistukseen.

Toimitilastrategia tukee Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän (PHHYKY) strategia linjauksia toimitilojen käytön ja kehittämisen osalta tavoitteena **”Asukkaiden palvelutarpeeseen vastaava, kustannustehokas, vaikuttava palvelutuotanto, joka on kuntien maksukyvyyn mukainen”**. Toimitilastrategia huomioi omistajatahojen sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnolle ja tiloille asettamat tavoitteet ja suositukset omistajatahoja tasapuolisesti kohdellen sekä yhtymän johdon linjaukset sosiaali- ja terveydenhuoltotyötä tukevan työympäristön kehittämisestä PHHYKY:n brändiä vahvistaen tavoitteena systemaattisesti johdetut ja toiminnan tarpeisiin vastaavat tilat. Omistajastrategian mukaisesti palveluverkossa tarvittavat tilat vuokrataan ensisijaisesti jäsenkunnilta edellyttäen, että ne ovat kustannustehokkaita huomioon ottaen tilojen kunto, sijainti ja toiminnallinen tarkoituksenmukaisuus.

Yhtymän sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutuotanto on laajaa ja erilaisten palveluiden tuottaminen edellyttää erilaisia toimitiloja ja toimitilajärjestelyjä. Toimitilastrategiassa

erilaiset palvelut on jaettu toimintolähtöisesti eri palvelusegmenteiksi, jotka vastaavat tällä hetkellä olemassa olevia tulosalueita pois lukien hallinnolliset tilat, joita käsitellään yhtenä segmenttinä.

2. Toimitilavisio ja tavoitteet

Toimitilavisio

Systemaattisesti johdetut ja toiminnan tarpeisiin vastaavat tilat

Yhtymän toimitiloihin ja toimitilaverkkoon liittyen

- kokonaisuutta johdetaan keskitetysti ajantasaiseen ja laadukkaaseen tietoon perustuen sekä asetettujen tavoitteiden toteutumista seurataan tunnuslukujen ja mittareiden kautta
- toimitilat ovat terveelliset, turvalliset ja esteettömät sekä vastaavat käytettävyydeltään tiloille asetettuja vaatimuksia
- yhtymän palvelutuotannon ja -järjestelmän turvaamisen kannalta keskeiset toimitilat kuten keskussairaalacampus ovat yhtymän omistuksessa
- yhtymä harjoittaa aktiivista kiinteistöpolitiikkaa tehostamalla tilan käyttöä sekä tiivistämällä ja jalostamalla tilakantaa uusia toimintamalleja hyödyntäen
- tilaratkaisuissa huomioidaan kestävä kehitys ja ympäristönäkökohdat

3. Toimitilahallinnan kehittämisperiaatteet ja -linjaukset

3.1 Toimitilakokonaisuuden johtaminen

Toimitilojen hallinnointi ja koordinointi keskitetään toimitilajohtajalle organisoimalla yhtymän toimitilapalveluita tuottavat toiminnot tarvittavilta osin uudelleen.

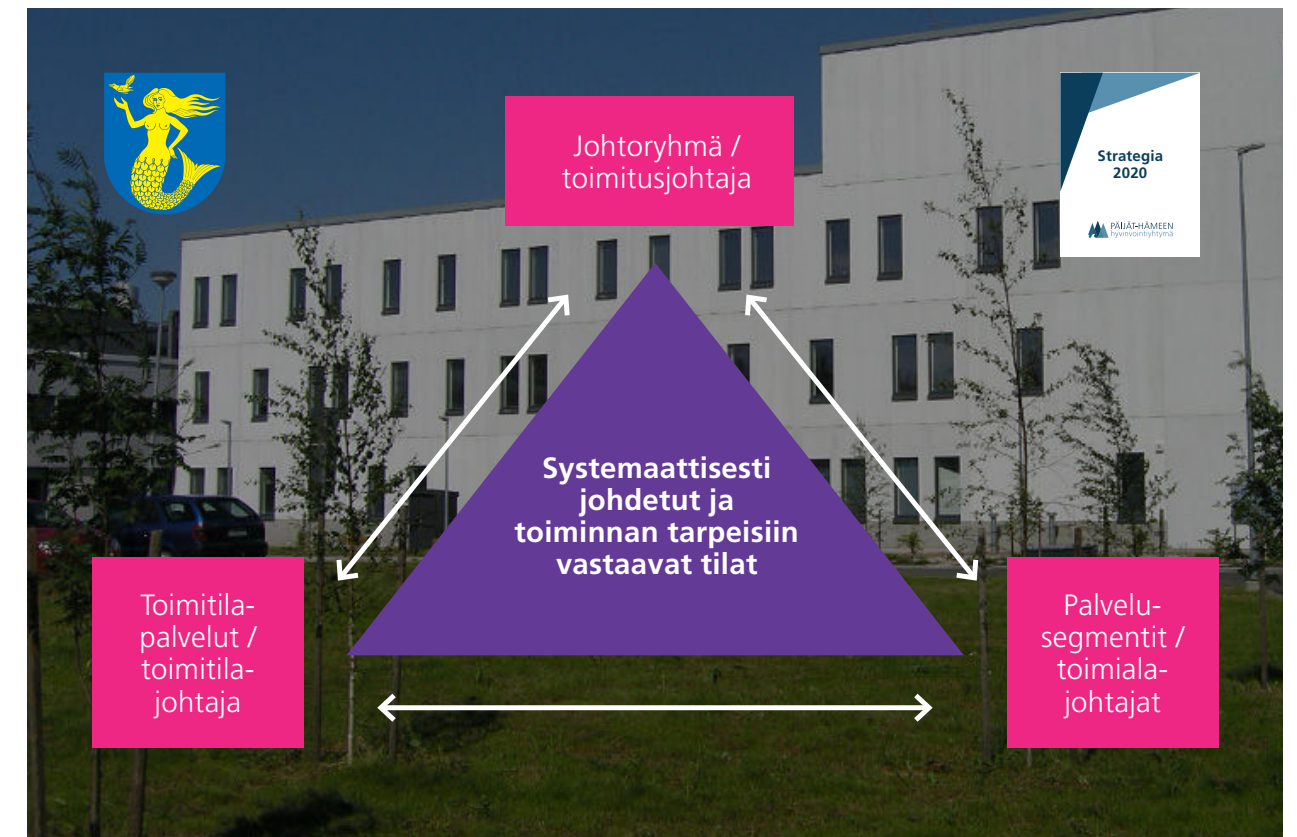
Palveluverkkoa keskitetään ja tiivistetään palvelusegmenttien välisellä yhteistyöllä mm. modernisoimalla sairaalakampusta, toteuttamalla sote-keskushankkeita sekä uudistamalla toimintaa ja tiloja. Eri palvelusegmenttien ja mahdollisesti kolmannen osapuolen toimitiloja kerätään ”saman katon alle” tilankäyttöä tehostaen huomioiden palvelusegmenttikohtaisesti palvelutarve-ennusteet ja muut toimintaan vaikuttavat megatrendit.

Em. keskittäminen ja tiivistäminen, tilojen hallinta ja toimitilajohtaminen, edellyttävät ajantasaista ja luotettavaa

tietoa tiloista, niiden käytöstä, käytettävyydestä ja kustannuksista. Tältä osin PHHYKY hyödyntää Maakuntien tilakeskus Oy:n valtakunnallisesti kehittämää tilahallintajärjestelmää, joka mahdollistaa mm.

- tilojen kohdentamisen sisäisille ja ulkoisille käyttäjille reaaliajassa sekä tilatehokkuuden arvioinnin
- tilakustannusten kohdentamisen sisäisille ja ulkoisille käyttäjille aiheuttamisperiaatteen mukaisesti
- tilan käyttötarkoitus- ja turvallisuusluokittelun
- reaaliaikaisen tilaseurannan ja -raportoinnin
- palvelusegmenttien itsenäisen tilakannan seuraamisen

Ajantasainen ja luotettava tilatieto mahdollistaa tiedolla johtamisen ja toimitilamuutosten hallinnan sekä yhtymän johdon, palvelusegmenttien että toimitilajohtajan ja toimitilapalveluiden osalta vastuulla.



Toimitilapalvelut / toimitilajohtaja

- johtaa ja hallinnoi yhtymän toimitilahankkeita
- vastaa yhdessä toimialajohtajien kanssa PHHYKYn palveluverkkosuunnittelusta ja saavutettavuus-selvitysten laadinnasta sen osana
- analysoi toimialojen megatrendit huomioivat toimitilasuunnitelmat suhteessa toimitilatarjontaan ja toimitilojen PTS suunnitelmiin sekä kokoaa ja priorisoi esitykset PHHYKYn muutosjohtamista tukevaksi toteutussuunnitelmaksi
- yhteensovittaa kokonaisuudessa ja hankkeissa palvelusegmenttien tilatarpeet
- valmistelee kaikki keskeiset toimitiloihin liittyvät päätösesitykset ja sopimukset
- vastaa tilasopimusten ja -tiedon ajantasaisuudesta
- vastaa kiinteistöomaisuuden arvon säilymisestä

Palvelusegmentit / toimialajohtajat

- vastaa toimialajohtajan ohjauksessa muutosajureiden ja megatrendien vaikutusten arvioinnin huomioimisesta palvelusegmenttinsä olemassa oleviin ja tuleviin tilatarpeisiin
- esittää toimitilatarpeensa sekä toiminnan tiloille asettamat vaatimukset
- vastaa oman palvelutuotantonsa sekä siihen liittyvän tilankäytön kehittämisestä tehtyjen linjausten mukaisesti
- tiedottaa toimitilapalveluita tilamuutostarpeista, jotka toimialajohtaja tarvittaessa priorisoi toimialansa osalta
- vastaa toimialajohtajan ohjauksessa tarveselvityksen tekemisestä sekä kustannushyötyanalyysin tarvitsemien toiminnallisten tietojen tuottamisesta oheispalvelut huomioiden
- toimii oman alansa käyttäjäasiantuntijana tilahankkeissa
- muodostavat yhdessä rakennuskohtaiset talotyöryhmät

Johtoryhmä / toimitusjohtaja

- määrittelee yhtymätason strategiset painopisteet ja kehittämiskohteet toimitilojen osalta
- määrittelee talousarvion kautta kehyksen ja resurssit palvelusegmenttien toiminnan kehittämiseksi ja priorisoinnille
- vastaa, että palvelusegmenteillä ja toimitilapalveluilla on riittävät toimintaedellytykset toimitilastrategian toteuttamiseen

3.2 Toimitilojen ylläpito ja kehittäminen

Toimipisteiden toimitilat osana laadukasta palveluverkkoa pysyvät toimivana, kun niitä johdetaan ja kehitetään pitkäjänteisesti palvelusegmenteille asetetuista ja niiden tunnistamista tavoitteista lähtien Megatrendit huomioiden. Tämän saavuttamiseksi.

- varmistamme tilojen oikean tarpeita vastaavan määrän ja sijoittumisen laajuuden ja kohdistamisen niin, että linjaukset tilojen sijainnista, käytöstä ja varustelusta tehdään tulevaisuuspainotteisesti PHHYKY:n kokonaisuena huomioiden.
- toimitiloissa painotetaan muuntojoustavia konseptiratkaisuja, joissa huomioidaan tilojen joustavuus ja käytettävyys tarvittaessa eri palvelusegmenttien tarpeisiin.
- hyödynnämme sekä olemassa olevien että uusien kohteiden muutostilanteessa toimipistekohtaisia talotyöryhmiä johdon tukena.
- henkilöstön osallistumisella varmistamme, että valitut ratkaisut huomioivat tiloihin suunnitellun toiminnan luonteen sekä tilan asettamat reunaehdot.
- mitoitamme omistettujen kiinteistöjen ylläpidon tason siten, että yhtymän kiinteistöomaisuuden arvon säilyy ja palvelusegmenttien käytössä on terveelliset ja turvalliset tilat. Terveellisyys- ja turvallisuusvaatimus kattaa myös vuokratut toimitilat.

Toimitilojen kehittämisessä haemme tapauskohtaisesti optimaalisen tilaratkaisun palveluverkon toimivuus huomioiden. Tavoitteena on oikea määrä mahdollisimman monikäyttöistä ja muuntojoustavaa tilaa oikeassa paikassa niin, että tilojen saavutettavuus ja käyttö ovat helppoa ja tehokasta niin asiakkaiden kuin henkilökunnan kannalta. Hyödynnämme kehittämisessä viimeisintä saatavilla olevaa tietoa ja osaamista. Asiakasraadit ja henkilöstö osallistuvat kehittämiseen ja johto on sitoutunut uusien ratkaisujen hyödyntämiseen.

Palveluverkon ja toimitilojen kehittämisen myötä tavoittelemme suurempia keskitettyjä yksiköitä vähentämällä toimipisteitä ja -paikkojen määrää.

Yhtymän toimintaa kehitetään tukeutuen Päijät-Hämeen keskussairaala kampukseen, Salpauselän kuntoutussairaala Jalmariin, Lahden pääterveysasemaan sekä alueellisiin sote- ja perhekeskuksiin.

Yhtymän toimipaikkojen lukumäärää vähennetään vähintään 30 % vuoteen 2030 mennessä keskittämällä palveluverkkoa suurempiin yksiköihin.

Yhtymän toimitilojen neliömäärä laskee vähintään 10 % keskussairaala kampuksen ulkopuolella vuoden 2019 tasosta vuoteen 2030 mennessä ottamalla käyttöön uusia etä- ja digipalveluja sekä hyödyntämällä liikkuvia palveluja ja etätyömahdollisuuksia.

Toimitiloihin liittyvä kestävä ja ilmastokuormaa vähentävä työympäristön kehittäminen on osa PHHYKY:n vastuullista ja innostavaa johtamista, jossa sovitamme tila-, henkilö- ja välineresurssit toimivaksi palvelukokonaisuudeksi Megatrendit ja European Green Capital 2020-2021 tavoitteet huomioiden.

Toimitilojen kehittämisessä painotamme päälinjoina

- asiakas- ja sidosryhmäkokemusta sekä työntekijöiden käyttäjäkokemusta
- tilojen käytettävyyttä
 - toimivuus
 - saavutettavuus
 - kunto
 - esteettömyys
 - olosuhteet
 - viihtyisyys
- tilatehokkuutta, tilojen muunneltavuutta ja monikäyttöisyyttä
- tilakustannusten hallintaa
- terveellisyttä ja turvallisuutta
- ympäristöä ja kestävää kehitystä

3.3 Toimitilojen hankinta

Yhtymä palvelusegmenttien käytössä olevat tilat ovat yhtymän hallinnassa joko omistettuna tai vuokrasopimuksen kautta. Yhtymä voi pitkäaikaiseen tarpeeseen sekä oman palvelutuotannon turvaamiseksi hankkia ja rakentaa tiloja omistukseensa. Tilatarpeet, joiden tarvetta yhtymän käytössä ei voida ennustaa pitkälle tulevaisuuteen hankitaan vuokraamalla.

Toimitilojen hankinta perustuu tarveselvityksen ja kustannushyötyarvion pohjalta tehtyyn tilahankintapäätökseen rakentamalla, ostamalla tai vuokraamalla. Merkittävät sitoumukset käsitellään PHHYKY:n hallituksessa ja tarvittaessa yhtymäkokouksessa.

Yhtymän omistamien toimitilojen rakentaminen toteutetaan yhtymän rakennuttamisohjeen mukaisesti. Vuokrattujen toimitilojen vuokrasopimukset laaditaan yhtymän vuokrausohjeiden mukaisesti tilavaatimukset täyttävän kohteen osalta tilakustannuksiltaan kokonaistaloudellisesti edullisimman tilavaihtoehdon osalta.

Tarveselvityksen laatimisesta ja tilatarpeen määrittelemisestä sisältäen käyttäjäpalvelut vastaa segmenttivetoinen hanketyöryhmä.

Tilapäisissä yksittäisissä toimistotilaratkeissa hyödynnämme myös toimistohotellityyppejä palveluita ja kehittämällä etätyöratkaisuja.

3.4 Toimitiloista luopuminen

Palvelusegmenteillä ja toimialoilla on ensisijainen velvoite hyödyntää yhtymällä olevia toimintaan soveltuvia vapaita tiloja ennen uusien tilahankkeiden liikkeelle laittamista, mikäli se on yhtymän kokonaisedun mukaista.

Palvelusegmentit huolehtivat viipymättä tarpeettomaksi jäävien tilojen tai tilakokonaisuuksien ilmoittamisesta toimitilapalveluille, jotta vapaat ja vapautumassa olevat tilat saadaan tilahallintajärjestelmän kautta edelleen hyödynnettäviksi tai vuokrakohteiden irtisanomiset hoidettua mahdollisimman vähäisellä tilojen tyhjäkäytöllä.

Tiloista, jotka eivät vastaa toiminnan tarpeita tai terveellisen ja turvallisen tilan kriteereitä, luovumme ellei vuokranantaja ole valmis kehittämään niitä tarpeitamme vastaavaksi. Perhe- ja sosiaalipalveluiden toimialan osalta luovumme yksittäisistä välivuokratuista asunnoista erillisen hankeaikataulun puitteissa.

Omistettujen toimitilojen myyntipäätös käsitellään aina yhtymän hallituksessa.

Yhtymän toimipaikkojen lukumäärää vähennetään vähintään 30 % vuoteen 2030 mennessä.

4. Tilakustannukset ja niiden hallinta

Kiinteistökustannukset katetaan omassa käytössä olevien tilojen osalta sisäisen vuokran kautta ja ulkoisilta vuokralaisilta ulkoisen vuokralaskennan kautta. Kustannusten laskenta, jako ja kohdentaminen toteutetaan tilahallintajärjestelmän kautta yhtenäistettyjen laskentasääntöjen ja -periaatteiden pohjalta. Tiloihin kohdistuvina kiinteistö-kustannuksina peritään

- pääomakulut, rahoitus ja riskikustannukset
- korjausvastuu (kuluma)
- ylläpitokustannukset

Korjausvastuu huomioidaan laskennallisena kulumana ja kunnossapitohankkeet katetaan yhtymän erillirahoituk-sena siltä osin, kun kerätty korjausvastike ei riitä kulujen kattamiseen.

Kiinteistökustannusten lisäksi tiloihin kohdistuu erik-seen laskutettavia oheiskustannuksia mm. lämmityksen, sähkön, jätehuollon, siivouksen ja vartiointin osalta. Oheis-

kustannuserien käsittely- ja jakoperiaatteet yhdenmukais-tetaan riippumatta tilojen hallintamuodosta osana sisäisen vuokran ja ulosvuokrauksen määräytymisperusteita.

Tilakustannusten nousua hillitsemme toimitilojen ja pal-veluverkon kehittämisen myötä tavoittelemalla

- suurempia keskitettyjä yksiköitä ja yhteiskäyttöisiä tiloja toimipisteitä ja -paikkojen määrää vähentämällä
- monikäyttöisiä standarditilaratkaisuja, jotka mahdollistavat tilojen yhteiskäytön eri palvelu-segmenttien välillä
- tilankäytön tehostamista palvelutuotannon kehittämisellä hyödyntäen mm. digitalisaation, mobiliteetin ja palvelumuotoilun suomia mahdollisuuksia ennakkoluulottomasta.
- tilakustannustietouden ja läpinäkyvyyden lisääntymistä tilahallintajärjestelmän käyttöönnoton myötä.

Merkittävien tilahankkeiden taloudellisuuden varmistami-seksi ja kustannusvaikutusten ennakoimiseksi tilahankkeis-ta laaditaan päätöksenteon tueksi tila- ja toimintakustan-nukset huomioiva kannattavuuslaskelma.

5. Toimitilojen tunnusluvut ja mittarit

Muuttuvassa tila- ja toimintaympäristössä toteutamme jatkuvaa tilankäytön optimointia hyödyntäen tilahallinta-järjestelmän avulla saatavaa reaaliaikaista tilatietoa ja ra-portointia sisältäen tilankäytön tunnuslukuja ja mittarei-ta, joiden kehitystä voimme verrata myös valtakunnallisesti eri sairaanhoitopiirien kesken. Tunnuslukujen ja mittarien palvelusegmenttikohtainen seuranta mahdollistaa palve-lusegmenteille myös suoritteisiin perustuvan tehokkuus-seurannan.

Tilahallintaan liittyvinä keskeisinä mittareina ja indikaat-toreina seuraamme Maakuntien tilakeskus Oy:n valtakun-nallisesti kehittämän tilahallintajärjestelmän tuottamien tunnuslukujen lisäksi mm.

- tilatehokkuusluku (m2/htv)
- keskivuokra (€/m2)
- kiinteistökustannus (€/m2)
- käyttäjätyytyväisyys ja sen kehittyminen

Lisäksi merkittävien investointien kustannushyötyjen to-teutuminen suhteessa tarveselvityksen yhteydessä tehtyyn kustannushyötyarvioon todennetaan erillisselvityksenä heti kohteen käyttöönnoton jälkeen.

Toimitilastrategialla saavutamme

Terveelliset ja turvalliset

Kestävän kehityksen mukaiset

Mahdollistavat

Taloudelliset

Toimivat toimitilat sekä yhtymän asiakkaille, että henkilökunnalle





HYVÄ ELÄMÄ TEHDÄÄN YHDESSÄ
PÄIJÄT-HÄMEEN HYVINVOINTIYHTYMÄ • MUUTOSOHJELMA