

Kuntaomisteisten IT-yhtiöiden rooli ja asema osana sosiaali- ja terveyden- huollon muuttuvia rakenteita

Loppuraporttiaineisto

26.5.2015



SISÄLTÖ

OSA 1	Johdanto ja projektin toteutusvaiheet
OSA 2	Julkishallinnon tietohallintotehtävät
OSA 3	Toimintaympäristön muutostekijät
OSA 4	Skenaariot
OSA 5	Kunnallisten IT-yhtiöiden nykytila alueittain ja alueelliset erot sote-uudistuksessa
OSA 6	Toimialan trendejä
OSA 7	Kunnallisten IT-yhtiöiden rooli
OSA 8	Jatkotoimenpide-ehdotukset

Kuntaomisteisten IT-yhtiöiden rooli ja asema osana sosiaali- ja terveydenhuollon muuttuvia rakenteita

OSA 1

Johdanto ja projektin vaiheet

Raportin sisältö ja tarkoitus

- Tämä raportti perustuu projektiin ”Kuntaomisteisten IT-yhtiöiden rooli ja asema osana sosiaali- ja terveydenhuollon muuttuvia rakenteita”. Projekti toteutettiin Kuntaliiton Akusti-työryhmän ja Capful Oy:n Kimmo Kivisen ja Elina Järvisen yhteistyönä marraskuun 2014 - huhtikuun 2015 välisenä aikana.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon muuttuvat rakenteet ja muutosten toimeenpanon aiheuttamat tiedonhallintaratkaisujen kehittämisen ja tuottamisen vastuumuutokset tulevat muuttamaan nykyisten yhtiöiden asemaa. Todennäköisesti muodostettavat sosiaali- ja terveydenhuollon alueelliset organisaatiot eivät tule suurella todennäköisyydellä vastaamaan nykyisten IT-yhtiöiden omistajapohjaa tai maantieteellistä toiminta-aluetta. Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteiden muutoksen yhteydessä tulee ratkaistavaksi myös alueiden ja kansallisesti yhteisten IT-ratkaisujen toteutustapa.
- Raportissa kuvataan toimialan muutostekijät, toimialan pääskenaariot omistajien näkökulmasta, kunnallisten IT-yhtiöiden nykytila alueittain sekä alueelliset erot sote-IT:n järjestämisessä, toimialan trendit sekä kunnallisten IT-yhtiöiden rooli ja asema osana sosiaali- ja terveydenhuollon muuttuvia rakenteita.
- Tähän selvitykseen haastateltiin kaikkiaan 21 henkilöä, jotka ovat kunnallisten IT-yhtiöiden edustajia, omistajien edustajia sekä valtakunnallisia sote-IT asiantuntijoita.
- Projekti on sisältänyt toimialan muutostekijöiden tunnistamisen ja arvioinnin, toimialan toimijoiden ja asiantuntijoiden haastatteluja, pääskenaarioiden kuvaamisen omistajien näkökulmasta, kunnallisten IT-yhtiöiden nykytilaselvityksen sekä kolme työpajaa, joissa työstiin toimialan muutostekijöitä sekä skenaarioita. Ensimmäisessä työpajassa tunnistettiin ja arvioitiin toimialan muutostekijöitä. Toisessa työpajassa ideoitiin selvityksen alustavien tulosten pohjalta toimialan pääskenaariot. Kolmannessa työpajassa päivitettiin skenaariot vastaamaan sote-uudistuksen käsittelyn silloista tilaa.

Selvityksen tarkoitus ja tavoitteet

TARKOITUS

Tuottaa sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteiden valmisteluun ja tähän liittyvän päätöksenteon tueksi yhteinen selvitys kuntaomisteisten IT-yhtiöiden tulevasta asemasta ja roolista, sekä kuvaus pääskenaarioista omistajien näkökulmasta.

TAVOITTEET

- Kuvata sosiaali- ja terveydenhuollon muuttuvien rakenteiden tuomat muutospaineet IT-yhtiöille:
 - Kansalliset IT-ratkaisut
 - Tietohallintoratkaisujen kehittämisen ja tuottamisen vastuumuutokset
 - Maantieteelliset toiminta-alueet
 - Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteiden muutoksista nousevat omistusjärjestelyt
 - Yhtiöiden asema tulevassa rakenteessa omistussuhteiden ja ohjauksen näkökulmasta (mm. in-house -aseman turvaaminen)
 - Kuntien muun IT-palveluntarpeen ja sote-palvelutarpeen tuottamat näkökulmat yhtiöiden asemaan
- Kuvata kuntaomisteisten IT-yhtiöiden nykytila
 - Omistuspohja
 - Toiminta-alue
 - Nykyisten palveluiden kuvaaminen
 - Omistajaorganisaatioiden ja yhtiöiden tulevaisuudennäkymät
- Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteiden muutoksiin liittyvät skenaariot kunnallisten IT-yhtiöiden omistajien näkökulmasta
 - Alueiden sisäiset yhteiset IT-palvelut
 - Alueiden yhteiset IT-palvelut

Projektin eteneminen ja vaiheet

	TYÖRYHMÄ	TYÖPAJA	AINEISTON KERUU	TYÖPAJA	TYÖRYHMÄ	TYÖRYHMÄ	TYÖPAJA
Aika	5.11.2014	24.11.2014	Marras-tammikuu 2014	26.1.2015	19.2.2015	19.3.2015 ja 25.3.2015	14.4.2015
Vaihe	Projektin käynnistys	Projektisuunnitelma ja raakaskenaariot	Aineiston kerääminen ja analyysi	Tulosten arviointi ja skenaarioiden vaikutukset	Johtopäätökset	Skenaarioiden päivitys	Skenaarioiden päivitys
Sisältö	○ Lähtökohtien, tavoitteiden, sisällön ja käytettävissä olevan materiaalin määrittäminen ○ Projektin odotusten ja tavoitteiden tarkennus ○ Projektin aikataulus, raportointi, työkalut ja dokumentoinnista sopiminen ○ Haastateltavien valinta	○ Projektisuunnitelman läpikäynti ja tarkentaminen ○ Muutostekijöiden tunnistaminen, arviointi ja tulemien kuvaaminen	○ IT-yhtiöiden nykytila: Omistuspohja, toiminta-alue, palvelut asiakkaiden, talouden ja henkilöstön näkökulmista ○ Sote-uudistuksen tuomat muutospaineet IT-yhtiöille: Kuvataan kansalliselta tasolta ja alueiden päätöksenteon seurauksena syntyvät vaihtoehtoiset skenaariot ○ Skenaarioiden systemaattinen rakentaminen: minkä asioiden suhteen on olemassa aitoja vaihtoehtoja? Skenaarioiden organisoivat periaatteet ja tarkempi kuvaaminen ○ Skenaarioiden konkretisointi	○ Alustavan raporttiluonnoksen läpikäynti ○ Ryhmätyöskentely: • Tulosten arviointi • Muodostuneiden skenaarioiden vaikutusten arviointi	○ Aineiston yhteenveto ja kiteyttäminen ○ Loppuraportin muodostaminen ja viestintä	○ Skenaarioiden päivittäminen sote-uudistuksen käsittelyä vastaavaan tilanteeseen ○ Nykytila-analyysien jatkotyöstö	○ Skenaarioiden päivittäminen sote-uudistuksen käsittelyä vastaavaan tilanteeseen ○ Nykytila-analyysien jatkotyöstö
Tapaa-miset	½ pv	½ pv		½ pv	½ pv	2 x ½ pv	½ pv

Selvitystä varten haastatellut henkilöt

	Nimi	Organisaatio	Titteli
1	Kari Alvila	PKTTK	Toimitusjohtaja
2	Matti Franck	Espoon kaupunki	Tietohallintojohtaja
3	Heikki Haaparanta	Porin kaupunki	Tietohallintojohtaja
4	Jyrki Halttunen	Tiera	Toimitusjohtaja
5	Harri Ihalainen	Rovaniemen kaupunki	Tietohallintojohtaja
6	Arto Jalkanen	Jyväskylän kaupunki	Tietohallintojohtaja
7	Antti Jokela	PSHP	Tietohallintojohtaja
8	Juhani Jutila	LapIT	Toimitusjohtaja
9	Urpo Karjalainen	Istekki	Toimitusjohtaja
10	Timo Koivu	Medi-IT	Toimitusjohtaja
11	Yrjö Koivusalo	VSSHP	Tietohallintojohtaja
12	Maritta Korhonen	STM	Kehittämispäällikkö
13	Antti Larsio	Sitra	Vanhempi kehittämispäällikkö
14	Jukka Markkanen	Medbit	Toimitusjohtaja
15	Pertti Mäkelä	HUS	Taseyksikön johtaja
16	Tuomo Pekkarinen	PSSHP	Tietohallintojohtaja
17	Jarmo Pirhonen	Kuopion kaupunki	Palvelualuejohtaja
18	Ari Pätsi	EPSHP	Tietohallintojohtaja
19	Jaakko Ståhlberg	Turun kaupunki	Tietohallintojohtaja
20	Kari Säkkinen	PPSHP	Tietohallintojohtaja
21	Helena Ylisipola	Helsingin kaupunki	Osastopäällikkö

Haastattelukysymykset (1/2)

1. Kuinka kommentoisit muutostekijöiden epävarmuus – vaikuttavuus -taulukkoa? Puuttuuko joukosta jokin merkittävä muutostekijä? Sijoittuvatko muutostekijät oikealle kohtaa taulukkoa?

2. Mitä vaihtoehtoja näet tulevaisuustaulukossa esitettyjen muutostekijöiden suhteen?

3. Miten sote-uudistukseen on alueellanne/ kunnassanne suhtauduttu ja minkälaisia vaihtoehtoja keskusteluissa on esitetty ?

- Sote-alueeseen kuulumisesta/ sote-alue-ky:n jäsenistä?
- Sote-palvelujen tuotanto-organisaatioista?
- Tietohallinnon ja IT- palvelujen organisoinnista?
 - jos alueella on kuntaomisteinen IT-yhtiö tai useita, niiden tulevaisuudesta?

4. Minkälaisia eroja alueilla on 1. kysymyksen asioissa?

- Mitkä ovat oman alueenne vahvuudet ja heikkoudet verrattuna muihin?

5. Kunnallisten IT-yhtiöiden nykytila?

Omistajille: miten arvioitte omistamanne yhtiön IT-yhtiöille: miten arvioitte oman tilanteenne

- Omistuspohja
- Maantieteellinen toiminta-alue
- Nykyiset palvelut
- Tuotantoprosessit
- T&K toiminta

6. Sote-IT:n tahtotila vuonna 2020?

- Mitkä ovat keskeisimmät tavoitteet sote:n tietohallinnolle ja IT:lle?
- Mitä tulisi hoitaa sote-alueen sisäisesti, sote-alueiden välillä entä kansallisesti?
- Kuinka varmistetaan toimiva yhteistyö tuottamisvastuussa olevien kuntien ja kuntayhtymien sekä sosiaali- ja terveysalueiden välillä?
- Siirtymäkauden resursointi?
- Ovatko kunnalliset IT-yhtiöt pystyneet pienentämään kulujaan vuonna 2020? Miten?
- Mitä voitaisiin oppia Tanskan ja Ruotsin malleista?

Haastattelukysymykset (2/2)

7. Kunnallisten IT-yhtiöiden rooli ja asema vuosina 2017 ja 2020?

- Miten uskot, että kunnallisten IT-yhtiöiden rooli ja asema tulee muuttumaan vuoteen 2017 mennessä? Entä vuoteen 2020 mennessä? Onko vaihtoehtoisia kehityskulkuja? Mikä on todennäköisin kehityskulku?
- Tapahtuuko muutoksia toimijoiden määrässä?
- Kuinka omistusjärjestelyt tulevat muuttumaan?
- Kuinka käy in-house -asemalle?
- Vaikutukset kuntien muun ICT:n rooliin?
- Mikä vaikutus sote-uudistuksella on nyt käynnissä oleville tietojärjestelmäratkaisujen kehittämis- ja käyttöönottohankkeille?
- Kuinka varmistetaan valtakunnallinen tiedonjako?

8. Omistajien vaihtoehdot?

- Mikä olisi kustannustehokkain tapa tuottaa IT-palvelut kunnille ja kuntayhtymille?
 - rekrytoidaan IT-palvelun tuottajat vs ulkoistetaan kaikki IT-toiminnot?
- Lisäävätkö omistajat resursseja ICT:hen? Riittääkö rahat ICT:n kehittämiseen?
- Mikä on omistajaohjauksen rooli?

9. Kunnallisten IT-yhtiöiden vaihtoehdot?

- Mihin kunnallisten IT-yhtiöiden tulisi suuntautua tulevaisuudessa?
- Minkälaista osaamista ja mitä resursseja kunnallisten IT-yhtiöt erityisesti tarvitsevat tulevaisuudessa?
- IT-yhtiöiden yhteistyömahdollisuudet?

10. Muuta?

- Muita näkökulmia ja ajatuksia asiaan liittyen?
- Muita terveisiä Kuntaliittoon / AKUSTI:iin?
- Mitä jäi kysymättä?

11. Muut mahdolliset asiantuntijat?

- Tunnetko muita henkilöitä, joilla olisi asiantuntijuutta aiheeseen liittyen?

12. Muut tutkimukset tai tutkivat tahot?

- Tiedätkö muita meneillään olevia tutkimuksia tai tahoja, jotka tutkivat aihetta?

Kuntaomisteisten IT-yhtiöiden rooli ja asema osana sosiaali- ja terveydenhuollon muuttuvia rakenteita

OSA 2

Julkishallinnon tietohallintotehtävät (joita ei voi siirtää yhtiöille)

Lähde: Tomi Voutilainen: Kuntien tietohallinnon järjestäminen
26.2.2015, Itä-Suomen yliopisto

Julkiset hallintotehtävät (joita ei voi siirtää yhtiöille)

- Julkinen hallintotehtävä on viranomaiselle säädetty tehtävä, joka sisältää jonkinlaisen viranomaiselle säädetyn toimintavelvoitteen esimerkiksi palvelun tuottamiseksi.
- Myös julkista hallintotehtävää sisältävät avustavat tehtävät kuuluvat julkisen hallintotehtävän alaan. Ainakin julkisen vallan käyttöön liittyvien avustavien tehtävien antamisesta yksityiselle pitää säätää laissa.
- Julkinen hallintotehtävä voi sisältää julkisen vallan käyttöä, mutta tehtävä voi olla julkinen hallintotehtävä ilman julkisen vallan elementtiäkin.
- Palvelujen tuottamistapa kuuluu kunnalliseen itsehallintoon, mutta palveluiden tuottamisessa on huomioitava julkisen hallintotehtävän ulkoistamista koskevat perustuslaissa säädetyt rajoitteet.
- Kunnilla on myös tehtäviä, jotka se on **kuntalain 2.1 §**:n nojalla ottanut tehtävikseen. Niitäkin tuotettaessa on huomioitava hallintolaki. Myös Euroopan unionin kilpailulainsäädäntö on huomioitava kunnan itselleen ottamia palveluja tuotettaessa (kuntalain 2 a §).
- **Tietohallintolaki 3 § 1 k**: Tietohallinnolla tarkoitetaan tukitoimintoa, jolla turvataan julkisten hallintotehtävien hoitaminen tieto- ja viestintätekniisiä menetelmiä ja keinoja hyväksikäyttäen.
- **Perustuslain 124 §**: Julkinen hallintotehtävä voidaan antaa muulle kuin viranomaiselle vain lailla tai lain nojalla, jos se on tarpeen tehtävän tarkoituksenmukaiseksi hoitamiseksi eikä vaaranna perusoikeuksia, oikeusturvaa tai muita hyvän hallinnon vaatimuksia. Merkittävää julkisen vallan käyttöä sisältäviä tehtäviä voidaan kuitenkin antaa vain viranomaiselle

Tietohallinnon tehtävät

Tietohallinnon julkisia hallintotehtäviä		Ulkoistettavissa olevia tietohallinnon palvelutehtäviä	
Tietohallinnon julkisia hallintotehtäviä	Kunnan tietohallinnon julkisia hallintotehtäviä	Tehtäviä, jotka eivät ainakaan ole tietohallinnon julkisia hallintotehtäviä	Tehtäviä, jotka voidaan antaa yksityiselle suoraan laissa olevan säännöksen perusteella
- Kokonaisarkkitehtuurikuvausten laatiminen ja ylläpito (KA-hallinta) - Tietojärjestelmien tietorakenteiden suunnittelu hyvän tiedonhallintatavan mukaisesti - Tietojärjestelmien tietoturvallisuuden järjestäminen ja varautuminen - Arkistotoimen tehtävistä huolehtiminen - Sähköisten asiointipalveluiden tarjoaminen ja toimintavarmuus - Kilpailuttamisvelvollisuus	- Julkisen hallinnon viranomaisen on julkisen hallinnon tietojärjestelmien yhteentoimivuuden mahdollistamiseksi ja varmistamiseksi suunniteltava ja kuvattava kokonaisarkkitehtuurinsa. - Viranomaisen on noudatettava laadittua ja ylläpidettyä kokonaisarkkitehtuuria ja sen edellyttämiä yhteentoimivuuden kuvauksia ja määräytyksiä sekä toimialakohtaisia tietojärjestelmien yhteentoimivuuden kuvauksia ja määräytyksiä.	- Tekniset tukipalvelut, kuten yleisen tietoverkon ylläpito, hallinnon sisäinen IT-tuki ja perustietotekniikka- palvelut - IT-palveluiden tuotanto (voi olla joissakin tilanteissa lakisääteinen avustava tehtävä)	ICT-palveluiden tuottaminen: - Sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksista annettu laki (733/1992) 4.1 § 4 kohta - Lasten päivähoidosta annettu laki (36/1973) 10.1 § 4 kohta - Perusopetuslaki (628/1998) 4.1 § - Jätelaki (646/2011) jätehuoltoon liittyvien palvelutehtävien siirtäminen kuntien omistamalle yhtiölle 43 § Näihin palveluihin liittyviä tietohallinnon järjestämisvastuita kunta ei voi antaa yksityisen hoidettavaksi, vaikka ICT-palvelut voi tuottaa yksityinen. Kunta vastaa ICT-palveluistaan ja niiden toimintakunnosta.

Tietohallinnon julkisissa hallintotehtävissä huomioitavia lakeja

Julkisuuslaki 18.1 § 4 kohta:

- Viranomaisen pitää suunnitella ja toteuttaa tietohallintonsa tietojärjestelmineen ja tietojenkäsittelyineen siten, että asiakirjojen julkisuus voidaan vaivattomasti toteuttaa.
- Viranomaisen on huolehdittava, että asiakirjat ja tietojärjestelmät sekä niihin sisältyvät tiedot arkistoidaan ja hävitetään asianmukaisesti, samoin kuin näiden suoja, eheys ja laatu turvataan asianmukaisin menettelytavooin ja tietoturvallisuusjärjestelyin.

Arkistolaki 7.3 §:

- Arkistotoimen vaatimukset on otettava huomioon arkistonmuodostajan tietohallinnossa.

Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa 5. 1 §:

- Tarvittavien teknisten, taloudellisten ja muiden valmiuksien rajoissa viranomaisen on tarjottava kaikille mahdollisuus lähettää viranomaisen ilmoittamaan sähköiseen osoitteeseen tai määriteltyyn laitteeseen viesti asian vireille saattamiseksi tai käsittelemiseksi.

Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa 6 §:

- Viranomaisen tulee huolehtia siitä, että sen sähköiset tiedonsiirtomenetelmät ovat toimintakunnossa ja mahdollisuuksien mukaan käytettävissä muulloinkin kuin viraston aukioloaikana.

Hankintalaki 1 §:

- Valtion ja kuntien viranomaisten sekä muiden hankintayksiköiden on kilpailutettava hankintansa siten kuin tässä laissa säädetään.

Hankintalaki 2.1 §:

- Hankintayksikön on käytettävä hyväksi olemassa olevat kilpailuolosuhteet, kohdeltava hankintamenettelyn osallistujia tasapuolisesti ja syrjimättä sekä toimittava avoimesti ja suhteellisuuden vaatimukset huomioon ottaen.

Kuntaomisteisten IT-yhtiöiden rooli ja asema osana sosiaali- ja terveydenhuollon muuttuvia rakenteita

OSA 3

Toimintaympäristön muutostekijät

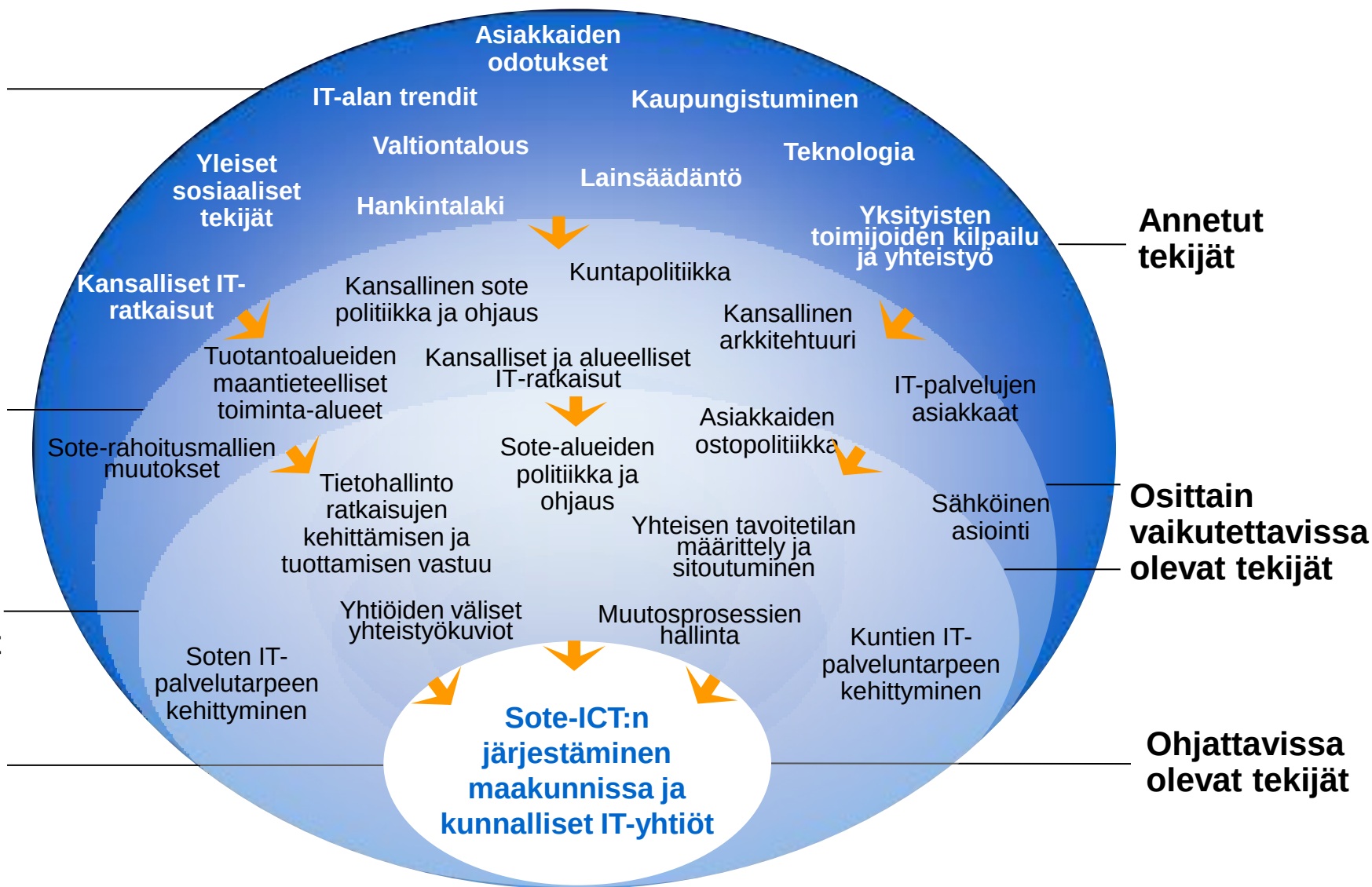
Muutostekijöitä

**Makro-
toiminta-
ympäristö**

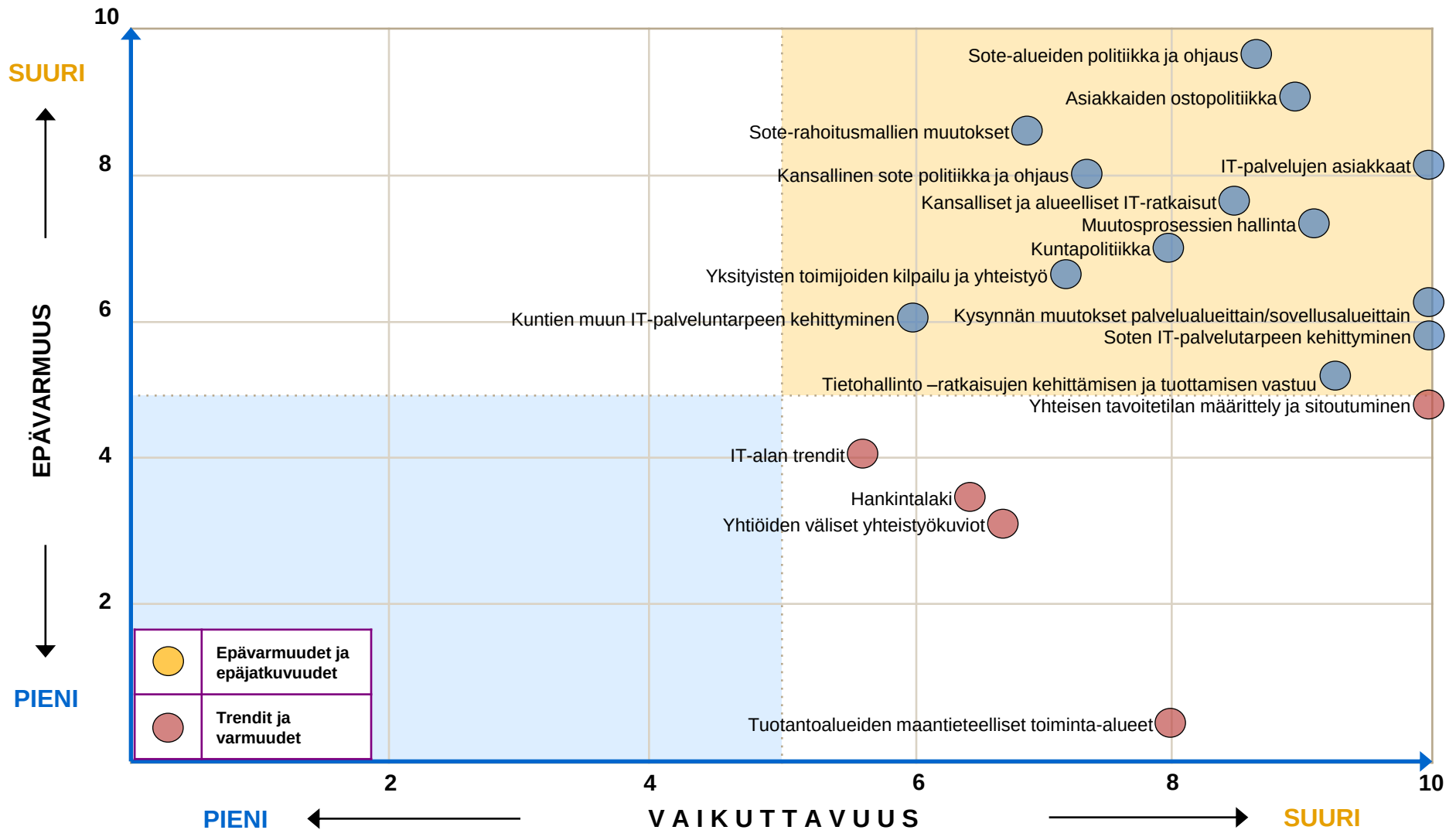
**Sote-
uudistus**

**Soten
järjestämis- ja
tuotantoalueet**

**Sisäinen
toiminta-
ympäristö**



Muutostekijät | Epävarmuus – vaikuttavuus -matriisi



Kuntaomisteisten IT-yhtiöiden rooli ja asema osana sosiaali- ja terveydenhuollon muuttuvia rakenteita

OSA 4

Skenaariot

Johdanto skenaarioihin

Skenaarioiden tarkoituksena on tarjota päättäjille työkaluja ja materiaalia sote-IT:n organisoimisen ratkaisemiseksi alueilla. Skenaariot kuvaavat mitä mahdollisuuksia sote-uudistuksen myötä voi syntyä sote IT:n järjestämiseen koko Suomessa ja alueilla. Skenaariot tarjoavat myös sote-IT yhtiöille mahdollisuuden varautua tulossa oleviin muutoksiin.

Skenaariot on luotu siten, että ne olisivat mahdollisimman riippumattomia itse sote-uudistuksen lopullisista ratkaisuista. Tästä syystä skenaarioissa käytetään mahdollisimman neutraaleja termejä suuralue ja maakuntataso. Skenaariot on tehty sote-IT:n näkökulmasta, eikä niissä oteta kantaa sosiaali- ja terveydenhuollon organisoitumiseen. Skenaarioissa oletetaan kuitenkin, että noin viiden laajemman yhteistyöalueen mallista ei kokonaan luovuta.

Suuralue: Suuralueella tarkoitetaan viittä suunnilleen nykyisten ERVA-alueiden mukaan organisoitunutta yhteistyöaluetta. Suuralue on maantieteelliseltä laajuudeltaan verrattavissa kaksitasoisessa kuntayhtymämallissa kuvattuun järjestämisvastuulliseen kuntayhtymään.

Maakuntataso: Maakuntatasolla tarkoitetaan järjestämislakiesityksessä ehdotettua noin 19:ää alueellista sote-tahoa. Maakuntataso on maantieteelliseltä laajuudeltaan verrattavissa kaksitasoisessa kuntayhtymämallissa kuvattuun tuottamisvastuulliseen kuntayhtymään.

Dokumentti alkaa kansallisen sote-IT arkkitehtuurin ja in-house yhtiön nykyroolin visualisoinnilla sekä skenaarioiden yhteenvedolla.

Skenaariot pähkinäkuoressa

Suuralue tason yhteistyö –skenaariossa suuraluetajoinen lähestyminen nähdään parhaaksi tavaksi suunnitella ja toteuttaa sote-IT ratkaisuja. Tästä johtuen sote-IT:tä ohjataan suuralueiden sisäisesti, jolloin suuralueet määrittelevät ja kilpailuttavat sote-IT palveluita ja kuntayhtymät ostavat ja hyödyntävät näitä palveluita. Tästä johtuen alueille muodostuu suuralueiden laajuisia järjestelmiä. Tässä skenaariossa parhaiten menestyvät vahvasti erikoistuneet sote-IT yhtiöt, jotka tekevät paljon yhteistyötä keskenään. Nämä yhtiöt tarjoavat erikoistumisalueensa palveluita koko maan laajuisesti julkisille sote-tahoille, sekä vähäisessä määrin myös yksityisille sote-palveluntuottajille.

Kansallinen yhteistyö vahvistuu –skenaariossa parhaaksi tavaksi toteuttaa sote-IT ratkaisuja nähdään suuralueiden välinen kansallinen yhteistyö, jossa on kansallisesti tehty sote-IT:n strategia ja kokonaisarkkitehtuuri. Valtakunnalliselta taholta hoidetaan sote-IT palveluiden rahoitus ja järjestämisvastuu kun taas sote-IT:n tuottaminen tapahtuu alueellisesti. Skenaariossa syntyy yksi tai useampi kansallinen yhtiö hoitamaan yhteisiä sote-IT palveluita sekä yksi tai useampi kansallinen hankintaorganisaatio. Muun muassa tietovarannot ja tietoturva toteutetaan kansallisesti. Alueellisilla ja paikallisilla IT-yhtiöillä on mahdollisuus ottaa hoitaakseen valtion määräämiä toimia ja yhtiöiden asiakkaita ovat valtakunnalliset toimijat ja kuntayhtymät.

Maakuntatason yhteistyö –skenaariossa suuraluetajoinen tai valtakunnallista mallia ei ole saatu synnytettyä, joten sote-IT:tä ohjataan maakuntatasolta. Sote-IT arkkitehtuurin toteuttaminen tapahtuu maakunnittain ja maakuntien välillä syntyy hyvin erilaisia ratkaisuja. Monessa maakunnassa jatketaan olemassa olevilla järjestelmillä, joita koitetaan parsia yhteen. ICT-yhtiöt ovat pääasiallisesti maakunnallisia ja tuottavat palveluita maakunnan eri toimijoille, myös kunnille. Yhtiöiden palveluihin kuuluukin sote:n lisäksi muut kuntien IT palvelut.

Nykytila jatkuu –skenaariossa sote-IT yhteistyötä ei saada laajasti organisoiduksi, vaan yhteistyö pirstaloituu erikokoisiksi tahoiksi, joissa ”kaverit tekevät yhdessä” yhteistyötä. Yhteistyön tekeminen on hidasta ja raskasta, joten monet tahot näkevät yksin toimimisen helpoimpana ja houkuttelevampana vaihtoehtona. Tästä syystä sote-IT ratkaisut eriytyvät hyvin paljon jopa maakuntien sisällä. Sote-IT palveluita tarjoaa lukuisat erilaiset toimijat joista jotkut ovat keskittyneet sote-IT:hen ja jotkut hoitavat myös kuntien muuta IT:tä. IT-yhtiöiden välillä on vain vähän yhteistyötä.

Skenaarioiden sisältö

Jokaisesta skenaariosta on tiivistelmäsiivu, muutostekijöiden tulemat skenaarioissa, tehtävänjako ja johtopäätökset.

- **Tiivistelmäsiivulle** on kiteytetty skenaarion keskeisimmät sisällöt. Tiivistelmissä on kuvattu mm. millä tasolla sote-IT:n suunnittelu ja toteutus tapahtuu sekä millaisen roolin kunnalliset IT-yhtiöt skenaariossa ottavat.
- **Muutostekijöiden tulemat** sivulla on tunnistetut muutostekijät ja muutostekijöiden tulemat kuvattu taulukkoon. Muutostekijöistä on valittu skenaarioihin sopivat tulemat ja ne on värjätty.
- **Tehtävänjako** kuvan ajatuksena on auttaa päättäjiä miettimään ruutu ruudulta millä alueellisella tasolla eri sisällölliset asiat olisi järkevintä hoitaa eri skenaarioissa. Tehtävänjaon pohjana on käytetty kansallisen sote-IT arkkitehtuurin kuvausta. Kuvaan on merkitty sinisellä sote-IT:n toteuttamisen tasot ja oranssilla muun kuntien IT:n toteuttamisen tasot.
Maakuntatason yhteistyö- ja nykytila jatkuu -skenaarioissa sote-IT ja muu kuntien IT toteutetaan pääosin samoilla tasoilla ja samojen tahojen toimesta. Kansallinen yhteistyö vahvistuu –skenaarioon on merkitty myös vihreällä toimialariippumattoman IT:n toteutuksen tasot ja lilalla sote-IT yhteistyön tasot.
- **Johtopäätökset** sivulla on kerättynä työryhmän yleisiä kommentteja skenaariosta ja sote-IT:n organisoitumisesta alueilla sekä tunnistettu IT-yhtiöiden kannalta näille merkittävimmät tehtävät.

Kansallinen ja alueellinen sote-IT arkkitehtuuri

Kansallisesti toteutettavat

Kansallinen tiedonjaon
infrastruktuuri

Kansallisesti yhteiset
toimialasovellukset

Yhteiset kansalaisen
sähköiset palvelut

Suuraluetaaso

Alueellisesti yhteiset talouden
ja hallinnon järjestelmät

Alueellisesti yhteiset
toimialasovellukset

Alueellinen
infrastruktuuri

Maakunnallinen yhteistyö

Tiedolla johtaminen

Tuotannon toiminnanohjaus

Potilastiedon hallinta

Sos. Asiakastiedon hallinta

Osajärjestelmät

Tuottajaorganisaatio

Maakunnallinen yhteistyö

Tiedolla johtaminen

Tuotannon toiminnanohjaus

Potilastiedon hallinta

Sos. Asiakastiedon hallinta

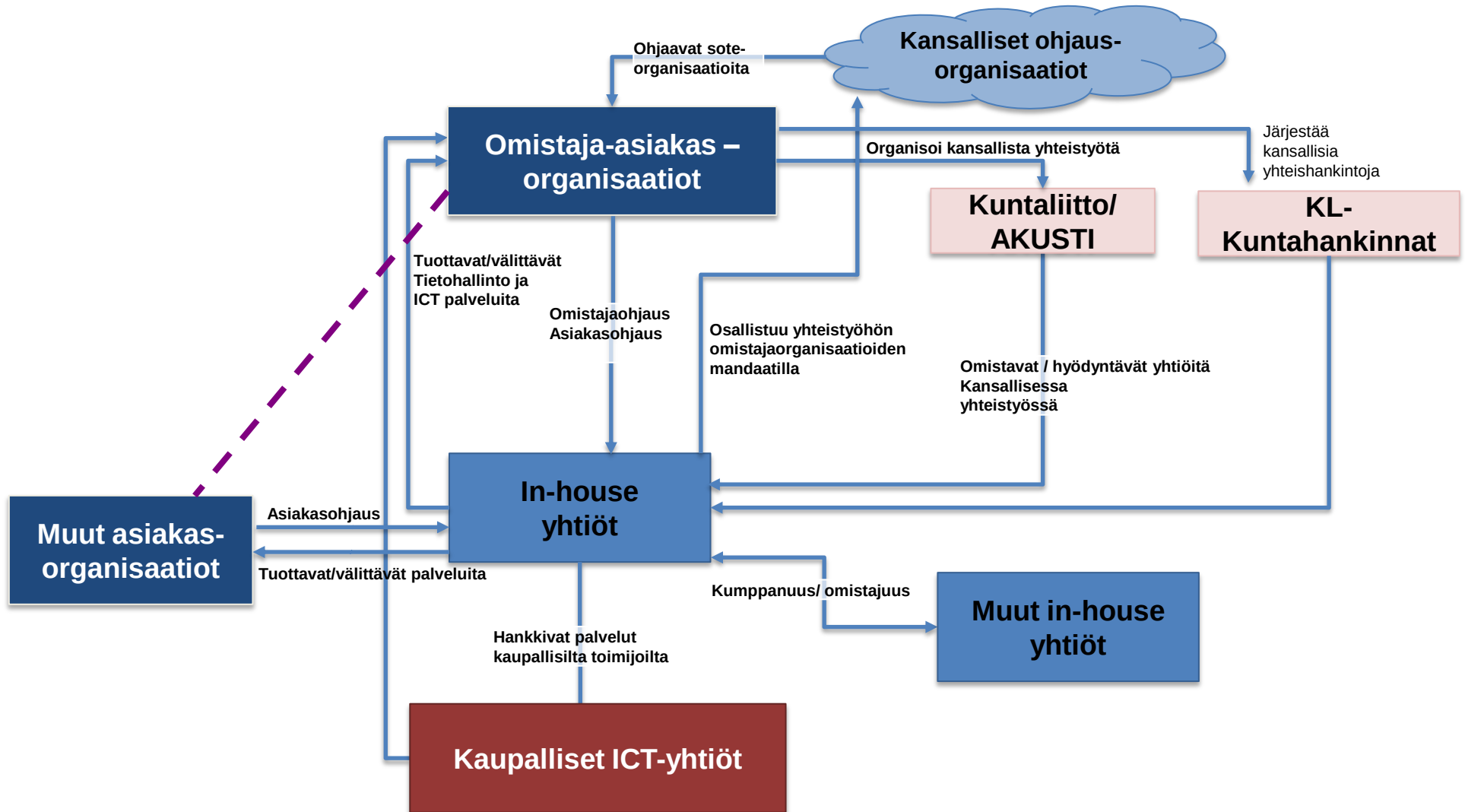
Osajärjestelmät

Tuottajaorganisaatio

Tuottajaorganisaatio

Hankintayhteistyö

Yhtiösuhteet



Sosiaali ja terveys

Suuralue tason yhteistyö -skenaario

- Suuraluetajoinen lähestyminen nähdään parhaaksi tavaksi suunnitella ja soveltuvin osin toteuttaa sote-IT ratkaisuja
- Suuralueiden sisäisesti ohjattu sote-IT ja strategia, kansallinen viitearkkitehtuuri sekä normiohjaus ja tavoitteiden asettaminen
- Suuralueet määrittelevät ja kilpailuttavat IT-palveluita, kuntayhtymät ostavat ja hyödyntävät näitä palveluita
 - Suuralueen laajuisia järjestelmiä
- Hyvin vahvasti erikoistuneet sote-IT yhtiöt, jotka tarjoavat ydinosaamisensa palveluita valtakunnallisesti ja alueellisesti. Mahdollista, että IT-palvelut ovat keskitetty integraattorille.
 - IT-yhtiöt joutuvat ratkaisemaan keskittyvätkö pelkästään sote-palveluihin
 - IT-yhtiöiden välillä hyvin paljon yhteistyötä
- Kunnalliset-IT yhtiöt voivat tuottaa vähäisessä määrin palveluita myös yksityisille sote-palveluntuottajille
 - Osapuolten välinen hankintayhteistyö yksityisten toimijoiden käyttämissä IT-ratkaisuissa
 - Kehitetään uusia yhtiömuotoja, joissa mukana alueen yksityisiä sote-palveluntarjoajia ja kunnallisia IT-yhtiöitä
- Sote IT-yhtiöitä noin 5-10 kpl

Muutostekijä	Tulema 1	Tulema 2	Tulema 3	Tulema 4
Kunnallisten IT-yhtiöiden sote-asiakkaat	Asiakasta valtakunnallisesti kaikki kuntayhtymät sekä valtakunnalliset sote-tahot	Suuralueet määrittelevät ja kilpailuttavat IT-palvelut, kuntayhtymät ostaja	Kuntayhtymät asiakkaina	Myös kuntia edelleen asiakkaina
IT-palvelujen järjestämissäpolitiikka	Politiistietojärjestelmä, tietohallinto, taloushallinto ja perus ICT hoidetaan sote-organisaation sisällä itse	Politiistietojärjestelmä ja tietohallinto hoidetaan sote-organisaation sisällä itse Taloushallinto ja perus ICT ulkoistetaan	Vain perus ICT ulkoistetaan	Täydellinen ulkoistus, myös hankinta
Sote-IT kulut palveluntarpeen kehittyminen	Sote-IT kuluja koetaan karsia rapula kadella	Sote-IT kuluja koetaan vähentää paikallisesti synergioilla hyödyntäen Pyritään pitämään sote-IT kulut nykytasolla	Sote-IT kulut nousevat sote-uudistuksen alkuvaiheissa mm. järjestelmäintegraatioiden toteuttamiseksi. Pitkällä tähtäimellä pyritään hidastamaan kulujen kasvua	Sote-IT kulut nousevat IT:n muuhun sote-palveluntarintaan mahdollistamien tehokkuushyötyjen kasvattamiseksi
Sote-IT:n rahoituksen ohjauksovoima	Rahoitus ohjaa ennen kaikkea yhteistyön	Rahoituksella ennen kaikkea kannustetaan laajan toteuttamiseen	Rahoituksella palkitaan tehokkuudesta	Rahoituksella ei pyritä sen kummempaan ohjaukseen
Sote-IT ratkaisut	Pyrkimys mahdollisimman yhteenevisiin valtakunnallisiin ratkaisuihin ja järjestelmiin Valtakunnallisesti hoidettu mm. tietohallinto ja tiedonsiirto, sähköinen asiointi jms.	Suuraluekohtaiset ratkaisut ja järjestelmät	Suuralueen arkkitehtuurin mukaiset maakuntien sisäiset ratkaisut Akkreditoitu, tietohallinto, hankintahallinto ja alueelliset kilpailutukset suuraluella Maakuntatason toimijat käytännössä hoitavat sote-IT:n	Maakuntatason toimijalla vastuu sote-IT:n hoitamisesta Maakuntatason toimijalla hyvin erilaisia ratkaisuja, myös suuralueen sisällä Hyvin kevyt sote-IT
Sote-IT-yhtiöiden välinen kilpailu ja yhteistyö	Lukuisia toimijoita ja vähän yhteistyötä Toimivat maakunta tasoisesti Toimijata tulee lisää, yhteensä niitä on useita kymmeniä	Hyvin vahvasti erikoistuneet sote-IT yhtiöt, jotka tarjoavat ydinosaamisensa palveluita valtakunnallisesti ja alueellisesti. 5-10 kpl Yhtiöiden välillä hyvin paljon yhteistyötä	Yksi tai muutama valtakunnallinen sote-IT:n palveluntarjoaja ja alueellisesti muutama pieni erikoistunut toimija	Nykiset toimijat yhdistyvät ja hoitavat 1-2 suuralueta Yhteensä noin 5 kpl
Kuntien muun IT-palvelun kehittyminen ja järjestäminen	Sote-IT ja muu kunnallinen IT eriytyvät, jolloin kuntien IT:tä noin 50-60% siirtyy kuntayhtymille Kunnat toteuttavat muuta IT:tä järeillä järeillä resursseilla tai ulkoistavat sen	Kuntien muuta palveluita uudistetaan sote-uudistus tyillä, esim. koulutus-uudistus Muodostuu kuntayhtymä, jotka ottavat omat vastuunsa IT:n hoitamisesta Kunnilla ei tarvetta omalle IT:lle	Kunnat ja sote-yksiköt jakavat IT-kustannuksia pitäen yhteisiä toimintamallin ja palveluita (perus ICT, tietohallinto, talous- ja hallinto) Samat toimijat tarjoavat sekä sote-että kunnallista IT-palveluita	
Suuralueen ja maakuntatason toimijain väliset hallinnon ja talouden tietojärjestelmät	Vähän suuralueiden ja maakuntatason toimijoiden välisiä tietojärjestelmiä Hoidetaan sopimusohjauksella Jokainen kuntayhtymä hoitaa minimi tiedon ja usein ulkoistaa sen kaupalliselle toimijalle	Performance-mittareita, tiedot johtamisen järjestelmiä, raportointijärjestelmiä	Hyvin operatiivisia järjestelmiä, yhteinen toimintamallia, operatiiviset ostopalvelujärjestelmät, laatumittarit, talvipalvelut (hankintayhteistyö)	Suuralueen kokonaisuuden tai valtakunnallisen tietojärjestelmän
Politiistietojärjestelmät ja niiden kehittäminen	Kaikki rahat menevät nykyisten politiistietojärjestelmien muutokseen Työ kesken resurssien puutteessa, kuntien ja sote-järjestelmien janoitusta yhteen	Maakunta tason laajaiset järjestelmät Alueella jatketaan olemassa olevilla toimivilla järjestelmillä	Suuralue tason laajaiset järjestelmät Useita politiistietojärjestelmien toimittajia	Yksi toimittaja ja valtakunnallinen järjestelmä Kokonaisvaltainen kertaprojekti
Sote IT:n toteuttajat	Kaupalliset toimijat kehittyvät massapalveluissa Vovat toimia alueellisesti integraattorina (Trendin mukaan)	In house yhtiöt, omistajina kunnat ja kuntayhtymät Eriydytään sote- ja integraattoripalveluissa	Keskuskaupunki	Oma operatiivinen IT

Suuralue tason yhteistyö -skenaario

Muutostekijä	Tulema 1	Tulema 2	Tulema 3	Tulema 4
Kunnallisten IT-yhtiöiden sote-asiakkaat	Asiakkaita valtakunnallisesti kaikki maakunnalliset tahot sekä valtakunnalliset sote-tahot	Suuralueet määrittelevät ja kilpailuttavat IT-palvelut, maakuntatason toimijat ja kunnat ostajia	Maakuntatason toimijat asiakkaina	Myös kuntia edelleen asiakkaina
IT-palvelujen järjestämispolitiikka	Potilastietojärjestelmä, tietohallinto, taloushallinto ja perus-ICT hoidetaan sote-organisaation sisällä itse	- Potilastietojärjestelmä ja tietohallinto hoidetaan sote-organisaation sisällä itse - Taloushallinto ja perus ICT ulkoistetaan	Vain perus ICT ulkoistetaan	Täydellinen ulkoistus, myös hankinta
Sote-IT kulut /palveluntarpeen kehittyminen	Sote-IT kuluja koitetaan karsia rajulla kädellä	- Sote-IT kuluja koitetaan vähentää paikallisesti synergioita hyödyntäen - Pyritään pitämään sote-IT kulut nykytasolla	Sote-IT kulut nousevat sote-uudistuksen alkuvaiheessa mm. järjestelmäintegraatioiden toteuttamiseksi. Pitkällä tähtäimellä pyritään hidastamaan kulujen kasvua	Sote-IT kulut nousevat IT:n muuhun sote-palveluntuotantoon mahdollistamien tehokkuushyötyjen kasvattamiseksi
Sote-IT:n rahoituksen ohjausvoima	Rahoitus ohjaa ennen kaikkea yhteistyöhön	Rahoituksella ennen kaikkea kannustetaan lakien toteuttamiseen	Rahoituksella palkitaan tehokkuudesta	Rahoituksella ei pyritä sen kummempaan ohjaukseen
Sote-IT ratkaisut	- Pyrkimys mahdollisimman yhteneväisiin valtakunnallisiin ratkaisuihin ja järjestelmiin - Valtakunnallisesti hoidettu mm. tietohallinto ja tiedonsiirto, sähköinen asiointi yms.	Suuraluekohtaiset ratkaisut ja järjestelmät	- Suuralueen arkkitehtuurin mukaiset maakuntien sisäiset ratkaisut - Arkkitehtuuri, tietohallinto, hankehallinta ja alueelliset kilpailutukset suuralueilla - Maakuntatason toimijat käytännössä hoitavat sote-IT:n	- Maakuntatason toimijoilla vastuu sote-IT:n hoitamisesta - Maakuntatason toimijoilla hyvin erilaisia ratkaisuja, myös suuralueen sisällä - Hyvin kevyt sote-IT
Sote-IT-yhtiöiden välinen kilpailu ja yhteistyö	- Lukuisia toimijoita ja vähän yhteistyötä - Toimivat maakunta tasoisesti - Toimijoita tulee lisää, yhteensä niitä on useita kymmeniä	- Hyvin vahvasti erikoistuneet sote-IT yhtiöt, jotka tarjoavat ydinosaamisensa palveluita valtakunnallisesti ja alueellisesti. 5-10 kpl - Yhtiöiden välillä hyvin paljon yhteistyötä	Yksi tai muutama valtakunnallinen sote-IT:n palveluntarjoaja ja alueellisesti muutamia pieniä erikoistuneita toimijoita	- Nykyiset toimijat yhdistyvät ja hoitavat 1-2 suuraluetta - Yhteensä noin 5 kpl
Kuntien muun IT-palvelun kehittyminen ja järjestäminen	- Sote-IT ja muu kunnallinen IT eriytetään, jolloin kuntien IT:stä noin 50-60% siirtyy kuntayhtymille - Kunnat toteuttavat muuta IT:tä jäljelle jääneillä resursseilla tai ulkoistavat sen	- Kuntien muitakin palveluita uudistetaan sote-uudistus tyylillä, esim. koulutus-uudistus - Muodostuu kuntayhtymiä jotka ottavat oman vastuualueen IT:n hoidettavakseen - Kunnilla ei tarvetta omalle IT:lle	- Kunnat ja sote-yksiköt jakavat IT-kustannuksia pitäen yhteisiä toimialariippumattomia järjestelmiä (perus ICT, tietoliikenneyht., talous- ja hallinto) - Samat toimijat tarjoavat sekä sote- että kunta-IT -palveluja	
Suuralueen ja maakuntatason toimijan väliset hallinnon ja talouden tietojärjestelmät	- Vähän suuralueiden ja maakuntatason toimijoiden välisiä tietojärjestelmiä, hoidetaan sopimusohjauksella excelillä/wordillä - Jokainen sote-toimija hoitaa minimi tiedonsiirron ja usein ulkoistaa sen kaupalliselle toimijalle	Performance-mittareita, tiedolla johtamisen järjestelmiä, raportointijärjestelmiä	Hyvin operatiivisia järjestelmiä, yhteinen toiminnanohjaus, operatiiviset ostopalvelujärjestelmät, laatumittarit, tukipalvelut (hankintayhteistyö)	Suuralueen kokonaisjärjestelmä tai valtakunnallinen tietojärjestelmä
Potilastietojärjestelmät ja niiden kehittäminen	- Kaikki rahat menevät nykyisten potilastietojärjestelmien muutokseen - Työ kesken resurssien puutteessa, kuntien ja shp:n järjestelmiä parsittu yhteen	- Maakuntatason laajuiset järjestelmät - Alueilla jatketaan olemassa olevilla toimivilla järjestelmillä	- Suuralue tason laajuiset järjestelmät - Useita potilastietojärjestelmien toimittajia	- Yksi toimittaja ja valtakunnallinen järjestelmä - Kokonaisvaltainen kertaprojekti
Sote-IT:n toteuttajat	- Kaupalliset toimijat erityisesti massapalveluissa - Voivat toimia alueellisena integraattorina (Trondheimin malli)	- In-house yhtiöt, omistajina kunnat ja kuntayhtymät - Erityisesti sitovissa- ja integraatiopalveluissa	Keskuskaupunki	Oma operatiivinen IT

Tehtävänjako | Suuraluetaison yhteistyö -skenaario

Sote IT

Kunta IT

ALUEELLINEN FOKUS

SISÄLLÖLLINEN FOKUS

	Valtakunnallinen	Suuralue	Maakunta	Kunnat
Tietohallinto • Toiminnan kehittäminen ja suunnittelu • Kokonaisarkkitehtuuri • Tietoturva • Kansalliset tietovarannot	• Kansallinen strategia • Kansalliset tietovarannot • Viitearkkitehtuuri • Suuralueiden välisen yhteistyön koordinointi • Tietoturva	• Toiminnan kehittäminen ja suunnittelu • Kokonaisarkkitehtuuri • Tuotannon ohjaaminen, sopimukset, strategia, asiakkuuksien hallinta, laadunvarmistus • Tietoturva	• Tietohallintoyhteistyötä kunnan ja suuralueen välillä • Kunnan muiden toimialojen ja soten välinen vuoropuhelu	
Toimialasovellukset • Perussovellukset: a) Sote asiakas- ja potilastietojärjestelmät b) Terveystietojärjestelmät (kuvantaminen, labra ..) • Erityissovellukset • Sote prosessin tuotannonohjaus • Arkistot	• Normiohjaus, ohjeita, tavoitteita • Ei mitään operatiivista	• Suuralue määrittelee (yhdeltä toimijalta) yhteiset järjestelmät maakuntatasolle • Vanhat järjestelmät puretaan • Suuralueiden yhteistyötä joissakin sovelluksissa, sovittava tapauskohtaisesti	• Yhtenäisemmät järjestelmät toiminnassa	
Skenaarioriippumattomat toimialasovellukset	• Kansalaisten asiointi • Kansallisesti yhteiset toimialasovellukset • Kansallinen tiedonjaon infrastruktuuri	• Erva kuvioiden yhteiset järjestelmät		
Talouden ja hallinnon järjestelmät • Taloussuunnittelu ja –hallinto • Henkilöstö- ja palkkahallinto • Materiaalihallinto ja tukitoiminnot • Työvuorosuunnittelu • Arkistot	• Kokonaisarkkitehtuuri • Kansalliset tietovarannot • Yhteistyön edistäminen	• Palvelutuotteistaminen • Suuralue määrittelee (yhdeltä toimijalta) yhteiset järjestelmät • Järjestelmien keskittäminen aiheuttaa kehittämispaineita • Taloussuunnittelu ja –hallinto	• Hankinta ja hyödyntäminen	• Peruskunnan ja soten välinen yhteistyö hankalampaa ainakin pienille kunnille • Kunnat hakevat voimakkaammin keskinäistä yhteistyötä
Perussovellukset • Toimistojärjestelmät • Verkkosivut • AD • Käytön seuranta	• Yhteishankintoja • Tunnistaminen, maksaminen	• Suuralue määrittelee ja kilpailuttaa	• Hankinta ja hyödyntäminen	• Kunnan neuvottelu-asetelmat huonot • Kunnat hakevat voimakkaammin keskinäistä yhteistyötä • Hankinta ja hyödyntäminen
ICT-infrastruktuuri • Konesalit ja palvelimet • Lähiverkot ja tietoliikenne	• Yhteishankintoja • KY-verkot • Turvalliset pilvipalvelut	• Suuralue määrittelee ja kilpailuttaa	• Hankinta ja hyödyntäminen	• Kunnilla yhteistyö-mahdollisuuksia • Hankinta ja hyödyntäminen

Ulkoistamisen mahdollisuus kasvaa

Suuralue tason yhteistyö –skenaario | JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Miten skenaarioon päädytään:

- Skenaarioon päädytään joko valtakunnalliselta taholta tulevan pakottamisen seurauksena, tai maakuntatahojen vahvan yhteisen tahtotilan ja yhteistyön seurauksena
- Päällekkäisyyksien poistaminen ja kustannustehokkuus ei onnistu pelkästään luomalla suuria alueellisia toimijoita, vaan kehittämisen ja ostamisen rooli korostuu
- Tämän hetken lainsäädännöllinen kehitys ei näyttäisi vievän tämän skenaarion suuntaan

Sote-IT:n organisoituminen alueilla:

- Sote-uudistus pyrkii integroimaan sosiaalihuoltoa, perusterveydenhuoltoa, erikoissairaanhoidtoa ja vaativaa erikoissairaanhoidtoa. Tämä pyrkimys tukee suuraluetaasoa sote-IT:n tarkastelu- ja suunnittelutasona.
- Skenaario on sekä Läntisellä että ehkä Pohjoisella alueella tutkittava vaihtoehto olemassa olevien yhtiöiden kautta. Tämä skenaario voisi mahdollistaa mittakaavaetujen toteutumisen ja sitä kautta kustannusten alentumisen. Vaihtoehtona on pyrkiä luomaan kilpailua pienempien toimijoiden välille.
- Skenaariota toteutuessa kuntaomistajien ohjausvoima in-house yhtiöihin on olematonta ja omistajaohjauksen järjestäminen erittäin haastavaa

IT-yhtiöiden kehittäminen. Tehtävät IT-yhtiöille tässä skenaariossa:

- Yhtiöiden välisen yhteistyön mahdollisuuksia tutkittava monipuolisemmin
- Yhtiöiden tutkittava työnjaon ja erikoistumisen mahdollisuuksia. Perusasioiden hoitamiseen ei tarvita montaa toimijaa. Enemmän siirtymistä palveluiden järjestäjäksi.

Muutostekijä	Tulema 1	Tulema 2	Tulema 3	Tulema 4
Kunnallisten IT-yhtiöiden sote-asiakkait	• Asiakkaita valtakunnallisesti kaikki kunnat, yhtymät sekä valtakunnalliset sote-tahot	• Suuralueet määrittelevät ja kilpailuttavat IT-palvelut, kurtayhtymät ostaja	• Kuntayhtymät asiakkaina	• Myös kuntia edelleen asiakkaina
IT-palvelujen järjestämispoliittikka	• Potilastietojärjestelmä, tietohallinto, taloushallinto ja perus ICT hoidetaan sote-organisaation sisällä ite	• Potilastietojärjestelmä ja tietohallinto hoidetaan sote-organisaation sisällä ite	• Vain perus ICT ukoistetaan	• Täydellinen ukoistus, myös hankinta
Sote-IT kulut palvelutarpeen kehittyminen	• Sote-IT kulut kootaan kansa rapula kaadella	• Sote-IT kulut kootaan vähentää paikalliset synergia hyödyntäen	• Sote-IT kulut nousevat sote-uudistuksen alueellaisessa mm järjestelmäintegratioiden toteuttamiseksi. Pitkällä tähtäimellä peritään hidastamaan kulujen kasvua	• Sote-IT kulut nousevat IT:n muuhun sote-palvelutalouden mahdollistamien tehokkuushyötyjen kasvattamiseksi
Sote-IT:n rahoituksen ohjausvoima	• Rahoitus ohjaa ennen kaikkea yhteistyön	• Rahoituksella ennen kaikkea kamustetaan laiken toteuttamiseen	• Rahoituksella palautaan tehokkuudesta	• Rahoituksella ei pyritä sen kummempaan ohjaukseen
Sote-IT ratkaisut	• Pyrkimys mahdollisimman yhteneväisiin valtakunnallisiin ratkaisuihin ja järjestelmiin	• Sotatuekohtaiset ratkaisut ja järjestelmät	• Suuralueen arkkitehtuurin mukaiset maakuntien sisäiset ratkaisut	• Maakuntatason toimijolla vastuu sote-IT:n hoitamisesta
Sote-IT-yhtiöiden välinen kilpailu ja yhteistyö	• Valtakunnallisesti hoidettu mm. tietohallinto ja tiedonsiirto, sähköinen asiointi yms	• Hyvin vahvasti erikoistuneet sote-IT yhtiöt, jotka tarjoavat ydinosiaimansa palveluita valtakunnallisesti ja alueellisesti 5-10 kpi	• Yksi tai muutama valtakunnallinen sote-IT:n palvelutarjoaja ja alueellisesti muutamia pieniä erikoistuneita toimijoita	• Maakuntatason toimijolla hyvin erilaisia ratkaisuja, myös suuralueen sisällä
Kuntien muun IT-palvelun kehittyminen ja järjestäminen	• Lukuisia toimijoita ja vähän yhteistyötä	• Hyvin vahvasti erikoistuneet sote-IT yhtiöt, jotka tarjoavat ydinosiaimansa palveluita valtakunnallisesti ja alueellisesti 5-10 kpi	• Yksi tai muutama valtakunnallinen sote-IT:n palvelutarjoaja ja alueellisesti muutamia pieniä erikoistuneita toimijoita	• Nkysto toimijat yhdistyvät ja hoitavat 1-2 suuraluetta
Suuralueen ja maakuntatason toimijain väliset hallinnon ja talouden tietojärjestelmät	• Sote-IT ja muu kunnallinen IT eniyetään, jolloin kuntien IT:stä noin 50-60% siirtyy kuntayhtymille	• Kuntien muuttain palveluita uudistetaan sote-uudistus tyillä, esim koulutus-uudistus	• Kunnat ja sote-yksiköt jakavat IT-kustannuksia pitään yhteisiä toimintamallipuitteita järjestelmien (perus ICT, tietoliikenne, talous- ja hallinto)	• Suuralueen kokonajärjestelmä tai valtakunnallinen tietojärjestelmä
Potilastietojärjestelmät ja niiden kehittäminen	• Vähän suuraluetaasoa ja maakuntatason toimijain välisiä tietojärjestelmiä, hoidetaan sopimusohjauksella	• Muodotuu kuntayhtymä, jotka ottavat oman vastuun alueen IT:n hoidettavakseen	• Suuralueen arkkitehtuurin mukaiset maakuntien sisäiset ratkaisut	• Maakuntatason toimijolla hyvin erilaisia ratkaisuja, myös suuralueen sisällä
Sote IT:n toteuttajat	• Kaikki rahat menevät nykyisen potilastietojärjestelmän muutokseen	• Performance-mittareita, tiedolla johtamisen järjestelmä, raportointijärjestelmä	• Hyvin operatiivisia järjestelmiä, yhtenevä toimintamallia, operatiiviset ostopalvelujärjestelmät, laatumittarit, talkipalvelut (hankintayhteyshyöty)	• Yksi toimittaja ja valtakunnallinen järjestelmä
	• Työ kesken resurssien puutteessa, kuntien ja tpo:n järjestelmä parilla yhteen	• Maakunta tason laajaiset järjestelmät	• Suuralue tason laajaiset järjestelmät	• Kokonaisuvaltaisen ketjoprojektin
	• Kappaleet toimijat erityisesti	• Alueita jakeetaan olemassa olevilla toimivilla järjestelmillä	• Useita potilastietojärjestelmien toimittajia	
	• Vovrat toimia alueellisesti integraattorina (Tiedonhinnat malli)	• In house yhtiöt, omistajina kunnat ja kuntayhtymät	• Keskuksikaupunki	• Oma operatiivinen IT
		• Erityisesti sitovissa ja integraattoripalveluissa		

Kansallinen yhteistyö vahvistuu -skenaario

- Kansallinen lähestyminen nähdään parhaaksi tavaksi tehdä ja toteuttaa sote-IT ratkaisuja
- Suuralueiden keskinäisellä sopimisella ohjattu sote-IT, kansallisesti tehty strategia ja kokonaisarkkitehtuuri
 - Pyritään karsimaan päällekkäisiä IT-ratkaisuja (vertaa Kuntarekry)
- Valtakunnallisella taholla sote-IT palveluiden rahoitus ja järjestämisvastuu, sote-IT:n tuottaminen alueellista
- Syntyy yksi tai useampi kansallinen yhtiö hoitamaan kansallisella tasolla yhteisiä IT-palveluita ja ratkaisuja, lisäksi alueellisia yhtiöitä
 - Valtakunnalliset tietovarannot ja tietoturva sekä yhteishankintoja perus ICT:hen
- Hankintayhteistyöstä sovitaan kansallisella tasolla, syntyy yksi tai useampi koko maan kattava hankintaorganisaatio
 - Ratkaisut osapuolten välisestä hankintayhteistyöstä yksityisten yritysten käyttämissä IT-ratkaisuissa sovitaan kansallisella tasolla
- Valtakunnalliset toimijat ja kuntayhtymät IT-yhtiöiden asiakkaina
- Alueelliset toimijat omistavat yhtiön/yhtiöt ja valtio voi olla osaomistajana
- Alueellisilla ja paikallisilla IT-toimijoilla mahdollisuus ottaa hoitaakseen valtion määräämiä toimia
- Kansallisia IT-yhtiöitä 1-3, alueilla muutamia pieniä yhtiöitä

Muutostekijä	Tulema 1	Tulema 2	Tulema 3	Tulema 4
Kunnallisten IT-yhtiöiden sote-asiakkaat	• Asiakkaita valtakunnallisesti kaikki kuntayhtymät sekä valtakunnalliset sote-tahot	• Suuralueet määrittelevät ja kilpailuttavat IT-palvelut, kuntayhtymät ostaja	• Kuntayhtymät asiakkaina	• Myös kuntia edelleen asiakkaina
IT-palveluiden järjestämispolitiikka	• Poliisietajärjestelmä, tietohallinto, taloushallinto ja perus ICT hoidetaan sote-organisaation sisällä itse	• Poliisietajärjestelmä ja tietohallinto hoidetaan sote-organisaation sisällä itse	• Taloushallinto ja perus ICT ulkoistetaan	• Täydellinen ulkoistus, myös hankinta
Sote-IT kulut (palvelutarpeen kehittyminen)	• Sote-IT kuluja koitetaan karsia rajalla kadella	• Sote-IT kuluja koitetaan vähentää paikallisesti synergioita hyödyntäen	• Sote-IT kulut nousevat sote-uudistuksen alkuvaiheessa mm. järjestelmäintegraatioiden toteuttamiseksi. Pitkällä tähtäimellä pyritään hoitamaan kuluja karsia	• Sote-IT kulut nousevat IT:n muuhun sote-palvelutalouteen mahdollistamien tehokkuusvoimien kasvaamiseksi
Sote-IT:n rahoituksen ohjaukseen	• Rahoitus ohjaa ennen kaikkea yhteistyöhön	• Rahoituksella ennen kaikkea kannustetaan lakien toteuttamiseen	• Rahoituksella ei pyritä sen kummempaan ohjaukseen	
Sote-IT ratkaisut	• Pyrkimys mahdollisimman yhteneväisiin valtakunnallisiin ratkaisuihin ja järjestelmiin	• Suuraluekohtaiset ratkaisut ja järjestelmät	• Suuralueen arkkitehtuurin mukaiset maakuntien sisäiset ratkaisut	• Maakuntatason toimijoilla vastuu sote-IT:n hoitamisesta
	• Valtakunnallisesti hoidettu mm. tietohallinto ja tiedonsiirto, sähköinen asiointi yms.		• Arkkitehtuuri, tietohallinto, hankintahinta ja alueelliset kilpailutukset suuraluilla	• Maakuntatason toimijoilla hyvin erilaisia ratkaisuja, myös suuralueen sisällä
			• Maakuntatason toimijat käyttämässä hoitavat sote-IT:n	• Hyvin kevyt sote-IT
Sote-IT-yhtiöiden välinen kilpailu ja yhteistyö	• Lukuisia toimijoita ja vähän yhteistyötä	• Hyvin vahvasti erikoistuneet sote-IT yhtiöt, jotka tarjoavat ydinosaamisensa palveluita valtakunnallisesti ja alueellisesti. 5-10 kpl	• Yksi tai muutama valtakunnallinen sote-IT:n palveluntarjoaja ja alueellisesti muutama pieni erikoistunut toimija	• Nykyiset toimijat yhdistyvät ja hoitavat 1-2 suuraluetta
	• Toimivat maakunta tasoisesti			• Yhteensä noin 5 kpl
	• Toimijoita tulee lisää, yhteensä niitä on useita kymmeniä	• Yhtiöiden välillä hyvin paljon yhteistyötä		
Kuntien muun IT-palvelun kehittyminen ja järjestäminen	• Sote-IT ja muu kunnallinen IT eriytyvät, jolloin kuntien IT sta noin 50-60% siirtyy kuntayhtymille	• Kuntien muuttamat palvelut uudistetaan sote-uudistus tyillä, esim koulutus-uudistus	• Kunnat ja sote-yksiköt jakavat IT-kustannuksia pitämällä yhteisiä toimintajärjestelmiä (perus ICT, tietoliikenne, talous- ja hallinto)	
	• Kunnat toteuttavat muut IT sa jalle jänneillä resursseilla tai ulkoistavat sen	• Muodostuu kuntayhtymä jotka ottavat oman vastuun alueen IT:n hoitettavaksi	• Samat toimijat tarjoavat sekä sote- että kunta IT-palveluja	
Suuralueen ja maakuntatason toimijain välinen hallinnon ja talouden betojärjestelmät	• Vähän suuralueiden ja maakuntatason toimijoiden välisiä betojärjestelmiä, hoidetaan sopimusohjauksella erillisillä eräillä	• Performance-mittareita, tiedot johtamisen järjestelmiä, raportointijärjestelmiä	• Hyvin operatiivisia järjestelmiä, yhteinen toiminnanohjaus, operatiiviset ostopalvelujärjestelmät, laskutus, laskutus (hankintayhteistyö)	• Suuralueen kokonaisjärjestelmä tai valtakunnallinen betojärjestelmä
	• Jokainen kuntayhtymä hoitaa minimi tiedonannon ja usein ulkoistaa sen kaupalliselle toimijalle			
Poliisietajärjestelmät ja niiden kehittäminen	• Kaikki rahat menevät nykyisten poliisietajärjestelmien muutokseen	• Maakunta tason laajaiset järjestelmät	• Suuralue tason laajaiset järjestelmät	• Yksi toimittaja ja valtakunnallinen järjestelmä
	• Työ kesken resurssien puutteesta, kuntien ja sote:n järjestelmiä parsoitu yhteen	• Alueilla jatketaan olemassa olevilla toimivilla järjestelmillä	• Useita poliisietajärjestelmien toimittajia	• Kokonaisvaltaisen kelpoprojektin
Sote IT:n toteuttajat (Trendin mukaan)	• Kaupalliset toimijat erityisesti massapalveluissa	• In house yhtiöt, omistajina kunnat ja kuntayhtymät	• Keskuksikaupunki	• Oma operatiivinen IT
	• Voivat toimia alueellisesti integraattorina (Trendin mukaan)	• Erityisesti otavissa ja integraattoripalveluissa		

Kansallinen yhteistyö vahvistuu -skenaario

Muutostekijä	Tulema 1	Tulema 2	Tulema 3	Tulema 4
Kunnallisten IT-yhtiöiden sote-asiakkaat	Asiakkaita valtakunnallisesti kaikki maakunnalliset tahot sekä valtakunnalliset sote-tahot	Suuralueet määrittelevät ja kilpailuttavat IT-palvelut, maakuntatason toimijat ja kunnat ostajia	Maakuntatason toimijat asiakkaina	Myös kuntia edelleen asiakkaina
IT-palvelujen järjestämispolitiikka	Potilastietojärjestelmä, tietohallinto, taloushallinto ja perus-ICT hoidetaan sote-organisaation sisällä itse	- Potilastietojärjestelmä ja tietohallinto hoidetaan sote-organisaation sisällä itse - Taloushallinto ja perus ICT ulkoistetaan	Vain perus ICT ulkoistetaan	Täydellinen ulkoistus, myös hankinta
Sote-IT kulut /palveluntarpeen kehittyminen	Sote-IT kuluja koitetaan karsia rajulla kädellä	- Sote-IT kuluja koitetaan vähentää paikallisesti synergioita hyödyntäen - Pyritään pitämään sote-IT kulut nykytasolla	Sote-IT kulut nousevat sote-uudistuksen alkuvaiheessa mm. järjestelmäintegraatioiden toteuttamiseksi. Pitkällä tähtäimellä pyritään hidastamaan kulujen kasvua	Sote-IT kulut nousevat IT:n muuhun sote-palveluntuotantoon mahdollistamien tehokkuushyötyjen kasvattamiseksi
Sote-IT:n rahoituksen ohjausvoima	Rahoitus ohjaa ennen kaikkea yhteistyöhön	Rahoituksella ennen kaikkea kannustetaan lakien toteuttamiseen	Rahoituksella palkitaan tehokkuudesta	Rahoituksella ei pyritä sen kummempaan ohjaukseen
Sote-IT ratkaisut	- Pyrkimys mahdollisimman yhteneväisiin valtakunnallisiin ratkaisuihin ja järjestelmiin - Valtakunnallisesti hoidettu mm. tietohallinto ja tiedonsiirto, sähköinen asiointi yms.	Suuraluekohtaiset ratkaisut ja järjestelmät	- Suuralueen arkkitehtuurin mukaiset maakuntien sisäiset ratkaisut - Arkkitehtuuri, tietohallinto, hankehallinta ja alueelliset kilpailutukset suuralueilla - Maakuntatason toimijat käytännössä hoitavat sote-IT:n	- Maakuntatason toimijoilla vastuu sote-IT:n hoitamisesta - Maakuntatason toimijoilla hyvin erilaisia ratkaisuja, myös suuralueen sisällä - Hyvin kevyt sote-IT
Sote-IT-yhtiöiden välinen kilpailu ja yhteistyö	- Lukuisia toimijoita ja vähän yhteistyötä - Toimivat maakunta tasoisesti - Toimijoita tulee lisää, yhteensä niitä on useita kymmeniä	- Hyvin vahvasti erikoistuneet sote-IT yhtiöt, jotka tarjoavat ydinosaamisensa palveluita valtakunnallisesti ja alueellisesti. 5-10 kpl - Yhtiöiden välillä hyvin paljon yhteistyötä	Yksi tai muutama valtakunnallinen sote-IT:n palveluntarjoaja ja alueellisesti muutamia pieniä erikoistuneita toimijoita	- Nykyiset toimijat yhdistyvät ja hoitavat 1-2 suuraluetta - Yhteensä noin 5 kpl
Kuntien muun IT-palvelun kehittyminen ja järjestäminen	- Sote-IT ja muu kunnallinen IT eriytetään, jolloin kuntien IT:stä noin 50-60% siirtyy kuntayhtymille - Kunnat toteuttavat muuta IT:tä jäljelle jääneillä resursseilla tai ulkoistavat sen	- Kuntien muitakin palveluita uudistetaan sote-uudistus tyylillä, esim. koulutus-uudistus - Muodostuu kuntayhtymiä jotka ottavat oman vastuualueen IT:n hoidettavakseen - Kunnilla ei tarvetta omalle IT:lle	- Kunnat ja sote-yksiköt jakavat IT-kustannuksia pitäen yhteisiä toimialariippumattomia järjestelmiä (perus ICT, tietoliikenneyht., talous- ja hallinto) - Samat toimijat tarjoavat sekä sote- että kunta-IT -palveluja	
Suuralueen ja maakuntatason toimijain väliset hallinnon ja talouden tietojärjestelmät	- Vähän suuralueiden ja maakuntatason toimijoiden välisiä tietojärjestelmiä, hoidetaan sopimusohjauksella excelillä/wordillä - Jokainen sote-toimija hoitaa minimi tiedonsiirron ja usein ulkoistaa sen kaupalliselle toimijalle	Performance-mittareita, tiedolla johtamisen järjestelmiä, raportointijärjestelmiä	Hyvin operatiivisia järjestelmiä, yhteinen toiminnanohjaus, operatiiviset ostopalvelujärjestelmät, laatumittarit, tukipalvelut (hankintayhteistyö)	Suuralueen kokonaisjärjestelmä tai valtakunnallinen tietojärjestelmä
Potilastietojärjestelmät ja niiden kehittäminen	- Kaikki rahat menevät nykyisten potilastietojärjestelmien muutokseen - Työ kesken resurssien puutteessa, kuntien ja shp:n järjestelmiä parsittu yhteen	- Maakuntatason laajuiset järjestelmät - Alueilla jatketaan olemassa olevilla toimivilla järjestelmillä	- Suuralue tason laajuiset järjestelmät - Useita potilastietojärjestelmien toimittajia	- Yksi toimittaja ja valtakunnallinen järjestelmä - Kokonaisvaltainen kertaprojekti
Sote-IT:n toteuttajat	- Kaupalliset toimijat erityisesti massapalveluissa - Voivat toimia alueellisena integraattorina (Trondheimin malli)	- In-house yhtiöt, omistajina kunnat ja kuntayhtymät - Erityisesti sitovissa- ja integraatiopalveluissa	Keskuskaupunki	Oma operatiivinen IT

Tehtävänjako | Kansallinen yhteistyö vahvistuu -skenaario

Sote IT

Sote IT yhteistyö

Kunta IT

Toimialariippumaton IT

ALUEELLINEN FOKUS

SISÄLLÖLLINEN FOKUS

	Valtakunnallinen	Suuralue	Maakunta	Kunnat
Tietohallinto - Toiminnan kehittäminen ja suunnittelu - Kokonaisarkkitehtuuri - Tietoturva - Kansalliset tietovarannot	- Kansallinen strategia - Kokonaisarkkitehtuuri - Kansalliset tietovarannot - Yhteistyön edistäminen - Tietoturva		- Toiminnan kehittäminen ja suunnittelu - Tuotannon ohjaaminen, sopimukset, strategia, asiakkuuksien hallinta, laadunvarmistus - Tietoturva	- Tietohallintoyhteistyötä kunnan ja sote-toimijan välillä - Kunnan muiden toimialojen ja soten välinen vuoropuhelu
Toimialasovellukset - Perussovellukset: a) Sote asiakas- ja potilastietojärjestelmät b) Terveystietojärjestelmät (kuvantaminen, labra ..) - Erityissovellukset - Sote prosessin tuotannonohjaus - Arkistot	Kansalaisten asiointiin liittyvät sovellukset		Hankinta ja hyödyntäminen	
Skenaarioriippumattomat toimialasovellukset	- Kansalaisten asiointi - Kansallisesti yhteiset toimialasovellukset - Kansallinen tiedonjaon infrastruktuuri	Erva kuvioiden yhteiset järjestelmät		
Talouden ja hallinnon järjestelmät - Taloussuunnittelu ja -hallinto - Henkilöstö- ja palkkahallinto - Materiaalihallinto ja tukitoiminnot - Työvuorosuunnittelu - Arkistot	- Kokonaisarkkitehtuuri - Palvelutuotteistaminen - Kansalliset tietovarannot - Yhteistyön edistäminen		Hankinta ja hyödyntäminen	- Paljon yhteistyö-mahdollisuuksia, hyödynnetään olemassa olevia järjestelmiä, yhteishankinta - Hankinta ja hyödyntäminen
Perussovellukset - Toimistojärjestelmät - Verkkosivut - AD - Käytön seuranta	- Yhteishankintoja - Tunnistaminen, maksaminen		Hankinta ja hyödyntäminen	- Paljon yhteistyö-mahdollisuuksia, yhteisiä ratkaisuja - Hankinta ja hyödyntäminen
ICT-infrastruktuuri - Konesalit ja palvelimet - Lähiverkot ja tietoliikenne	- Yhteishankintoja - KY-verkot - Turvalliset pilvipalvelut		Hankinta ja hyödyntäminen	- Paljon yhteistyö-mahdollisuuksia: alueverkot - Hankinta ja hyödyntäminen

Ulkoistamisen mahdollisuus kasvaa

Kansallinen yhteistyö vahvistuu -skenaario

JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Miten skenaarioon päädytään:

- Tähän skenaarioon päädytään joko pakottamalla, mikä nähdään poliittisesti vaikeaksi, tai vapaaehtoisesti, jolloin suurella todennäköisyydellä kaikki eivät tule sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin eikä tämä johda kovin hyviin tuloksiin

Sote-IT:n organisoituminen:

- Tuleeko Kelan rooli kansallisissa ICT-palveluissa arvioitavaksi tässä skenaariossa?
- Tuleeko kuntasektorin yhteisen sote-ict-yhtiön perustaminen arvioitavaksi tässä skenaariossa?

IT-yhtiöiden kehittäminen. Tehtävät IT-yhtiöille tässä skenaariossa:

- Perusasiat ulkoistettava tässäkin skenaariossa
- Sähköiset palvelut olisi luontevaa olla kansallisen yhtiön hoidossa

Muutostekijä	Tulema 1	Tulema 2	Tulema 3	Tulema 4
Kunnallisten IT-yhtiöiden sote-asiakkaat	• Asiakkailta valtakunnallisesti kaikki kuntayhtymät sekä valtakunnalliset sote-lahot	• Suuralueet määrittelevät ja kilpailuttavat IT-palvelut, kuntayhtymät ostaja	• Kuntayhtymät asiakkaina	• Myös kuntia edelleen asiakkaina
IT-palvelujen järjestämispoliittikka	• Poliisietelöjärjestelmä, tietohallinto, taloushallinto ja perus ICT hoidetaan sote-organisaation sisällä itse	• Poliisietelöjärjestelmä ja tietohallinto hoidetaan sote-organisaation sisällä itse	• Taloushallinto ja perus ICT ulkoistetaan	• Täydellinen ulkoistus, myös hankinta
Sote-IT kulut palvelutarpeen kehittyminen	• Sote-IT kulut koetaan karsia rajalla kadella	• Sote-IT kulut koetaan vähentää paikallisesti synergioita hyödyntäen	• Sote-IT kulut nousevat sote-uudistuksen alkuvaiheessa mm. järjestelmäintegraatioiden toteuttamiseksi. Pitkällä tähtäimellä pyritään hoitamiseen kulujen kasvua	• Sote-IT kulut nousevat IT:n muuhun sote-palvelutodantoon mahdollistamien tehokkuuskyötyjen kasvatamiseksi
Sote-IT:n rahoituksen ohjauvoima	• Rahoitus ohjaa ennen kaikkea yhteistyöhön	• Rahoituksella ennen kaikkea kannustetaan laikin toteuttamiseen	• Rahoituksella ei pyritä sen kummempaan ohjaukseen	• Rahoituksella ei pyritä sen kummempaan ohjaukseen
Sote-IT ratkaisut	• Pyrkimys mahdollisimman yhteneväisiin valtakunnallisiin ratkaisuihin ja järjestelmiin	• Suuraluekohtaiset ratkaisut ja järjestelmät	• Suuralueen arkkitehtuurin mukaiset maakuntien sisäiset ratkaisut	• Maakuntatason toimijoilla vastuu sote-IT:n hoitamisesta
Sote-IT-yhtiöiden välinen kilpailu ja yhteistyö	• Valtakunnallisesti hoidettu mm. tietohallinto ja tiedonsiirto, sähköinen asiointi yms.	• Arkkitehtuuri, tietohallinto, hankintahinta ja alueelliset kilpailutukset suuralueilla	• Maakuntatason toimijat käyttämässä hoitavat sote-IT:n	• Maakuntatason toimijoilla hyvin erilaisia ratkaisuja, myös suuralueen sisällä
Kuntien muun IT-palvelun kehittyminen ja järjestäminen	• Lukuisia toimijoita ja vähän yhteistyötä	• Hyvin vahvasti erikoistuneet sote-IT yhtiöt, jotka tarjoavat ydintoimintansa palveluita valtakunnallisesti ja alueellisesti. 5-10 kpl	• Yksi tai muutama valtakunnallinen sote-IT:n palveluntarjoaja ja alueellisesti muutama pieni erikoistunut toimija	• Nykyiset toimijat yhdistyvät ja hoitavat 1-2 suurallueta
Suoralueen ja maakuntatason toimien väiset hallinnon ja talouden tietojärjestelmät	• Sote-IT ja muu kunnallinen IT eniyetään, jolloin kuntien IT sta noin 50-60% siirtyy kuntayhtymille	• Kuntien mutkin palvelut uudistetaan sote-uudistus työllä, esim koulutus-uudistus	• Kunnat ja sote-yksiköt jakavat IT-kustannuksia pitään yhteisiä toimintajärjestelmienä järjestelmää (perus ICT, tietokoneet, talous- ja hallinto)	• Suoralueen kokonaisjärjestelmä tai valtakunnallinen tietojärjestelmä
Poliisietelöjärjestelmät ja niiden kehittäminen	• Kunnat toteuttavat muuta IT sa jäljelle jääneillä resursseilla tai ulkoistavat sen	• Muodostuu kuntayhtymä jotka ottavat oman vastuun sote-IT:n hoitettavaksi	• Samat toimijat tarjoavat sekä sote-että muita IT-palveluja	• Yhteensä noin 5 kpl
Sote IT:n toteuttajat	• Vähän suuralueiden ja maakuntatason toimijoiden välisiä tietojärjestelmiä, hoidetaan sopimusohjauksella	• Performance-mittareita, tiedot johtamisen järjestelmiä, raportointijärjestelmiä	• Hyvin operatiivisia järjestelmiä, yhteinen toiminnanohjaus, operatiiviset ostopalvelujärjestelmät, laadunmittarit, talouspalvelut (kuntayhtymä)	• Yksi toimittaja ja valtakunnallinen järjestelmä
	• Kaikki rahat menevät nykyisten poliisietelöjärjestelmien muutokseen	• Maakunta tason laajaiset järjestelmät	• Suuralue tason laajaiset järjestelmät	• Kokonaisvaltaisen kelpoprojektin
	• Tyt kesken resurssien puutteesta, kuntien ja sht:n järjestelmät parsiutu yhteen	• Alueilla jatketaan olemassa olevilla toimivilla järjestelmillä	• Useita poliisietelöjärjestelmien toimittajia	• Oma operatiivinen IT
	• Kuntien kuntayhtymä hoitaa minimi tiedon siirron ja usein ulkoistaa sen kaupalliselle toimijalle	• In house yhtiöt, omistajina kunnat ja kuntayhtymät	• Keskuksikaupunki	
	• Sote-IT:n toteuttajat	• Eriyntyneet ostopaikka- ja integraatiopalveluissa		

Maakuntatason yhteistyö –skenaario

- Suuralue tai valtakunnallista –mallia ei ole saatu synnytettyä, sote-IT:tä ohjataan maakuntatasolla
- Suuraluetaasoisista ratkaisuksista sovittava erikseen tapauskohtaisesti alueen sote-organisaatioiden ja maakunnallisten IT-yhtiöiden välillä
- Arkkitehtuurin toteuttaminen maakunnissa on erilaista. Alueet eriytyvät toisistaan ja niissä on käytössä erilliset järjestelmät. Alueilla jatketaan olemassa olevilla toimivilla järjestelmillä.
 - Riskinä IT-ratkaisujen eriytyminen maakunnissa
- Palveluiden hankinta tapahtuu maakuntatasolla, suuralue ja kansallisen tason hankinnoista sovitaan erikseen tapauskohtaisesti
- Ratkaisut osapuolten välisestä hankintayhteistyöstä yksityisten yritysten käyttämissä IT-ratkaisuihin sovitaan maakunnallisella tasolla
- ICT-yhtiöt ovat pääasiallisesti maakunnallisia ja tuottavat palveluita maakunnan toimijoille
- Kuntayhtymät ja kunnat ovat IT-yhtiöiden asiakkaina
- Sote-IT:tä hoitavat yhtiöt huolehtivat myös muista kuntien IT-tarpeesta (esim. HR ja talous) mikä ohjaa IT-ratkaisujen painopisteitä ja kehittymistä
- IT-yhtiöitä 15-25 kpl

Muutostekijä	Tulema 1	Tulema 2	Tulema 3	Tulema 4
Kunnallisten IT-yhtiöiden sote-asiakkaat	Asiakkaalta valtakunnallisesti kaikki kuntayhtymät sekä valtakunnalliset sote-lahot	Suuralueet määrittelevät ja kilpailuttavat IT-palvelut, kuntayhtymät ostaja	Kuntayhtymät asiakkaina	Myös kuntia edelleen asiakkaina
IT-palvelujen järjestämispolitiikka	Politiisietajajärjestelmä, tietohallinto, taloushallinto ja perus ICT hoidetaan sote-organisaation sisällä itse	Politiisietajajärjestelmä ja tietohallinto hoidetaan sote-organisaation sisällä itse. Taloushallinto ja perus ICT ukoistetaan	Vain perus ICT ukoistetaan	Täydellinen ukoistus, myös hankinta
Sote-IT kulut (palveluntarpeen kehittyminen)	Sote-IT kulut koitetaan karsia napila kädellä	Sote-IT kulut koitetaan vähentää paikallisesti synergiota hyödyntäen. Pyritään pitämään sote-IT kulut nykytasolla	Sote-IT kulut nousevat sote-uudistuksen alkuvaiheessa mm. järjestelmäintegroatioiden toteuttamiseksi. Pitäällä lähtämällä pyritään hoitamaan kulut keinoja	Sote-IT kulut nousevat IT:n muuhun sote-palveluntarintaan mahdollistamisen tehokkuushyötyjen kasvattamiseksi
Sote-IT:n rahoituksen ohjauvoima	Rahoitus ohjaa ennen kaikkea yhteistyöhön	Rahoituksella ennen kaikkea kannustetaan lakien toteuttamiseen	Rahoituksella palkitaan tehokkuudesta	Rahoituksella ei pyritä sen kummempaan ohjaukseen
Sote-IT ratkaisut	Pyrkimys mahdollisimman yhteneväisiin valtakunnallisiin ratkaisuihin ja järjestelmään Valtakunnallisesti hoidettu mm. tietohallinto ja tiedonsiirto, sähköinen asiointi yms.	Suuraluekohtaiset ratkaisut ja järjestelmät	Suuralueen arkkitehtuurin mukaiset maakuntien sisäiset ratkaisut Arkkitehtuuri, tietohallinto, hankintahallinta ja alueelliset kilpailutukset suuralueella Maakuntatason toimijat käyttämässä hoitavat sote-IT:n	Maakuntatason toimijoilla vastuu sote-IT:n hoitamisesta Maakuntatason toimijoilla hyvin erilaisia ratkaisuja, myös suuralueen sisällä Hyvin kevyt sote-IT
Sote-IT-yhtiöiden välinen kilpailu ja yhteistyö	Lukuisia toimijoita ja vähän yhteistyötä Toimivat maakunta tasoisesti Toimijoita tulee lisää, yhteensä niitä on useita kymmeniä	Hyvin vahvasti erikoistuneet sote-IT yhtiöt, jotka tarjoavat ydnosaamisensa palveluita valtakunnallisesti ja alueellisesti. 5-10 kpl Yhtiöiden väällä hyvin paljon yhteistyötä	Yksi tai muutama valtakunnallinen sote-IT:n palveluntarjoaja ja alueellisesti muutamia pieniä erikoistuneita toimijoita	Nykisiet toimijat yhdistyvät ja hoitavat 1-2 suuraluetta Yhteensä noin 5 kpl
Kuntien muun IT-palvelun kehittyminen ja järjestäminen	Sote-IT ja muu kunnallinen IT eriytetään, jolloin kuntien IT:stä noin 50-60% siirtyy kuntayhtymille Kunnat toteuttavat muuta IT:tä järeille jääneillä resursseilla tai ukoistavat sen	Kuntien muuttat palveluita uudistetaan sote-uudistus tyillä, esim koulutus-uudistus Muodostuu kuntayhtymä, jotka ottavat oman vastuun alueen IT:n hoitettavakseen Kunnilla ei tarvetta omalle IT:lle	Kunnat ja sote-yksiköt jakavat IT-kustannuksia pitään yhteisiä toimintajärjestelmänä järjestelmää (perus ICT, tietokonekehitys, talous- ja hallinto) Samat toimijat tarjoavat sekä sote-että kunnat IT-palveluita	
Suuralueen ja maakuntatason toimijain väiset hallinnon ja talouden tietojärjestelmät	Vähän suuralueiden ja maakuntatason toimijain väisiä tietojärjestelmiä, hoidetaan sopimusohjauksella Jokainen kuntayhtymä hoitaa minimi tiedonannon ja usein ukoistaa sen kaupalliset toimijat	Performance-mittareita, tiedolla johtamisen järjestelmiä, raportointijärjestelmiä	Hyvin operatiivisia järjestelmiä, yhteinen toimintamallisuus, operatiiviset ostopalvelujärjestelmät, laatumittarit, talouspalvelut (hankintayhteistyö)	Suuralueen kokonaisjärjestelmä tai valtakunnallinen tietojärjestelmä
Politiisietajajärjestelmät ja niiden kehittäminen	Kaikki rahat menevät nykyisten politiisietajajärjestelmien muutokseen Työ kesken resurssien puutteesta, kuntien ja sote:n järjestelmää parannetaan	Maakunta tason laajuiset järjestelmät Alueilla jatketaan olemassa olevilla toimivilla järjestelmillä	Suuralue tason laajuiset järjestelmät Useita politiisietajajärjestelmien toimittajia	Yksi toimittaja ja valtakunnallinen järjestelmä Kokonaisvaltainen kertaprojekti
Sote IT:n toteuttajat	Kaupalliset toimijat erityisesti massapalvelussa Vovat toimia alueellisesti integraattorina (Toimittajan malli)	In house yhtiöt, omistajina kunnat ja kuntayhtymät Erityisesti otavissa ja integraatiopalveluissa	Keskuskaupunki	Oma operatiivinen IT

Maakuntatason yhteistyö -skenaario

Muutostekijä	Tulema 1	Tulema 2	Tulema 3	Tulema 4
Kunnallisten IT-yhtiöiden sote-asiakkaat	Asiakkaita valtakunnallisesti kaikki maakunnalliset tahot sekä valtakunnalliset sote-tahot	Suuralueet määrittelevät ja kilpailuttavat IT-palvelut, maakuntatason toimijat ja kunnat ostajia	Maakuntatason toimijat asiakkaina	Myös kuntia edelleen asiakkaina
IT-palvelujen järjestämispolitiikka	Potilastietojärjestelmä, tietohallinto, taloushallinto ja perus-ICT hoidetaan sote-organisaation sisällä itse	- Potilastietojärjestelmä ja tietohallinto hoidetaan sote-organisaation sisällä itse - Taloushallinto ja perus ICT ulkoistetaan	Vain perus ICT ulkoistetaan	Täydellinen ulkoistus, myös hankinta
Sote-IT kulut /palveluntarpeen kehittyminen	Sote-IT kuluja koitetaan karsia rajulla kädellä	- Sote-IT kuluja koitetaan vähentää paikallisesti synergioita hyödyntäen - Pyritään pitämään sote-IT kulut nykytasolla	Sote-IT kulut nousevat sote-uudistuksen alkuvaiheessa mm. järjestelmäintegraatioiden toteuttamiseksi. Pitkällä tähtäimellä pyritään hidastamaan kulujen kasvua	Sote-IT kulut nousevat IT:n muuhun sote-palveluntuotantoon mahdollistamien tehokkuushyötyjen kasvattamiseksi
Sote-IT:n rahoituksen ohjausvoima	Rahoitus ohjaa ennen kaikkea yhteistyöhön	Rahoituksella ennen kaikkea kannustetaan lakien toteuttamiseen	Rahoituksella palkitaan tehokkuudesta	Rahoituksella ei pyritä sen kummempaan ohjaukseen
Sote-IT ratkaisut	- Pyrkimys mahdollisimman yhteneväisiin valtakunnallisiin ratkaisuihin ja järjestelmiin - Valtakunnallisesti hoidettu mm. tietohallinto ja tiedonsiirto, sähköinen asiointi yms.	Suuraluekohtaiset ratkaisut ja järjestelmät	- Suuralueen arkkitehtuurin mukaiset maakuntien sisäiset ratkaisut - Arkkitehtuuri, tietohallinto, hankehallinta ja alueelliset kilpailutukset suuralueilla - Maakuntatason toimijat käytännössä hoitavat sote-IT:n	- Maakuntatason toimijoilla vastuu sote-IT:n hoitamisesta - Maakuntatason toimijoilla hyvin erilaisia ratkaisuja, myös suuralueen sisällä - Hyvin kevyt sote-IT
Sote-IT-yhtiöiden välinen kilpailu ja yhteistyö	- Lukuisia toimijoita ja vähän yhteistyötä - Toimivat maakunta tasoisesti - Toimijoita tulee lisää, yhteensä niitä on useita kymmeniä	- Hyvin vahvasti erikoistuneet sote-IT yhtiöt, jotka tarjoavat ydinosaamisensa palveluita valtakunnallisesti ja alueellisesti. 5-10 kpl - Yhtiöiden välillä hyvin paljon yhteistyötä	Yksi tai muutama valtakunnallinen sote-IT:n palveluntarjoaja ja alueellisesti muutamia pieniä erikoistuneita toimijoita	- Nykyiset toimijat yhdistyvät ja hoitavat 1-2 suuraluetta - Yhteensä noin 5 kpl
Kuntien muun IT-palvelun kehittyminen ja järjestäminen	- Sote-IT ja muu kunnallinen IT eriytetään, jolloin kuntien IT:stä noin 50-60% siirtyy kuntayhtymille - Kunnat toteuttavat muuta IT:tä jäljelle jääneillä resursseilla tai ulkoistavat sen	- Kuntien muitakin palveluita uudistetaan sote-uudistus tyylillä, esim. koulutus-uudistus - Muodostuu kuntayhtymiä jotka ottavat oman vastuualueen IT:n hoidettavakseen - Kunnilla ei tarvetta omalle IT:lle	- Kunnat ja sote-yksiköt jakavat IT-kustannuksia pitäen yhteisiä toimialariippumattomia järjestelmiä (perus ICT, tietoliikenneyht., talous- ja hallinto) - Samat toimijat tarjoavat sekä sote- että kunta-IT -palveluja	
Suuralueen ja maakuntatason toimijain väliset hallinnon ja talouden tietojärjestelmät	- Vähän suuralueiden ja maakuntatason toimijoiden välisiä tietojärjestelmiä, hoidetaan sopimusohjauksella excelillä/wordillä - Jokainen sote-toimija hoitaa minimi tiedonsiirron ja usein ulkoistaa sen kaupalliselle toimijalle	Performance-mittareita, tiedolla johtamisen järjestelmiä, raportointijärjestelmiä	Hyvin operatiivisia järjestelmiä, yhteinen toiminnanohjaus, operatiiviset ostopalvelujärjestelmät, laatumittarit, tukipalvelut (hankintayhteistyö)	Suuralueen kokonaisjärjestelmä tai valtakunnallinen tietojärjestelmä
Potilastietojärjestelmät ja niiden kehittäminen	- Kaikki rahat menevät nykyisten potilastietojärjestelmien muutokseen - Työ kesken resurssien puutteessa, kuntien ja shp:n järjestelmiä parsittu yhteen	- Maakuntatason laajuiset järjestelmät - Alueilla jatketaan olemassa olevilla toimivilla järjestelmillä	- Suuralue tason laajuiset järjestelmät - Useita potilastietojärjestelmien toimittajia	- Yksi toimittaja ja valtakunnallinen järjestelmä - Kokonaisvaltainen kertaprojekti
Sote-IT:n toteuttajat	- Kaupalliset toimijat erityisesti massapalveluissa - Voivat toimia alueellisena integraattorina (Trondheimin malli)	- In-house yhtiöt, omistajina kunnat ja kuntayhtymät - Erityisesti sitovissa- ja integraatiopalveluissa	Keskuskaupunki	Oma operatiivinen IT

Tehtävänjako | Maakuntatason yhteistyö -skenaario

Sote IT

Kunta IT

ALUEELLINEN FOKUS

SISÄLLÖLLINEN FOKUS

	Valtakunnallinen	Suuralue	Maakunta	Kunnat
Tietohallinto - Toiminnan kehittäminen ja suunnittelu - Kokonaisarkkitehtuuri - Tietoturva - Kansalliset tietovarannot	- Kansallinen strategia - Kansalliset tietovarannot - Viitearkkitehtuuri - Kuntayhtymien välistä koordinoitua - Tietoturva	Suuraluetason hankinnoista sovitaan tapauskohtaisesti	- Toiminnan kehittäminen ja suunnittelu - Kokonaisarkkitehtuuri - Tuotannon ohjaaminen, sopimukset, strategia, asiakkuuksien hallinta, laadunvarmistus - Tietoturva	- Tietohallintoyhteistyötä kuntien ja kuntayhtymän välillä - Kunnan muiden toimialojen ja soten välinen yhteistyö
Toimialasovellukset - Perussovellukset: a) Sote asiakas- ja potilastietojärjestelmät b) Terveystietojärjestelmät (kuvantaminen, labra ..) - Erityissovellukset - Sote prosessin tuotannonohjaus - Arkistot	- Normiohjaus, ohjeita, tavoitteita - Ei mitään operatiivista	Suuraluetason hankinnoista sovitaan tapauskohtaisesti	Määrittely, kilpailuttaminen, hankinta ja hyödyntäminen	
Skenaarioriippumattomat toimialasovellukset	- Kansalaisten asiointi - Kansallisesti yhteiset toimialasovellukset - Kansallinen tiedonjaon infrastruktuuri	Erva kuvien yhteiset järjestelmät		
Talouden ja hallinnon järjestelmät - Taloussuunnittelu ja -hallinto - Henkilöstö- ja palkkahallinto - Materiaalihallinto ja tukitoiminnot - Työvuorosuunnittelu - Arkistot	- Kokonaisarkkitehtuuri - Kansalliset tietovarannot - Yhteistyön edistäminen	Suuraluetason hankinnoista sovitaan tapauskohtaisesti	Määrittely, kilpailuttaminen, hankinta ja hyödyntäminen	- Paljon yhteistyömahdollisuuksia, hyödynnetään olemassa olevia järjestelmiä, yhteishankinta - Hankinta ja hyödyntäminen
Perussovellukset - Toimintajärjestelmät - Verkkosivut - AD - Käytön seuranta	- Kansallisen tason hankinnoista sovitaan tapauskohtaisesti - Tunnistaminen, maksaminen	Suuraluetason hankinnoista sovitaan tapauskohtaisesti	Määrittely, kilpailuttaminen, hankinta ja hyödyntäminen	- Paljon yhteistyömahdollisuuksia, yhteisiä ratkaisuja - Hankinta ja hyödyntäminen
ICT-infrastruktuuri - Konesalit ja palvelimet - Lähiverkot ja tietoliikenne	- Kansallisen tason hankinnoista sovitaan tapauskohtaisesti - KY-verkot - Turvalliset pilvipalvelut		Määrittely, kilpailuttaminen, hankinta ja hyödyntäminen	- Paljon yhteistyömahdollisuuksia: alueverkot - Hankinta ja hyödyntäminen

Ulkoistamisen mahdollisuus kasvaa

Maakuntatason yhteistyö | JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Miten skenaarioon päädytään:

- Tämän skenaarion toteutuminen on todennäköisin esitetyistä skenaarioista
- Tähän skenaarioon päädytään, jos kunnat hyväksyvät niihin kohdistuvat suuret muutokset ja yhteistyötä päädytään tekemään maakuntatasolla. Yhteistyö jää maakuntatasolle, jos valtiovalta ei pysty kehittämään lainsäädäntöä tai ohjauskeinoja laajemman alueen yhteistyön synnyttämiseksi.
- Sote-IT:n organisoituminen alueilla:**
- Skenaario noudattaa parhaiten tulevaisuuden organisaatorakennetta. Asioiden toteuttaminen (mm. budjetti, päätösten tekeminen, resurssien varaaminen) on yksinkertaisinta.
- Tässäkin mallissa tulisi kuitenkin asioiden suunnittelu aina pyrkiä tekemään vähintään suuraluetasolla. Mikäli yhteistyö löytyy ylemmällä tasolla, niin myös toteutus voidaan näin tehdä. Tämä on kuitenkin huomattavasti nykyistä helpompaa, koska osapuolia on merkittävästi vähemmän.
- Pitäisi löytää integraattoreita a) peruspalveluiden ulkoistamiseksi esim. koko valtakunnan tasolle – valtakunnallisen hankintatyön lisääminen. Mitä alemmas tehtävänjakotaulukossa mennään, sitä valtakunnallisemmaksi pitäisi pyrkiä hankinnoissa b) potilastyön tietotarpeiden hallinta niin, että tiedot ovat kaikkien toimijoiden käytettävissä ja erilaiset järjestelmät sopivat yhteen
- Integraattoreista sovittava valtakunnallisesti
- IT-yhtiöiden kehittäminen. Tehtävät IT-yhtiöille tässä skenaariossa:**
- Maakuntatason laajuinen toiminta on minimi taso IT-yhtiölle
- Korostuu yhtiöiden kyky tuottaa lisäarvoa asiakkaille, tämä edellyttää erikoistumista, yhteistyötä, ristikkäisomistuksia jne. Perusasioita pitää pystyä ulkoistamaan.
- IT-yhtiöiden tulisi ottaa integraattorin roolia
- ICT-yhtiöt voivat mainiosti olla suuraluetaisoisia, jopa useamman suuralueen kattavia (esim. Istekki Oy nykyisellään). In-house yhtiöitä ei tulisi toteuttaa siten, että ne eivät kattaisi vähintään yhtä suuraluetta. Tämä olisi käytännössä paras tapa huolehtia siitä, että ratkaisut tehtäisiin lähes aina vähintään suuraluetasolla. Yhteisomistus on käytännössä paras tapa päästä suuriin kokonaisuuksiin, tästä on hyvä esimerkki Fimlab Oy, vaikkakaan se ei ole ICT in-house -yhtiö.

Muutostekijä	Tulema 1	Tulema 2	Tulema 3	Tulema 4
Kunnallisten IT-yhtiöiden ase-asiakkaat	• Asiakkaita valtakunnallisesti kaikki kuntayhtymät sekä valtakunnalliset sote-lahot	• Suuralueet määrittelevät ja kilpailuttavat IT-palvelut, kuntayhtymät ostaja	• Kuntayhtymät asiakkaina	• Myös kuntia edelleen asiakkaina
IT-palvelujen järjestämispolitiikka	• Potilastietojärjestelmä, tietohallinto, taloushallinto ja perus ICT hoidetaan sote-organisaation sisällä itse	• Potilastietojärjestelmä ja tietohallinto hoidetaan sote-organisaation sisällä itse • Taloushallinto ja perus ICT ulkoistetaan	• Vain perus ICT ulkoistetaan	• Täydellinen ulkoistus, myös hankinta
Sote-IT kulut (palveluntarpeen kehittyminen)	• Sote-IT kulua koitetaan karsia napula kädellä	• Sote-IT kulua koitetaan vähentää paikallisesti synergioita hyödyntäen • Pyritään pitämään sote-IT kulut nykytasolla	• Sote-IT kulut nousevat sote-uudistuksen alkuvaiheessa mm. järjestelmäintegraatioiden toteuttamiseksi. Pitäisi löytää keinoja pyrittäen hoitamassa kulujen kasvua	• Sote-IT kulut nousevat IT:n muuhun sote-palveluntarintaan mahdollistamisen tehokkuushyötyjen kasvattamiseksi
Sote-IT:n rahoituksen ohjausvoima	• Rahoitus ohjaa ennen kaikkea yhteistyöhön	• Rahoituksella ennen kaikkea kannustetaan laajien toteuttamiseen	• Rahoituksella pyritään tehokkuudesta	• Rahoituksella ei pyritä sen kummempaan ohjaukseen
Sote-IT ratkaisut	• Pyrkimys mahdollisimman yhteneväisiin valtakunnallisiin ratkaisuihin ja järjestelmiin • Valtakunnallisesti hoidettu mm. tietohallinto ja tiedonsiirto, sähköinen asiointi yms.	• Suuraluekohtaiset ratkaisut ja järjestelmät	• Suuralueen arkkitehtuurin mukaiset maakuntien sisäiset ratkaisut • Arkkitehtuuri, tietohallinto, hankintahallinta ja alueelliset kilpailutukset suuraluella • Maakuntatason toimijat käyttämässä hoitavat sote-IT:n	• Maakuntatason toimijoilla vastuu sote-IT:n hoitamisesta • Maakuntatason toimijoilla hyvin erilaisia ratkaisuja, myös suuralueen sisällä • Hyvin kevyt sote-IT
Sote-IT-yhtiöiden välinen kilpailu ja yhteistyö	• Lukuisia toimijoita ja vähän yhteistyötä • Toimivat maakunta tasoisesti • Toimijoita tulee lisää, yhteensä niitä on useita kymmeniä	• Hyvin vahvasti erikoistuneet sote-IT yhtiöt, jotka tarjoavat ydinosaamisensa palveluita valtakunnallisesti ja alueellisesti 5-10 kpl • Yhtiöiden välillä hyvin paljon yhteistyötä	• Yksi tai muutama valtakunnallinen sote-IT:n palveluntarjoaja ja alueellisesti muutamia pieniä erikoistuneita toimijoita	• Nykyiset toimijat yhdistyvät ja hoitavat 1-2 suuraluetta • Yhteensä noin 5 kpl
Kuntien muun IT-palvelun kehittyminen ja järjestäminen	• Sote-IT ja muu kunnallinen IT eriytetään, jolloin kuntien IT:tä noin 50-60% siirtyy kuntayhtymille • Kunnat toteuttavat muuta IT:tä järeille jäänneille resurssilla tai ulkoistavat sen kaupalliselle toimijalle	• Kuntien muutkin palvelut uudistetaan sote-uudistus tyillä, esim. koulutus-uudistus • Muodostuu kuntayhtymä, jotka ottavat oman vastuun alueen IT:n hoidettavakseen • Kunnilla ei tarveta omalla IT:llä	• Kunnat ja sote-yksiköt jakavat IT-kustannuksia pitäen yhteisen toimintajärjestelmän ja palvelut (perus ICT, tietokonekehitys, talous- ja hallinto) • Samat toimijat tarjoavat sekä sote-että kunnan IT-palveluja	
Suuralueen ja maakuntatason toimien väiset hallinnon ja talouden tietojärjestelmät	• Vähän suuraluuden ja maakuntatason toimijoiden välisiä tietojärjestelmiä, hoidetaan sopimusohjauksella erillisillä toimijilla • Jokainen kuntayhtymä hoitaa minimi tiedonhallinnon ja uuden ulkoistaa sen kaupalliselle toimijalle	• Performance-mittareita, tiedolla johtamisen järjestelmiä, raportointijärjestelmiä	• Hyvin operatiivisia tietojärjestelmiä, yhteinen toimintamallisuus, operatiiviset ottopalvelujärjestelmät, laatumittarit, laukupäivät (markkinayhteistyö)	• Suuralueen kokonaisjärjestelmä tai valtakunnallinen tietojärjestelmä
Potilastietojärjestelmät ja niiden kehittäminen	• Kaikki rahat menevät nykyisten potilastietojärjestelmien muutokseen • Työ kesken resurssien puutteissa, kuntien ja sote:n järjestelmää pönkittäen yhteen	• Maakunta tason laajuiset järjestelmät • Alueita jaetaan olemassa olevilla toimivilla järjestelmillä	• Suuralue tason laajuiset järjestelmät • Useita potilastietojärjestelmien toimittajia	• Yksi toimittaja ja valtakunnallinen järjestelmä • Kokonaisvaltaisen kiertoprojektin
Sote IT:n toteuttajat	• Kaupalliset toimijat eniten sote-massapalvelussa • Voivat toimia alueellisenä integraattorina (Tromsøin malli)	• In house yhtiöt, omistajina kunnat ja kuntayhtymät • Eniten sote- ja integrointipalveluissa	• Keskuskaupunki	• Oma operatiivinen IT

Nykytila jatkuu -skenaario

- Suuralue -mallia ei saada synnytettyä, sote-IT:tä ohjataan kunnallisella tai nykytilaa vastaavalla tasolla
- Yhteistyö pirstaloituu, yhteistyötahot voivat olla hyvin pieniä ja erikokoisia, ”kaverit tekevät yhdessä”, yhteistyökuviot sovittava aina erikseen kaikilla tasoilla
 - Yhteistyö on hidasta
 - Yksin tekeminen on kaikkein helpointa ja siten houkuttelevin vaihtoehto
 - Yhteishankintayksikköä on tarpeellista hyödyntää entistä enemmän, yhteistyöhankintayksikön asema vahvistuu. Ratkaisut osapuolten välisestä hankintayhteistyöstä yksityisten yritysten käyttämissä IT-ratkaisuissa sovitaan yhteistyötahojen välillä.
- Sote-IT ratkaisut eriytyvät hyvin paljon
- Hankinta tapahtuu vaihtelevasti maakunnallisesti ja kunnallisesti, mahdollisuus yhteistyöhön, mutta siitä sovittava erikseen tapauskohtaisesti
- Yhtiöt laajentuvat perustuen omistajien tekemiin päätöksiin
 - Yhtiöiden välinen kilpailu kiristyy ja yhtiöiden sisällöllinen ja maantieteellinen päällekkäisyys lisääntyy
- Sote-IT palveluja tarjoaa lukuisat toimijat ja heidän välillä on vähän yhteistyötä
- IT-yhtiöitä useita kymmeniä

Muutostekijä	Tulema 1	Tulema 2	Tulema 3	Tulema 4
Kunnallisten IT-yhtiöiden sote-asiakkaat	Asiakkaista valtakunnallisesti kaikki kuntayhtymät sekä valtakunnalliset sote-tahot	Suuralueet määrittelevät ja kilpailuttavat IT-palvelut, kuntayhtymät ostaja	Kuntayhtymät asiakkaana	Myös kuntia edelleen asiakkaina
IT-palvelujen järjestämispolitiikka	Politiisetotajajärjestelmä, tietohallinto, taloushallinto ja perus ICT hoidetaan sote-organisaation sisällä itse	Politiisetotajajärjestelmä ja tietohallinto hoidetaan sote-organisaation sisällä itse. Taloushallinto ja perus ICT ulkoistetaan	Vain perus ICT ulkoistetaan	Täydellinen ulkoistus, myös hankinta
Sote-IT kulut (palvelutarpeen kehittyminen)	Sote-IT kulua koitetaan karsia rajalla kädellä	Sote-IT kulua koitetaan vähentää paikallisesti synergioita hyödyntäen. Pyritään pitämään sote-IT kulut nykytasolla	Sote-IT kulut nousevat sote-uudistuksen alkuvaiheessa mm. järjestelmäintegraatioiden toteuttamiseksi. Pitäisi lähtemällä pyritään hidastamaan kulujen kasvua	Sote-IT kulut nousevat IT:n muuhun sote-palveluntarintaan mahdollistamisen tehokkuuskykyjen kasvattamiseksi
Sote-IT:n rahoituksen ohjauvoima	Rahoitus ohjaa ennen kaikkea yhteistyöhön	Rahoituksella ennen kaikkea kannustetaan lakien toteuttamiseen	Rahoituksella ei pyritä sen kummempaan ohjaukseen	
Sote-IT ratkaisut	Pyrkimys mahdollisimman yhteneväisiin valtakunnallisiin ratkaisuihin ja järjestelmiin Valtakunnallisesti hoidettu mm. tietohallinto ja tiedonsiirto, sähköinen asiointi yms.	Suuraluekohtaiset ratkaisut ja järjestelmät	Suuralueen arkkitehtuurin mukaiset maakuntien sisäiset ratkaisut Arkkitehtuuri, tietohallinto, hankintahallinta ja alueelliset kilpailutukset suuraluella Maakuntatason toimijat käyttämässä hoitavat sote-IT:n	Maakuntatason toimijoilla vedou sote-IT:n hoitamisesta Maakuntatason toimijoilla hyvin erilaisia ratkaisuja, myös suuralueen sisällä Hyvin kevyt sote-IT
Sote-IT-yhtiöiden välinen kilpailu ja yhteistyö	Lukuisia toimijoita ja vähän yhteistyötä Toimivat maakunta tasoset Toimijoita tulee lisää, yhteensä niitä on useita kymmeniä	Hyvin vahvasti erikoistuneet sote-IT yhtiöt, jotka tarjoavat ydinosaamisensa palvelulla valtakunnallisesti ja alueellisesti 5-10 kpl Yhtiöiden väliä hyvin paljon yhteistyötä	Yksi tai muutama valtakunnallinen sote-IT:n palveluntarjoaja ja alueellisesti muutamia pieniä erikoistuneita toimijoita	Nykiset toimijat yhdistyvät ja hoitavat 1-2 suuraluetta Yhteensä noin 5 kpl
Kuntien muun IT-palvelun kehittyminen ja järjestäminen	Sote-IT ja muu kunnallinen IT eriytetään, jolloin kuntien IT:tä noin 50-60% siirtyy kuntayhtymille Kunnat toteuttavat muuta IT:tä jolle jalleen resursseilla tai ulkoistavat sen	Kuntien muun palvelut uudistetaan sote-uudistus tyillä, esim koulutus-uudistus Muodostuu kuntayhtymä, jotka ottavat oman vastuunsa IT:n hoitettavakseen Kunnilla ei tarvetta omalle IT:lle	Kunnat ja sote-yksiköt jakavat IT-kustannuksia pitillen yhteisiä toimintakäytäntöjä ja järjestelmiä (perus ICT, tietokoneet, talous- ja hallinto) Samat toimijat tarjoavat sekä sote-että kunta IT-palveluita	
Suuralueen ja maakuntatason toimijain väliset hallinnon ja talouden tietojärjestelmät	Vähän suuralueiden ja maakuntatason toimijoiden välisiä tietojärjestelmiä, hoidetaan sopimusohjauksella Jokainen kuntayhtymä hoitaa minimi tiedon siirron ja usein ulkoistaa sen kaupalliset toimijat	Performance-mittareita, tiedolla johtamisen järjestelmiä, raportointijärjestelmiä	Hyvin operatiivisia järjestelmiä, yhteinen toimintamallisuus, operatiiviset ostopalvelujärjestelmät, laadunmittarit, talouspalvelut (hankintayhteistyö)	Suuralueen kokonaisjärjestelmä tai valtakunnallinen tietojärjestelmä
Politiisetotajajärjestelmät ja niiden kehittäminen	Kaikki rahat menevät nykyisten politiisetotajajärjestelmien muutokseen Työ keiken resurssien puutteesta, kuntien ja stp:n järjestelmiä paristuu ytimeen	Maakunta tason laajusot järjestelmät Alueilla jatketaan olemassa olevilla toimivilla järjestelmillä	Suuralue tason laajusot järjestelmät Useita politiisetotajajärjestelmien toimittajia	Yksi toimittaja ja valtakunnallinen järjestelmä Kokonaistalouden korjausprojekti
Sote IT:n toteuttajat	Kaupalliset toimijat erityisesti massapalveluissa Voivat toimia alueellisesti integraattorina (Trendin malli)	In house yhtiöt, omistajina kunnat ja kuntayhtymät Erityisesti sote- ja integraattoripalveluissa	Keskuskaupunki	Oma operatiivinen IT

Nykytila jatkuu -skenaario

Muutostekijä	Tulema 1	Tulema 2	Tulema 3	Tulema 4
Kunnallisten IT-yhtiöiden sote-asiakkaat	Asiakkaita valtakunnallisesti kaikki maakunnalliset tahot sekä valtakunnalliset sote-tahot	Suuralueet määrittelevät ja kilpailuttavat IT-palvelut, maakuntatason toimijat ja kunnat ostajia	Maakuntatason toimijat asiakkaina	Myös kuntia edelleen asiakkaina
IT-palvelujen järjestämispolitiikka	Potilastietojärjestelmä, tietohallinto, taloushallinto ja perus-ICT hoidetaan sote-organisaation sisällä itse	- Potilastietojärjestelmä ja tietohallinto hoidetaan sote-organisaation sisällä itse - Taloushallinto ja perus ICT ulkoistetaan	Vain perus ICT ulkoistetaan	Täydellinen ulkoistus, myös hankinta
Sote-IT kulut /palveluntarpeen kehittyminen	Sote-IT kuluja koitetaan karsia rajulla kädellä	- Sote-IT kuluja koitetaan vähentää paikallisesti synergioita hyödyntäen - Pyritään pitämään sote-IT kulut nykytasolla	Sote-IT kulut nousevat sote-uudistuksen alkuvaiheessa mm. järjestelmäintegraatioiden toteuttamiseksi. Pitkällä tähtäimellä pyritään hidastamaan kulujen kasvua	Sote-IT kulut nousevat IT:n muuhun sote-palveluntuotantoon mahdollistamien tehokkuushyötyjen kasvattamiseksi
Sote-IT:n rahoituksen ohjausvoima	Rahoitus ohjaa ennen kaikkea yhteistyöhön	Rahoituksella ennen kaikkea kannustetaan lakien toteuttamiseen	Rahoituksella palkitaan tehokkuudesta	Rahoituksella ei pyritä sen kummempaan ohjaukseen
Sote-IT ratkaisut	- Pyrkimys mahdollisimman yhteneväisiin valtakunnallisiin ratkaisuihin ja järjestelmiin - Valtakunnallisesti hoidettu mm. tietohallinto ja tiedonsiirto, sähköinen asiointi yms.	Suuraluekohtaiset ratkaisut ja järjestelmät	- Suuralueen arkkitehtuurin mukaiset maakuntien sisäiset ratkaisut - Arkkitehtuuri, tietohallinto, hankehallinta ja alueelliset kilpailutukset suuralueilla - Maakuntatason toimijat käytännössä hoitavat sote-IT:n	- Maakuntatason toimijoilla vastuu sote-IT:n hoitamisesta - Maakuntatason toimijoilla hyvin erilaisia ratkaisuja, myös suuralueen sisällä - Hyvin kevyt sote-IT
Sote-IT-yhtiöiden välinen kilpailu ja yhteistyö	- Lukuisia toimijoita ja vähän yhteistyötä - Toimivat maakunta tasoisesti - Toimijoita tulee lisää, yhteensä niitä on useita kymmeniä	- Hyvin vahvasti erikoistuneet sote-IT yhtiöt, jotka tarjoavat ydinosaamisensa palveluita valtakunnallisesti ja alueellisesti. 5-10 kpl - Yhtiöiden välillä hyvin paljon yhteistyötä	Yksi tai muutama valtakunnallinen sote-IT:n palveluntarjoaja ja alueellisesti muutamia pieniä erikoistuneita toimijoita	- Nykyiset toimijat yhdistyvät ja hoitavat 1-2 suuraluetta - Yhteensä noin 5 kpl
Kuntien muun IT-palvelun kehittyminen ja järjestäminen	- Sote-IT ja muu kunnallinen IT eriytetään, jolloin kuntien IT:stä noin 50-60% siirtyy kuntayhtymille - Kunnat toteuttavat muuta IT:tä jäljelle jääneillä resursseilla tai ulkoistavat sen	- Kuntien muitakin palveluita uudistetaan sote-uudistus tyylillä, esim. koulutus-uudistus - Muodostuu kuntayhtymiä jotka ottavat oman vastuualueen IT:n hoidettavakseen - Kunnilla ei tarvetta omalle IT:lle	- Kunnat ja sote-yksiköt jakavat IT-kustannuksia pitäen yhteisiä toimialariippumattomia järjestelmiä (perus ICT, tietoliikenneyht., talous- ja hallinto) - Samat toimijat tarjoavat sekä sote- että kunta-IT -palveluja	
Suuralueen ja maakuntatason toimijain väliset hallinnon ja talouden tietojärjestelmät	- Vähän suuralueiden ja maakuntatason toimijoiden välisiä tietojärjestelmiä, hoidetaan sopimusohjauksella excelillä/wordillä - Jokainen sote-toimija hoitaa minimi tiedonsiirron ja usein ulkoistaa sen kaupalliselle toimijalle	Performance-mittareita, tiedolla johtamisen järjestelmiä, raportointijärjestelmiä	Hyvin operatiivisia järjestelmiä, yhteinen toiminnanohjaus, operatiiviset ostopalvelujärjestelmät, laatumittarit, tukipalvelut (hankintayhteistyö)	Suuralueen kokonaisjärjestelmä tai valtakunnallinen tietojärjestelmä
Potilastietojärjestelmät ja niiden kehittäminen	- Kaikki rahat menevät nykyisten potilastietojärjestelmien muutokseen - Työ kesken resurssien puutteessa, kuntien ja shp:n järjestelmiä parsittu yhteen	- Maakuntatason laajuiset järjestelmät - Alueilla jatketaan olemassa olevilla toimivilla järjestelmillä	- Suuralue tason laajuiset järjestelmät - Useita potilastietojärjestelmien toimittajia	- Yksi toimittaja ja valtakunnallinen järjestelmä - Kokonaisvaltainen kertaprojekti
Sote-IT:n toteuttajat	- Kaupalliset toimijat erityisesti massapalveluissa - Voivat toimia alueellisena integraattorina (Trondheimin malli)	- In-house yhtiöt, omistajina kunnat ja kuntayhtymät - Erityisesti sitovissa- ja integraatiopalveluissa	Keskuskaupunki	Oma operatiivinen IT

Tehtävänjako | Nykytila jatkuu –skenaario

Sote IT

Kunta IT

ALUEELLINEN FOKUS

SISÄLLÖLLINEN FOKUS

	Valtakunnallinen	Suuralue	Maakunta	Kunnat
Tietohallinto • Toiminnan kehittäminen ja suunnittelu • Kokonaisarkkitehtuuri • Tietoturva • Kansalliset tietovarannot	• Yhteishankintayksikön rooli kasvaa • Kansallinen strategia • Kansalliset tietovarannot • Viitearkkitehtuuri • Kuntien välistä koordinoitua • Tietoturva			• Toiminnan kehittäminen ja suunnittelu • Kokonaisarkkitehtuuri • Tuotannon ohjaaminen, sopimukset, strategia, asiakkuuksien hallinta, laadunvarmistus • Tietoturva
Toimialasovellukset • Perussovellukset: a) Sote asiakas- ja potilastietojärjestelmät b) Terveydenhuollon erityisjärjestelmät (kuvantaminen, labra ..) • Erityissovellukset • Sote prosessin tuotannonohjaus • Arkistot	• Yhteishankintayksikön rooli kasvaa • Normiohjaus, ohjeita, tavoitteita • Ei mitään operatiivista			• Määrittely, kilpailuttaminen, hankinta ja hyödyntäminen
Skenaarioriippumattomat toimialasovellukset	• Kansalaisten asiointi • Kansallisesti yhteiset toimialasovellukset • Kansallinen tiedonjaon infrastruktuuri	• Erva kuvioiden yhteiset järjestelmät		
Talouden ja hallinnon järjestelmät • Taloussuunnittelu ja –hallinto • Henkilöstö- ja palkkahallinto • Materiaalihallinto ja tukitoiminnot • Työvuorosuunnittelu • Arkistot	• Kansalliset tietovarannot • Yhteistyön edistäminen		• Kuntien keskinäistä yhteistyötä mm. in-house yhtiöiden kautta	• Määrittely, kilpailuttaminen, hankinta ja hyödyntäminen
Perussovellukset • Toimistojärjestelmät • Verkkosivut • AD • Käytön seuranta	• Yhteishankintayksikön rooli kasvaa • Tunnistaminen, maksaminen		• Kuntien keskinäistä yhteistyötä mm. in-house yhtiöiden kautta	• Määrittely, kilpailuttaminen, hankinta ja hyödyntäminen
ICT-infrastruktuuri • Konesalit ja palvelimet • Lähiverkot ja tietoliikenne	• Yhteishankintayksikön rooli kasvaa • KY-verkot • Turvalliset pilvipalvelut		• Kuntien keskinäistä yhteistyötä mm. in-house yhtiöiden kautta	• Määrittely, kilpailuttaminen, hankinta ja hyödyntäminen

Ulkoistamisen mahdollisuus kasvaa

Nykytila jatkuu -skenaario | JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Miten skenaarioon päädytään:

- Tähän skenaarioon päädytään, jos eri tahoilla ei ole yhteistä näkemystä tai tahtotilaa, eikä päätösvaltaa saada siirrettyä kuntatasoa ylemmälle taholle. Tällöin toimijat jatkavat itsenäisesti parhaaksi näkemällään tavalla. Tosin julkisella sektorilla ei ole varaa nykytilan jatkumiseen.
- Sote-IT:n organisoituminen alueilla:**
- Jos ohjausta ulkoapäin ei tule ja ICT-toimijat pääsevät itse ohjaamaan kehitystä, vaadittaisiin heiltä aktiivista otetta, jottei kehitys jatku nykyisellään
- Osoptimointi jatkuu, oman toiminnan kannalta tärkeimmät asiat toteutetaan
- Isoja ydinjärjestelmiä ja niitä myyviä yrityksiä ei ole lukumääräisesti kovin montaa. Integraattorit ostavat samoja palveluja, mutta on monia tapoja toteuttaa kokonaisuutta ja niputtaa erilaiset palvelut yhteen.
- Suurena ongelmana on järjestelmien pirstaleisuus ja sen seurauksena mm. tiedon saannin vaikeutuminen ja kustannusten nousu – tärkeää kaikissa tapauksissa olisi turvata yhteinen sopiminen esim. kansalliset viitearkkitehtuurit ja linjaukset sekä keskittää hankintoja päällekkäisyyksien välttämiseksi. Tämä on olennainen toimijoiden vastuulla oleva asia.
- IT-yhtiöiden kehittäminen. Tehtävät IT-yhtiöille tässä skenaariossa:**
- Uhkana on, että in-house yhtiöiden välinen kilpailu kiristyy, mutta taustalla toimivat kaupalliset monopolit/oligopolit säilyttävät määräävän asemansa
- Yhtiöiden roolina tässä korostuu sote-IT:n kehityksen vieminen eteenpäin: Toimialariippumattomien toimintojen erottaminen sote-IT:n kehittämisestä
- Jos sote-IT ei irtaudukaan, miten kehittyä kuntien muu ICT?

Muutostekijä	Tulema 1	Tulema 2	Tulema 3	Tulema 4
Kunnallisten IT-yhtiöiden sote-asiakkaat	Asiakkailla valtakunnallisesti kaikki kuntayhtymät sekä valtakunnalliset sote-tahot	Suoraveit määrittelevät ja kilpailuttavat IT-palvelut, kuntayhtymät ostaja	Kuntayhtymät asiakkaina	Myös kuntia edelleen asiakkaina
IT-palvelujen järjestämispäätöksillä	Poliisietajajärjestelmä, tietohallinto, taloushallinto ja perus ICT hoidetaan sote-organisaation sisällä itse	Poliisietajajärjestelmä ja tietohallinto hoidetaan sote-organisaation sisällä itse Taloushallinto ja perus ICT ukoistetaan	Vain perus ICT ukoistetaan	Täydellinen ulkoistus, myös hankinta
Sote-IT kulut palvelutarpeen kehittyminen	Sote-IT kulua koitetaan karsia rajalla kädellä	Sote-IT kulua koitetaan vähentää paikallisesti synergioita hyödyntäen Pyritään pitämään sote-IT kulut nykytasolla	Sote-IT kulut nousevat sote-uudistuksen alkuvaiheessa mm. järjestelmäintegraatioiden toteuttamiseksi. Pitäisi lähtemällä pyritään hoitamassa kulujen kasvua	Sote-IT kulut nousevat IT:n muuhun sote-palveluntarintaan mahdollistamisen tehokkuushyötyjen kasvattamiseksi
Sote-IT:n rahoituksen ohjausvoima	Rahoitus ohjaa ennen kaikkea yhteistyöhön	Rahoituksella ennen kaikkea kannustetaan laajien toteuttamiseen	Rahoituksella ei pyritä sen kummempaan ohjaukseen	
Sote-IT ratkaisut	Pyrkimys mahdollisimman yhteneväisiin valtakunnallisiin ratkaisuihin ja järjestelmiin Valtakunnallisesti hoidettu mm. tietohallinto ja tiedonsiirto, sähköinen asiointi yms.	Suoraveitkohtaiset ratkaisut ja järjestelmät	Suoraveit arkkitehtuurin mukaiset maakuntien sisäiset ratkaisut Arkkitehtuuri, tietohallinto, hankintahallinta ja alueelliset kilpailutukset suoraveilla Maakuntatason toimijat käyttämässä hoitavat sote-IT:n	Maakuntatason toimijoilla vedou sote-IT:n hoitamisesta Maakuntatason toimijoilla hyvin erilaisia ratkaisuja, myös suoraveit sisällä Hyvin kevyt sote-IT
Sote-IT-yhtiöiden välinen kilpailu ja yhteistyö	Lukuisia toimijoita ja vähän yhteistyötä Toimivat maakunta tasoisesti Toimijoita tulee lisää, yhteensä niitä on useita kymmeniä	Hyvin vahvasti erikoistuneet sote-IT yhtiöt, jotka tarjoavat ydintoimintoja palveluilla valtakunnallisesti ja alueellisesti 5-10 kpl Yhtiöiden välillä hyvin paljon yhteistyötä	Yksi tai muutama valtakunnallinen sote-IT:n palveluntarjoaja ja alueellisesti muutamia pieniä erikoistuneita toimijoita	Nykiset toimijat yhdistyvät ja hoitavat 1-2 suoraveit Yhteensä noin 5 kpl
Kuntien muun IT-palvelun kehittyminen ja järjestäminen	Sote-IT ja muu kunnallinen IT eriytetään, jolloin kuntien IT:tä noin 50-60% siirtyy kuntayhtymille Kunnat toteuttavat muuta IT:tä jolle jänneillä resursseilla tai ukoistavat sen	Kuntien muuta palveluita uudistetaan sote-uudistus työllä, esim. koulutus-uudistus Muodostuu kuntayhtymä, jotka ottavat oman vastuunsa IT:n hoitamiseksi Kunnilla ei tarvetta omalle IT:lle	Kunnat ja sote-yksiköt jakavat IT-kustannuksia pitillen yhteisiä toimintajärjestelmiä ja palveluita (perus ICT, tietokoneet, talous- ja hallinto) Samat toimijat tarjoavat sekä sote-että kunnan IT-palveluita	
Suoraveit ja maakuntatason toimien välinen hallinnon ja talouden tietojärjestelmät	Vähän suoraveit ja maakuntatason toimien välistä tietojärjestelmiä, hoidetaan sopimusohjauksella Jokainen kuntayhtymä hoitaa minimi tiedonhallinnon ja uuden ukoistaa sen kaupalliset toimijat	Performance-mittareita, tiedolla johtamisen järjestelmiä, raportointijärjestelmiä	Hyvin operatiivisia järjestelmiä, yhteinen toimintajärjestelmä, operatiiviset ostopalvelujärjestelmät, laatumittarit, talouspalvelut (markkinatiedustelu)	Suoraveit kokonaisjärjestelmä tai valtakunnallinen tietojärjestelmä
Poliisietajajärjestelmät ja niiden kehittäminen	Kaikki rahat menevät nykyisten poliisietajajärjestelmien muutokseen Työ keuhk resurssien puutteesta, kuntien ja spt:n järjestelmiä parannetaan yhteen	Maakunta tason laajaiset järjestelmät Alueilla jatketaan olemassa olevilla toimivilla järjestelmillä	Suoraveit tason laajaiset järjestelmät Useita poliisietajajärjestelmien toimittajia	Yksi toimittaja ja valtakunnallinen järjestelmä Kokonaisvaltainen korpiprojekti
Sote IT:n toteuttajat	Kaupalliset toimijat erityisesti massapalveluissa Vain toimia alueellisesti integraattorina (Nordicinn malli)	In house yhtiöt, omistajina kunnat ja kuntayhtymät Erityisesti soteissa- ja integraattoripalveluissa	Keskuskaupunki	Oma operatiivinen IT

[illegible]

Kuntaomisteisten IT-yhtiöiden rooli ja asema osana sosiaali- ja terveydenhuollon muuttuvia rakenteita

OSA 5 A

Kunnallisten IT-yhtiöiden nykytila

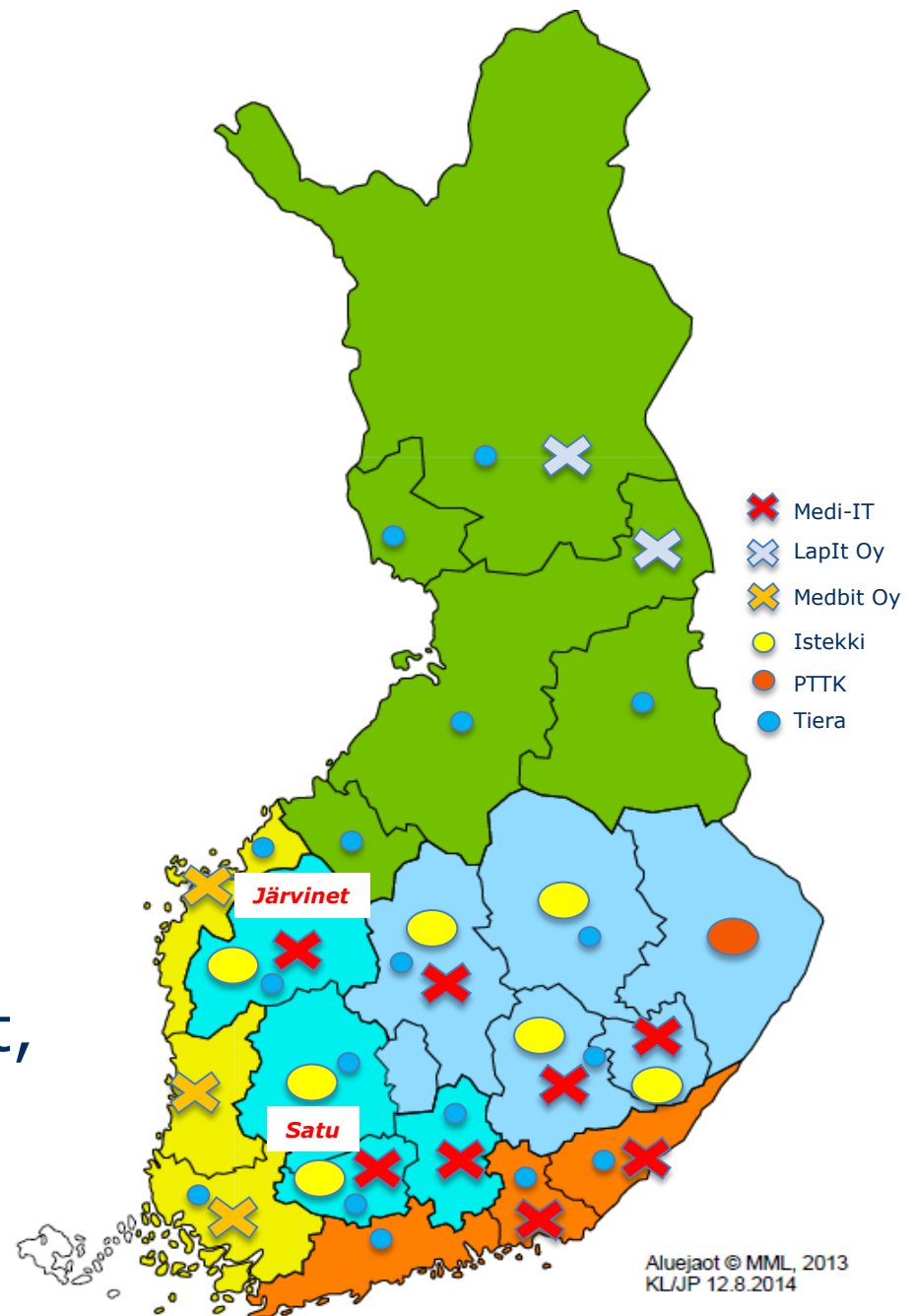
Suuralue: Suuralueella tarkoitetaan viittä suunnilleen ERVA-alueiden mukaan organisoitunutta yhteistyöaluetta. Suuralue on maantieteelliseltä laajuudeltaan verrattavissa kaksitasoisessa kuntayhtymämallissa kuvattuun järjestämisvastuulliseen kuntayhtymään.
Alueen kaikki sairaanhoitopiirit tai lähes kaikki alueen kunnat asiakkaana.

Maakuntataso: Maakuntatasolla tarkoitetaan todennäköisesti muodostuvia noin 19 alueellista sote-tahoa. Maakuntataso on maantieteelliseltä laajuudeltaan verrattavissa kaksitasoisessa kuntayhtymämallissa kuvattuun tuottamisvastuulliseen kuntayhtymään.
Sairaanhoitopiiri tai lähes kaikki shp:n jäsenkunnat asiakkaina.

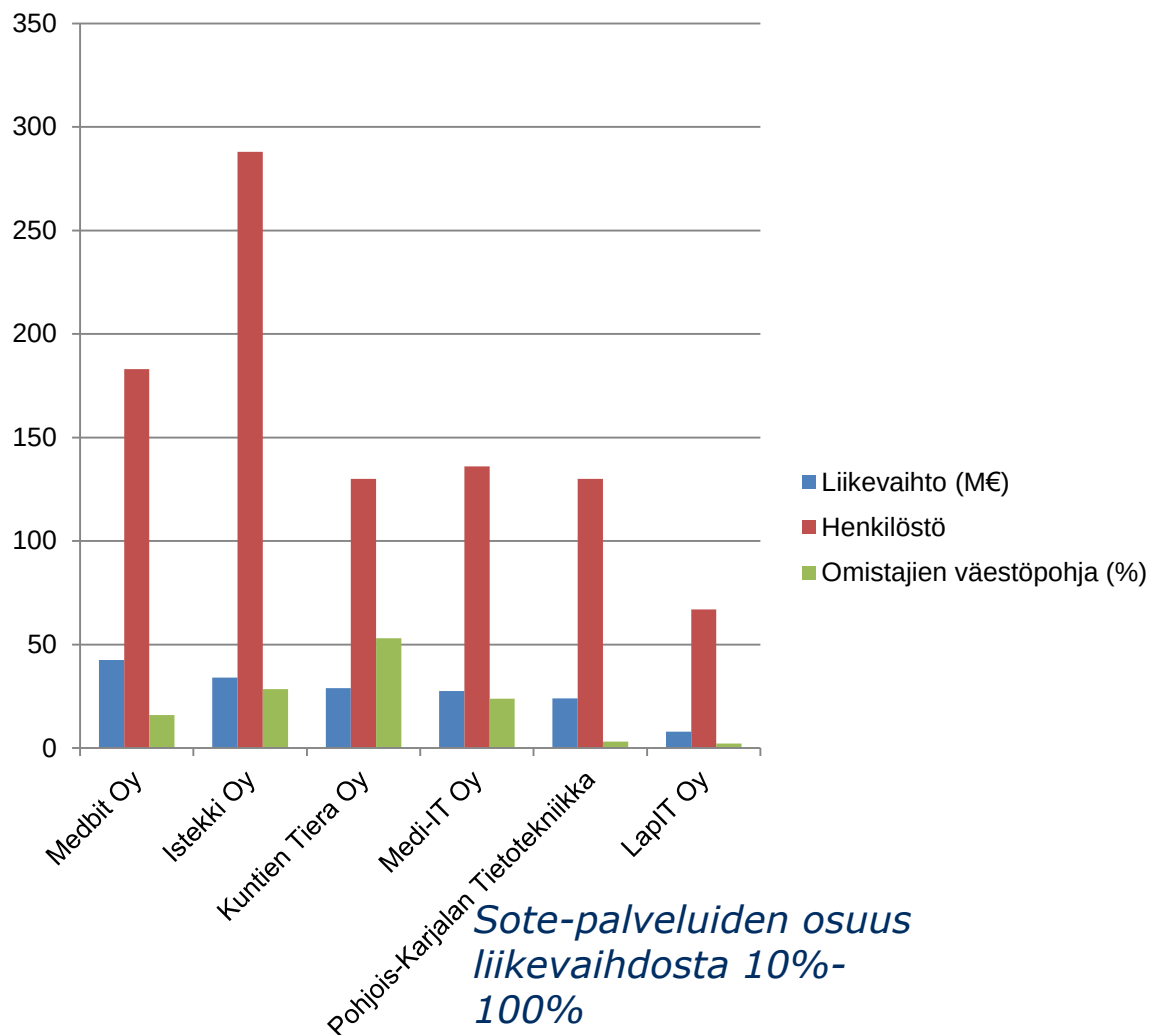
Nykyiset ICT-yhtiöt

Eroja

- Historia
- Toiminnan laajuus
- Palvelut
 - terveys-IT
 - sote-IT
 - kunta-IT
 - muut tukipalvelut
 - lääkintätekniikka
- Toiminta-alue
- Omistuspohja(kunnat/KY:t, muut yhtiöt)



Nykytilan tunnuslukuja

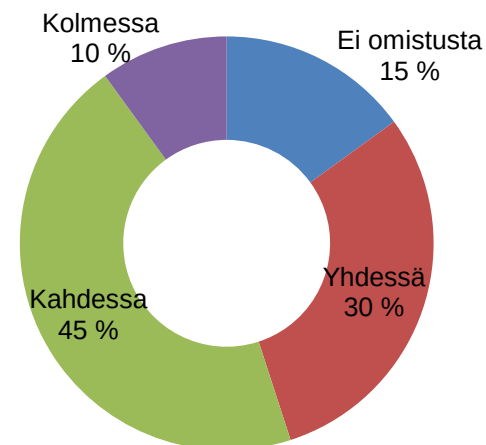


Sosiaali ja terveys

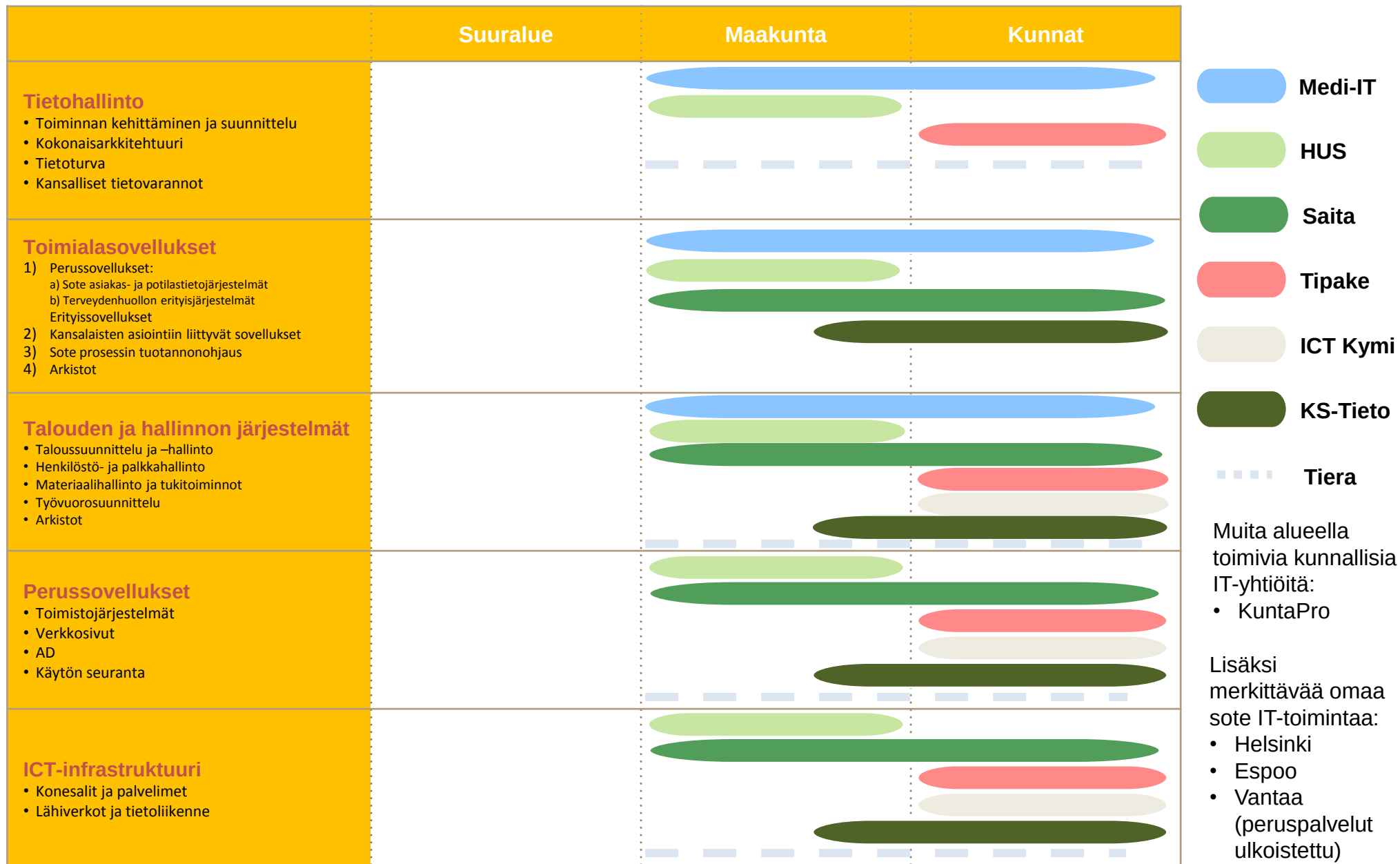
Sote ICT-kustannuksista



Sairaanhoitopiirit omistajina ICT-yhtiöissä



Eteläinen suuralue



Läntinen suuralue

	Suuralue	Maakunta	Kunnat
Tietohallinto • Toiminnan kehittäminen ja suunnittelu • Kokonaisarkkitehtuuri • Tietoturva • Kansalliset tietovarannot			
Toimialasovellukset 1) Perussovellukset: a) Sote asiakas- ja potilastietojärjestelmät b) Terveystieteiden erityisjärjestelmät 2) Erityissovellukset 3) Kansalaisten asiointiin liittyvät sovellukset 4) Sote prosessin tuotannonohjaus 5) Arkistot			
Talouden ja hallinnon järjestelmät • Taloussuunnittelu ja -hallinto • Henkilöstö- ja palkkahallinto • Materiaalihallinto ja tukitoiminnot • Työvuorosuunnittelu • Arkistot			
Perussovellukset • Toimistojärjestelmät • Verkkosivut • AD • Käytön seuranta			
ICT-infrastruktuuuri • Konesalit ja palvelimet • Lähiverkot ja tietoliikenne			



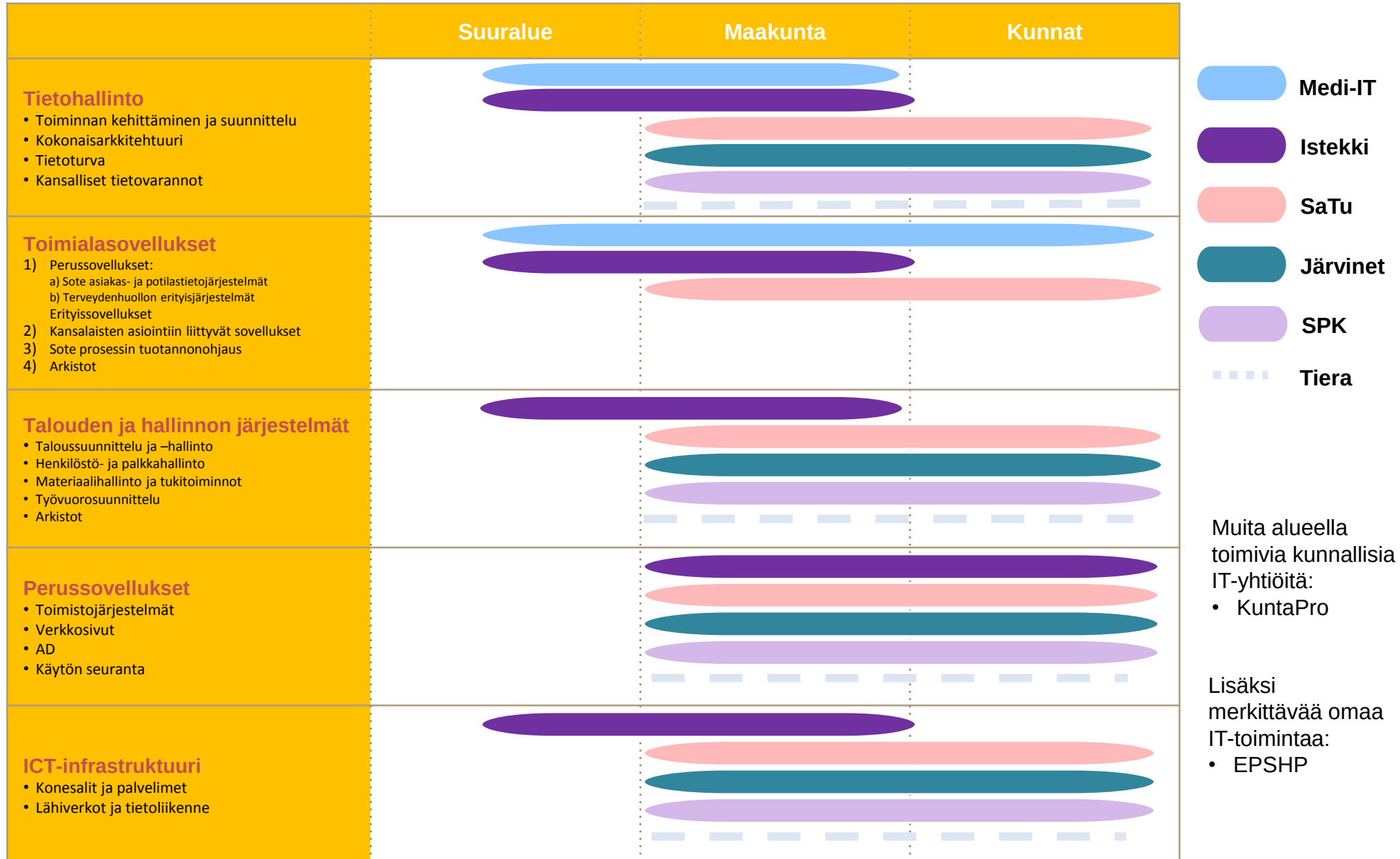
Muita alueella toimivia kunnallisia IT-yhtiöitä:

- KuntaPro

Lisäksi merkittävää omaa sote IT-toimintaa:

- Turku

Keskinen suuralue



Itäinen suuralue



Pohjoinen suuralue



Kunnallisten IT-yhtiöiden nykytila

JATKOTYÖT

In-house yhtiöiden nykytilan vertailu:

- Kokoa kuvaavilla mittareilla: Työasemien määrä, henkilöstömäärä, liikevaihto, hankevolyymi, käyttötalous/investoinnit, palvelupyyntöjen määrä, asiakasorganisaatioiden koko
- Palveluiden jakautuminen ja sisällöllinen painopiste:
 - perusterveydenhuolto, sosiaalihuolto, erikoissairaanhoido, vaativa erikoissairaanhoido
 - muut kuntien vastuulla olevat palvelut päätasolla (ei kuitenkaan sisällytetä yhtiöitä, jotka eivät tarjoa sote:n tietojärjestelmäpalveluja)
- Tämä voidaan kuvata ns. ”taistelukenttä” –kuvauksella, jossa pallon koko kuvaa kunkin in-house yhtiön kokoa ja pallo on jaettu piirakkakuvaksi palvelujen jakautumisen mukaan. Lisäksi pallot voidaan sijoittaa matriisiin alueellisen ja sisällöllisen fokuksen mukaan.
- Seuraavassa diassa taulukkopohja tietojen kokoamiseen

Yhtiöiden kuvaus ja tunnusluvut – osapuolet täydentävät

Yhtiö	Henkilöstö	Liikevaihto M€	Sote-IT-osuus Liikevaihdosta	Top5 Palvelut (sote/muut)	Omistajat
Istekki Oy	288	34,5			
Kuntien Tiera Oy	109	28,9	26%		
LapIT Oy	67	7,9			
Medbit Oy	183	42,5	100%		
Medi-IT Oy	136	27,5	100%		
Pohjois- Karjalan Tietotekniikka Oy (PTTK)	130	24			

Kuntaomisteisten IT-yhtiöiden rooli ja asema sote-uudistuksessa

OSA 5 B

Alueelliset erot sote-uudistuksessa

Alueelliset erot sote-uudistuksessa | Yhteistyön kulttuuri

Haastattelujen keskeiset löydökset

Alueilla suuret erot yhteistyön kulttuurin suhteen

- "Jotkut toimijat ovat tottuneet tekemään hommia yhdessä hyvällä menestyksellä ja jotkut on tottuneet tappelemaan keskenään. Ne jotka ovat jo tottuneet tekemään hommia yhdessä ovat paljon paremmissa lähtökohdissa uudistuksen läpiviennin suhteen."
- **Pohjoisessa vahva yhteistyön kulttuuri**
 - "Pohjois-Suomessa on rakenteet kunnossa ja keskustelufoorumit paikoillaan."
 - "Pohjoisessa on ollut alueellista yhteistyötä jo pitkään ja yhteistyön tuloksista on hyviä näyttöjä."
 - "Vaikka pohjoisessa Oulu on ollut hyvin vahva kunta, siellä yhteistyön rakentaminen on ollut helpon näköistä."
- **Itä-Suomessa tehty paljon työtä yhteistyön eteen, mutta tehtävää vielä jäljellä**
 - "Idässä pitää tökkiä yhteistyön suuntaan, mutta hyvään suuntaan ollaan menossa."
 - "Idässä on muutosvastarintaa nähtävissä keskittämistä ajatellessa."
 - "Pohjois-Karjalassa on virkamiestasolla hyvät yhtenäiset näkemykset."
- **Keskisellä sote-alueella Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriin sisällä paljon yhteistyötä, mutta piirin ulkopuolelle hyvin vähän yhteistyötä**
 - "Etelä-Pohjanmaalla sairaanhoitopiirin tietohallinto hoitaa pitkälti 18 kunnan terveydenhuollon ICT-palveluita. Alueellisesti ollaan tehty palveluita siis paljonkin, esim. potilastietojärjestelmiä, tietoturvaa ja käyttäjätukea."
 - "Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin alueella on ihan hyvää yhteistyötä, mutta piirin ulkopuolelle yhteistyökuviot on ihan alkutekijöissään."

- **Etelässä sote-alueen laajuista yhteistyönkulttuuria ei juurikaan ole**
 - "Etelässä keskustellaan siitä kuka voisi olla se taho joka kutsuu kaikki koolle. Tämäkin on jo valtava ponnistus että sovitaan siitä kuka pystyy kokoamaan pelaajat saman pöydän ympärille."
 - "Pk-seudulla tilanne on hankala. Espoo, Helsinki ja Vantaa ovat todella vahvoja kuntia ja kaikilla on erilaiset tavat hoitaa hommia eikä ne varmasti halua lähteä omia pitkälle vietyjä toimintatapojaan muuttamaan."
 - "Erikoissairaanhoidon puolella HUS:n on ollut helppo tehdä yhteistyötä Karean ja Eksoten kanssa, mutta kuntien kanssa yhteistyön tekeminen on koettu hankalaksi vaikka kunnat ovatkin HUS:in omistajia."
 - "Apotti-hanke on käynnissä pk-seudulla ja sen välittömässä läheisyydessä, miten tämä vaikuttaa eteläisen alueen valintoihin tulevaisuudessa?"
 - "Uudellamaalla on kaikissa 20 sairaalassa samat potilastieto- ja taloushallintojärjestelmät yms. Uudellamaalla ollaan onnistuttu rakentamaan yhtenäisiä toimintamalleja. Myös sosiaalihuollon puolella on yhtenäistetty tietojärjestelmäratkaisuja."
- **Länsi-Suomessa pitkät yhteistyön perinteet, mutta viimeaikoina kunnat alkaneet pitämään enemmän kiinni omasta asemastaan**
 - "Medbit on vuodesta 2008 asti houkutelut kuntia tekemään yhteistyötä. Aluksi näyttikin hyvältä, mutta nyt näyttää siltä että kunnat pitävät kiinni omasta asemastaan ja tietohallinnostaan."

Alueelliset erot sote-uudistuksessa | Demografiset erot

Haastattelujen keskeiset löydökset

Alueilla suuret erot maantieteellisen laajuuden ja väestön suhteen

- ”Kaikkein haastavimmat olosuhteet taitaa olla pohjoisella sote-alueella sekä eteläisellä alueella niiden hyvin erityisten maantieteellisten ja demografisten piirteiden myötä. Aivan mahdotonta olisi että näille alueille syntyisi samanlaiset ratkaisut sote-palvelutuotannon ja siten sote-IT:n suhteen.”
- **Pohjois-Suomella erityisiä haasteita maantieteellisen laajuuden johdosta**
 - ”Pohjois-Suomessa välimatkat on niin pitkiä, että sillä tulee välttämättä olemaan merkitystä soten toteuttamiseen ja siten myös sote-IT:hen.”
 - ”Pohjoisessa on paljon pieniä kuntia maantieteellisesti suurella alueella, mitkä ovat siellä pienen kunnan vaikuttamismahdollisuudet?”
 - ”Pohjoisessa välimatkojen takia sote-IT:lle syntyy omanlaisia haasteita, esimerkikinä video palvelut, liikkuva terveyskeskusrekka, tietoverkot yms.”
 - ”Nyt kun sote-palveluntuotanto on vielä paljon kiinni kivijalkapalveluissa, niin etelässä on hyötyä siitä että välimatkat ovat lyhyet.”
 - ”Väestötiheys on alueilla kovin erilainen, ruuhkasuomessa on paljon väkeä ja lyhyet etäisyydet. Pohjoisessa digitaaliset ratkaisut varmasti tulevat ottamaan voimakkaamman roolin.”

• Eteläisellä alueella tuotantoyksiköiden suuret kokoerot ja muutama vahva iso kunta tuovat haastetta

- ”Miten pk-seutu ja pieni ja ketterä Eksote esimerkiksi sopivat yhteen? Tämä eteläinen alue on kyllä kovin haastava.”
- ”Etelä-Suomessa tilanne on haastava, koska siellä on 4 tuotantoyksikköä jotka ovat keskenään todella erikokoisia.”
- ”Eteläisellä sote-alueella tuotanto-organisaatiot ovat pahasti epätasapainossa, ne ovat suuruudeltaan kovin eri kokoisia. Tämä luo tietysti haasteita.”
- ”Pk-seudulla tilanne on hankala. Espoo, Helsinki ja Vantaa ovat todella vahvoja kuntia ja kaikilla on erilaiset tavat hoitaa hommia, eikä ne varmasti halua lähteä omia pitkälle vietyjä toimintatapojaan muuttamaan.”

Alueelliset erot sote-uudistuksessa | Sote-IT:n organisoiminen

Haastattelujen keskeiset löydökset

Tuotantoalueilla tällä hetkellä hyvin suuria eroja sote-IT:n organisoimisessa

- ”Koska nyt maakunnittain ja kunnittain on niin erilaisia ratkaisuja sote-IT:n suhteen, on hankala kuvailla sote-alueiden mittakaavassa alueiden eroja.”
- ”Ei ole tarkoituksenmukaista että kaikki tuotantoalueet ja sote-alueet toimivat samalla tavalla sote-IT:n suhteen.”
- ”Asioiden ympärille on järjestäydytty Suomessa eri paikoissa kovin eri tavoilla. Joillakin on omaa tuotantoa ja sen kehittämispotentiaali on rajallisempi kuin sellaisessa organisaatiossa jossa kehittämistä tehdään enemmän ammattimaisesti.”
- **Tehdään pitkälti itse**
 - ”HUS:illa on iso oma IT-organisaatio. He ovat ulkoistaneet paljon infra-palveluita, mutta muuten heillä on paljon omaa osaamista. Ostopolitiikka heillä eroaa monista muista, eivät osta kunnallisilta IT-yhtiöiltä palveluita.”
 - ”Pirkanmaa on kokonaisrakenteeltaan iso ja vahva alue, muuttovoittoalue. Se on ehdottomasti vahvuus. Mutta tästä syystä erilaisia ratkaisujakin on paljon ja sote-IT järjestelmiä on kirjava repertuaari.”

• Kaupunkilähtöinen IT

- ”Esimerkiksi Helsingin kaupunki on lähtenyt organisoimaan IT-arkkitehtuuria vahvasti kaupunkilähtöisesti, mutta sote-uudistuksen takia pitää tätä mallia muuttaa ja mennä sote-asiakkaat edellä.”

• Suurelta osin ulkoistettu IT

- ”Esimerkiksi Pori on ulkoistanut todella paljon Medbitille. Pori näkee ulkoistamisen järkeväksi ja saa selkeitä kustannus- ja toiminnallisia hyötyjä.”
- ”Jonkin verran on kunnat tehneet kokonaisulkoistuksia, mutta tästä ei kokemukset ole olleet kovinkaan hyviä. Omistajaohjaus vähenee ja on pelko, että kontrolli häviää.”
- ”Pirkanmaa taitaa olla ulkoistanut melkeinpä kaiken mitä pystyy.”
- ”Jotkin tahot ovat ulkoistaneet jopa tietohallintonsa!”

• Mallia otetaan Pohjois-Suomesta uusien ratkaisujen kehittämisessä

- ”Pohjois-Suomesta otetaan mallia, tutkitaan miten siellä tehdään asiat ja sen perusteella lähdetään miettimään kuinka täällä meidän alueella kannattaisi asiat organisoida.”
- ”Pohjoisessa on pyörinyt kohta 15 vuotta kokeilut ja IT-yhtiö on siellä saanut hyvää palautetta ja jopa laajentunut. Siellä on se konsepti kunnossa miten IT palveluita kunnille tuotetaan.”

Alueelliset erot sote-uudistuksessa | Haasteet ja vahvuudet

Haastattelujen keskeiset löydökset

Eteläisen sote-alueen keskeisimmät haasteet ja vahvuudet

- "Etelä-Suomessa tilanne on haastava, koska siellä on 4 tuotantoyksikköä, jotka ovat keskenään todella erikokoisia."
- "Eteläisellä sote-alueella tuotanto-organisaatiot ovat pahasti epätasapainossa, ne ovat suuruudeltaan kovin eri kokoisia. Tämä luo tietysti haasteita."
- "Eksote on edelläkävijä näissä asioissa. Siellä on paljon hyviä ideoita ja se on hyvin johdettu. Ongelmana siellä on se, että Eksote on pieni ja operoi köyhällä alueella."

Pohjoisen sote-alueen keskeisimmät haasteet ja vahvuudet

- "Pohjois-Suomessa on välimatkat niin pitkiä, että välttämättä sillä tulee olemaan merkitystä soten toteuttamiseen ja siten myös sote-IT:hen."
- "Pohjoisessa on pyörinyt kohta 15 vuotta kokeilut ja IT-yhtiö on siellä saanut hyvää palautetta ja jopa laajentunut. Siellä on konsepti kunnossa miten IT palveluita kunnille tuotetaan."
- "Kokemus alueellisesta palveluntuottamisesta on ehdottomasti Pohjois-Suomen vahvuus."
- "Pohjoisessa on todella hyvin tehty yhteistyötä, tämä tulee helpottamaan sote-uudistuksen jälkeistä toimintaa kovasti."
- "LapIT voisi lähteä valloittamaan markkinaa etelämmässään."
- "Pohjoisen vahvuuksia on arktinen osaaminen ja pitkistä välimatkoista huolimatta toimiminen."

Läntisen sote-alueen keskeisimmät haasteet ja vahvuudet

- "Länsi-Suomen ehdoton vahvuus on se, että siellä on juuri sote-alueen kokoinen IT-toimija, niin palveluiden kuin maantieteellisen alueen suhteen. Sote-uudistuksen suhteen sen omistajapohja on ihanteellinen."
- "Varsinais-Suomessa terveydenhuollon järjestämislainmukainen suunnitelma on rakennettu sote-suunnitelun tekemisen yhteydessä, meidän vahvuus on siinä että nämä rakenteet on kunnossa. Heikkous taas on, että Porissa ja Vaasassa ei ole näin tehty mikä luo haastetta koko sote-alueen yhteistyömallin sopimiseen."
- "Länsi-Suomessa on pitkät yhteistyönperinteet Turun, Porin ja Vaasan välillä. Siellä voidaan nopeasti saada paljon aikaan."

Itäisen sote-alueen keskeisimmät haasteet ja vahvuudet

- "Itä on heterogeeninen alue, siellä on erilaisia tuotantoalueita ja kuntia. Kuopio ynnä muut isot kunnat ovat vahvoja ja ajattelevat usein vain omaa napaansa. Myös keskittämisvastarintaa on selvästi nähtävissä."
- "Kaikkein sekavin lähtökohta taitaa olla itäisellä alueella, jossa on kyllä yksi lähes koko alueen kattava toimija, mutta siellä on myös muita yhtiöitä sotkemassa soppaa. Sairaanhoidopiirit ja kunnat ostavat palvelut kovin monelta eri toimijalta."

Keskisen sote-alueen keskeisimmät haasteet ja vahvuudet

- "Pirkanmaa on kokonaisrakenteeltaan iso ja vahva alue, muuttovoittoalue. Se on ehdottomasti vahvuus. Mutta tästä syystä erilaisia ratkaisujakin on paljon ja sote-IT järjestelmiä on kirjava repertuaari."
- "Sote-IT puolella on hankkeita meneillään, jotta järjestelmät keskustelisi keskenään ja tiedonjako helpottuisi. Mutta henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon yms. järjestelmät ovat täysin levällään."
- "Keskisellä sote-alueella taitaa olla kaikkein eniten eri IT-yhtiöitä jotka ovat vielä keskenään kovin erilaisia."

Alueelliset erot sote-uudistuksessa | Kunnallisten IT-yhtiöiden erot

Haastattelujen keskeiset löydökset

Kunnalliset IT-yhtiöt ovat hyvin erilaisia niin historian, maantieteellisen toiminnan laajuuden, palveluiden laajuuden sekä omistuspohjan suhteen

- **Palvelujen laajuudessa hyvin suuria eroja, mikä vaikeuttaa yhtiöiden ja alueiden vertailemista**
 - ”Yhtiöiden palvelujen laajuudessa on hyvin paljon eroja! Ei niitä voi verrata toisiinsa substanssiosaamisen suhteen jos toinen on keskittynyt pelkästään sote-IT:hen ja toinen kuntien kaikkeen IT:seen.”
 - ”Medbit tekee pelkästään sote-IT:tä kun esimerkiksi Istekki hoitaa kuntien kaiken IT:n.”
 - ”Näitä IT-yhtiöitä on kolmenlaisia, on niitä jotka tekee kaupunkien sote-IT:tä, on niitä jotka tekevät pelkästään sairaanhoitopiirille, ja on vielä niitä joissa on sekä kuntia että sairaanhoitopiirejä omistajina.”
- **Maantieteellisissä toiminta-alueissa eroja**
 - ”Jotkut yhtiöt kilpailevat keskenään samoista alueista jo nyt. Toiset taas pysyvät visusti tietyillä alueella. Tämäkin ero on omiaan tekemään alueista erilaisia.”
 - ”Medbit on ainoa kunnallinen IT-yhtiö joka toimii juuri sote-alueen laajuisesti, sekä maantieteellisesti että palveluiden suhteen.”
- **Omistajarakenteissa eroja, sairaanhoitopiirien omistamat yhtiöt todennäköisesti parhaassa tilanteessa sote-uudistuksen suhteen**
 - ”Ne yhtiöt, joiden omistajina on vain kuntia, ovat kaikkein vaikeimmassa tilanteessa kun 50 % IT volyymistä lähtee. Parhaimmassa asemassa on sairaanhoitopiirien omistamat yhtiöt.”

Kuntaomisteisten IT-yhtiöiden rooli ja asema sote-uudistuksessa

OSA 6

Toimialan trendejä

Toimialan treندهjä | Sote-IT kulut

Haastattelujen keskeiset löydökset

Sote-IT kulujen pienentäminen on mahdollista, mutta monen tahon mielestä huono tie

- **IT:hen panostamalla voidaan saavuttaa tehokkuusetuja muualla sote-palveluntuotannossa ja siten pienentää soten kokonaiskustannuksia**
 - "IT-kuluista ei minusta nyt tulisi lähteä leikkaamaan. IT:hen panostamalla voidaan potentiaalisesti tehostaa muita soten toimintoja ja siten saada kohtuullisilla kustannuksilla aikaan suuriakin säästöjä. Mutta nämä säästöt syntyvät vasta pitkällä tähtäimellä, ei vuodessa tai kahdessa."
 - "On utopiaa, että sote-IT kuluja saataisiin pienennettyä. Kulujen kasvulla saavutetaan enemmän."
 - "Pankeissa ICT:hen kuluu ainakin 10 % budjetista, kunnissa vain 2 %. Pankeissa ollaan digitalisaatiota hyödynnetty todella hyvin ja säästetty muissa kustannuksissa, sieltä maailmasta katsoisin mallia kuinka kuntapuolella ICT:tä voisi käyttää paremmin hyväksi."
- **Tietotekniikan tarve kasvaa**
 - "Tekniikkaan panostetaan entistä enemmän ja se kehittyy nopeasti, tekniikan lisääntyessä myös tietotekniikan määrä lisääntyy."
 - "Kun tiedon ja tiedon käytön määrä kasvaa räjähdysmäisesti, silloin kasvaa väistämättäkin ICT-kustannukset."
 - "Yksikkökulut ja tuotekohtaiset kulut todennäköisesti saadaan pienenemään, mutta kokonaiskulut kasvavat. Ostajien halu on laajentaa ja uudistaa ICT-palveluita."
- **Sote-IT:stä leikkaaminen on lyhytkatseista toimintaa**
 - "On ihan mahdollista, että ICT-kuluista lähdetäisiin leikkaamaan. Mutta kun kusen housuun niin vain hetken se lämmittää. Nykymaailmassa mikään ei toimi ilman ICT:tä ja säästötoimenpiteet eivät olisi kauaskatseista toimintaa."

- **Ostajien koon kasvaessa säästetään yksikköhinnoissa kun ostetaan suurempaa bulkkia**
 - "Ostajien koon kasvaessa ostajilla on suurempi ostovoima ja toimittajat joutuvat tähän sopeutumaan. Isompaa bulkkia ostettaessa yksikköhinnat ovat pienempiä."
- **Toimintojen ja järjestelmien päällekkäisyyden karsimisella ja oikeanlaisella kilpailuttamisella saavutettavissa suuretkin säästöt**
 - "Rinnakkaisten järjestelmien karsimisella voidaan päästä suuriinkin kustannusten alennuksiin. Esim. puhelinjärjestelmät ovat sellaisia jotka tulisi yhtenäistää."
 - "Yhteisesti voitaisiin pitää vaikkapa konesaleja, toimintojen päällekkäisyyksiä muutenkin pitäisi karsia. Toimijoiden tulisi erikoistua ja tarjota palveluita useammalle alueelle. Täten voitaisiin päästä säästöihin."
 - "Oikeanlaisella kilpailuttamisella on mahdollista saada kuluja laskemaan."
- **Ulkoiset kustannukset jatkavat nousuaan**
 - "Ulkoiset kustannukset, kuten lisenssimaksut, nousevat vain."

Toimialan treندهjä | Sote-uudistuksen vaikutuksia (1/2)

Haastattelujen keskeiset löydökset

Sote-uudistuksen takia tietojärjestelmien kehityshankkeita jäissä

- "Tapahtuu jäädytys ja räjähdys, eli käytännössä lähes kaikki kehityshanke sote-puolella on nyt jäissä. Odotetaan ratkaisua että milloin tulee tuleva homma. Se mitä ei ole toteutettu täytyy lähteä nopealla aikajänteellä."
- "Alueellisia vahvuusalueita on ehkä hieman lähdetty vahvistelemaan, mutta uusia järjestelmähankkeita tai isoja linjauksia ei ole nyt tehty."
- "Nyt on käynnissä seesteinen tila, tehdään vain se mitä on pakko tehdä, Kanta ratkaisut esim. mutta isoja järjestelmä hankkeita ei ole käynnistetty."
- "Priorisointeja ollaan muutettu ja hankesalkkua ollaan mietitty uusiksi. Kaikki toimijat joutuvat nyt miettimään mitä hankkeita on meneillään ja mitä niistä tulisi priorisoida."
- "Kuntien katsoessa vuoden 2015 budjettia ja miettiessä laittavatko rahat uuteen kouluun vai uuteen terveyskeskukseen, niin kunnat eivät kyllä lähde investoimaan sinne soteen kun sinne tulee uutena toimijana kuntayhtymä ja sote-alue. Vertaisin tätä siihen kun vaimo on hankkimassa uutta autoa, niin ei silloin kannata enää laittaa vanhaa sisäpesuun ja vaihtaa renkaita."

Toisaalta

- "Ei ole uusia tietojärjestelmähankkeita meneillään, paitsi ne joissa ollaan osallistuttu kansalliseen kehittämiseen. Syynä siihen että uusia hankkeita ei ole käynnissä ei niinkään johdu siitä, että sote-uudistuksessa olisi paljon epävarmuutta, vaan siitä, että kansallisissa hankkeissa ollaan satuttu tekemään juuri sopivia asioita joita ei olisi kannattanut yksin tehdä."

Organisaatiot joilla on omia IT-resursseja todennäköisesti selviytyvät siirtymäkaudesta helpommin

- "Koko maassa halutaan yhtäkkiä samoja resursseja, eivät ne tule minnekään riittämään."
- "Ne organisaatiot joilla on omia IT-resursseja, niiden on paljon helpompi hoitaa siirtymäkausi. Mutta jos kehittäminen täytyy tehdä itse, silloin organisaatio, joka on ulkoistanut suuren osan IT:tä ja joilla on vähemmän omia resursseja, on pulassa."

Palvelun tuottajien valta pienenee ostajien koon kasvaessa

- "Nykyään esim. potilastietojärjestelmän tuottaja diilaa erikseen jokaisen kunnan kanssa. Sote-uudistuksen myötä asiakkaiden koko kasvaa ja ostovoima kasvaa. Tämä tarkoittaa, että tuottajien valta pienenee. Tämä on tuottajille kova pala, he joutuvat alkamaan miettimään asiakassuhteita uudella tavalla."
- "Isojen toimittajien rooli tulee kasvamaan jos tehdään enemmänkin kansallisia järjestelmiä. Mitä isompia ja kansallisempia järjestelmiä otetaan käyttöön, sitä ahtaammalla pienet toimittajat on."

Toimijoiden määrä

- "Uskon että pienemmän toimijat fuusioituvat isompiin."
- "On mahdollista että yhtiöt pistävät hynttyyt yhteen ja syntyy suurempia yhtiöitä jotka pystyvät hoitamaan koko sote-alueen ICT-palveluntarjonnan."
- "Jotenkin yhtiöiden pitää pystyä sopimaan työnjaosta tai sitten fuusioitua. Huonoin vaihtoehto olisi se, että ohjauksella ajettaisiin jokin toimija "konkurssiin" kun asiakkaita ohjattaisiin ostamaan vain yhdeltä alueen toimijalta palveluita."
- "Yhtenä mahdollisuutena on, että on yksi isompi valtakunnallinen toimija ja muutamia sote-alue -kohtaisia pienempiä toimijoita. Tämäkin olisi jo aikamoista konsolidointia."

Toisaalta

- "Villi veikkaukseni on, että yhtiöitä tulee lisää."
- "Uskon että syntyy uusia, varsinkin jos tiedolla johtamisen painoarvoa nostetaan. Uusille osaamisalueille on kysyntää, jolloin pieniä ja ketteriä toimijoita voisi syntyä lisää."

Toimialan treندهjä | Sote-uudistuksen vaikutuksia (2/2)

Haastattelujen keskeiset löydökset

In-house aseman herättäessä eriäviä mielipiteitä sen tulevaisuus kuitenkin todennäköisesti turvattu

- "Minulla on sellainen tutina, että in-house -asemaa pidetään nyt omistajien puolelta niin tärkeänä, että siitä ei lähivuosina olla valmiita luopumaan. Jos yhtiöiltä poistuisi in-house -asema, alkaisivat ne toimimaan enemmän businesslähtöisesti."
- "In-house -tyylinen toimintamalli näyttää tulleen jäädäkseen. Mutta mikä on syy ja mikä seuraus, onko kunnallinen omistus ja in-house -asema seurausta siitä, että tällaista yhtiötä voidaan omistajaohjauksella ohjata verrattuna kaupalliseen toimijaan johon ei ole ohjausvoimaa?"
- "In-house -aseman suhteen ei ole mitään kehittämistä. Ainakin omasta mielestäni in-house -yhtiöllä on selkeä rooli."
- "Pelkäänpä että in-house -asema säilyy vaikka in-house -asema on hieman kaksipiippuinen asia. Tietyissä tilanteissa siitä on paljonkin hyötyä, mutta toisaalta se estää tervettä kilpailua ja laajempialaista tarkastelua."
- "Jos in-house -asema purettaisiin niin jouduttaisiin kilpailuttamaan epämääräinen määrä asioita."

Toisaalta

- "Ulkoistusinnosta nämä in-house -yhtiöt on joskus syntyneet, mutta nyt on nähtävissä trendi, että pyritään tekemään itse entistä enemmän."
- "Huonommillaan kunnallinen in-house on laput silmillä ajattelua, jos omistajaohjaus puuttuu, niin in-house -yhtiöt räpeltävät ja tekevät mitä parhaaksi näkevät."
- "70-luvulla oli vahvasti kunnallinen IT ja nyt ne kaikki vanhat toimijat on fuusioituneet kaupallisiin toimijoihin. Kun yhtiöitetään toimintaa, niin se yhtiö lähtee sooloilemaan ja hakemaan yhtiön etua. Kaikki kaupallistuu ja alkuperäinen idea häviää."

Sote-IT:n keskeisimmät tavoitteet ovat yhteistyön mahdollistaminen ja muun sote-palveluntuotannon tehostaminen

- "Saumattomat integraatiot tuotantoalueiden välillä ja sote-alueiden sisällä ovat tärkein tavoite IT:lle."
- "Suurimpana tavoitteena sote-IT:lle näkisin tehokkuuden tuomisen muuhun sote-palvelutuotantoon. Oikean laisella IT:llä voitaisiin säästää esimerkiksi henkilöstökustannuksista toisaalla."
- "Toimintavarmuus ja käytettävyys. Jos nämä eivät toimi, koko muu sote-palvelutuotanto kärsii."
- "Sote-alueiden väliset yhteistyökuviot tulevat nouseman todella suureen rooliin ja tärkeyteen, IT:n tulisi tukea tätä."

Sote-uudistuksen vaatimat muutokset tulevat viemään aikaa

- "Kyllä uskon että vuonna 2020 voisi olla jo muutokset selvillä. STM:n 2020 strategian toimenpiteiden mukaan sitoudutaan toimimaan ja lähdetään toiminto kerrallaan eteenpäin viemään strategiaa läpi. Kokonaismuutoksen aikataulusta on hankala sanoa."
- "Kannan käytettävyys kasvaa koko ajan, ja sen aikataulutus on kriittinen muiden muutosten aikataulutuksen kanssa."
- "Pitkään siinä tulee menemään että edes kuntayhtymän sisällä olisi kaikilla yhtenevät järjestelmät ja rakenteet käytössä."
- "Jos tällä mallilla mennään, niin vuonna 2016 tulee tolkuton kiire saada tietojärjestelmät toimimaan. STM myöntääkin että ei tällä aikataululla pärjätä. Onneksi vuonna 2017 mikään ei "pala" koska kunnat kyllä pyörivät ja jatkavat toimintojaan."
- "Ainakin seuraavat 10 vuotta tulevat olemaan kiireisiä."

Kuntaomisteisten IT-yhtiöiden rooli ja asema sote-uudistuksessa

OSA 7

Kunnallisten IT-yhtiöiden rooli

Sote-uudistuksen vaikutukset kunnallisiin IT-yhtiöihin

Haastattelujen keskeiset löydökset

Toiminnan kehittämisen vastuu siirtynee enemmän järjestäjälle

- ”Toivon että järjestäjä ottaa oman roolinsa eikä ulkoista kaikkea. Tuottaja on vahva täällä Varsinais-Suomessa. Toiminnan kehittämisen vastuu pitäisi saada järjestäjälle. Resursoinnin varaaminen tähän on avain asia.”
- ”Tilaaja / tuottaja asiaa pitää selkeyttää. Minun pelkoni on edelleen, että in-house IT-yhtiöillä on paljon sellaisia tehtäviä jotka pitäisi hoitaa siellä järjestäjän puolella. Toisaalta järjestäjällä on kokonaisarkkitehtuurin tekeminen, pitäisikö se sittenkin ostaa kunnalliselta IT-yhtiöltä?”
- ”Järjestäjän ohjausrooli on tärkeä. Sen tulisi tulla STM:n ja AKUSTI yhteistyön kautta, ja sen pitäisi ohjata vahvasti IT-yhtiöitä.”

Kuntien muun ICT:n asema vielä kovin epäselvää

- ”Pitäisi selkeyttää ja miettiä kunnolla, kuntayhtymän perus-IT:llä ei ole mitään yhteneväisyyttä vaikka onkin oma yhtiö. Pitäisi miettiä laajemmaltikin toimintaprosesseja ja niiden kustannuksia. Pitää katsoa sotea laajemmalti ja tutkia kaikki toiminnot ja mikä siellä olisi yhteisen ICT:n rooli.”
- ”Pienillä kunnilla oma ICT on aika ohutta, suurilla kunnilla kunnan IT:n yhteyteen on rakennettu myös sote-IT. Sote-uudistuksen jälkeisessä maailmassahan tämä ei enää toimi. Ei voi olla kunnan työasemia ja kunnan järjestelmiä kunnan roolin kadotessa sotesta.”
- ”Sote-uudistus vaikuttaa ihan hirveän paljon kuntien muuhun ICT:hen. Noin 60 % kuntien budjetista kuluu soteen, ja toiminnoistakin sote on noin 25 %. Eli soten ja siten sote-IT:n lähtiessä kunnista kuntien ICT palvelujen tarve pienenee huomattavasti. Kuntien pitää miettiä yhdessä kuinka järjestävät kaiken sen jäljelle jäävän ICT:n.”

In-house –yhtiöiden omistusohjat tulee rakentaa kokonaan uusiksi

- ”Jotta in-house -asema säilyisi tulevaisuudessakin, on yhtiöiden omistusohjan laajennuttava.”
- Jos in-housea tulevaisuudessakin vielä on, niin omistus muuttuu vähintään tuotantoalue tasolle tai jopa sote-alue tasolle.
- ”Itse näkisin tulevaisuudessa tällaisen IT yhtiön omistusohjan rakentuvan sairaanhoitopiirien ja kuntayhtymien ympärille.”
- ”Yhtiöiden ristikkäin omistukset näyttävät olevan trendinomainen, kasvava ilmiö.”
- ”Jos sairaanhoitopiirit lakkaa, niin omistusohjat pitää rakentaa kokonaan uusiksi. Vaikka tällä alueella ei ole muita kun Medbit, niin joudutaan paljon purkamaan ja rakentamaan uudestaan.”
- ”Kunnallisia in-house -yhtiöitä omistaa nyt sekä sairaanhoitopiirit että kunnat. Mutta sote puolella omistajuus pitäisi olla joko järjestäjällä tai tuottaja-alueella. Tai voisihan sitä olla jopa kansallinen omistaja, STM tai THL tai joku. Mutta onko juridisesti mahdollista että järjestäjällä on in-house -yhtiö jota tuottaja-alueet käyttävät?”

Toisaalta

- ”Ei sote-uudistuksella käytännössä ole sen suurempaa merkitystä omistusohjan suhteen, osakkeita vain siirretään kunnilta kuntayhtymille.”

Omistajaohjauksen merkitys kasvanee

- ”Mitä pienempi kunta on, sitä vähemmän yhtiön omistajaohjaus kiinnostaa, joten yhtiöiden omistajaohjauksessa korostuu suurten omistajien tahtotila. Kokonaisuudessa omistajaohjauksen rooli kasvanee, mutta on hyvä kysymys kuinka yhtenäinen omistajakunta pystyy olemaan kun tarpeet ovat erilaisia.”

Toisaalta

- ”Yhtiöiden elämä varmaan helpottuu kun omistajien määrä pienenee.”

Kunnalliset IT-yhtiöt vuonna 2020 | Ehdotettuja rooleja ja tarvittavat osaamiset

Haastattelujen keskeiset löydökset

Erilaisia rooleja:

- ”Kuntaomisteiset IT-yhtiöt ovat nyt ottaneet paljon tietohallinnon roolia joka ei mielestäni sinne kuulu, tätä roolitusta pitäisi vielä miettiä kunnolla. Jos tietohallinto ei tule sieltä omistajaohjaukselta ja itse yhtiö määrittelee tarpeet ja tuottaa, niin pukkaa priimaa tulemaan joka kerta vaikka hyvä riittäisi. Pitää siis erottaa omistajaohjaus ja tuottaja.”
- ”Kunnallisten IT-yhtiöiden tulisi tulevaisuudessa keskittyä vain tuotantoon, ei strategiaan tai kokonaisarkkitehtuuriin. Ne on vain työrukkasia tuotannollisessa toiminnassa.”
- ”Minun mielestä kunnallisen IT-yhtiön roolin pitäisi olla järjestäjän alapuolella tuottaja ekosysteemin ylläpidossa. Toisinsanottuna pitäisi toimia integraattorina kuntayhtymän välissä ja kolmannen sektorin tuottajien välissä. Tämä tulisi olla prioriteetti vuoteen 2020 mennessä. Jos tämä rooli hoidettaisiin kunnolla, niin silloin kunnallisella IT-yhtiöllä ei tarvitsisi edes olla mitään muuta tehtävää kuin toimia integraattorina.”
- ”Huonompi vaihtoehto olisi se että IT-yhtiö keskittyy lähinnä perus-IT:n ympärille mitä voisi ostaa helposti ja halvasti ulkoa tai pyörittää vain yksittäisiä asioita mikä on kallista. Tämä viimeinen olisi järjestäjän ja kansalaisen kannalta kallista.”
- ”Kunnallisen IT-yhtiöiden rooli tulevaisuudessa on toimia palveluintegraattorina.”
- ”Veisin päätösvalan koko sote-alueen IT toiminnasta sote-alueelle. Siellä olisi keskitetty toiminto. Tuottajilla olisi pienempi rooli ja sananvalta, huolehtisi vain omista paikallisista asioistaan. Sote-alueella tulisi päättää yhteisesti miten ja millä järjestelmillä sote-IT alueella hoidetaan. Sote-alueella tulisi olla yhtenäinen järjestelmäpohja ja siten hyvin toimivat prosessit ja järjestelmät tuotettu kustannustehokkaasti. Medbit tai muu vastaava in-house asemassa toimiva sote-IT yhtiö olisi se operatiivinen toimija joka toimisi kaikkien tuottamisvastuullisten kanssa.”

- ”Työ IT-yhtiöissä muuttuu entistä enemmän IT-palvelujen hallinnaksi, pitää pystyä hallita palveluita joita ostetaan vaikkapa pilvestä. Business Intelligence, tiedolla johtaminen ja big data on sellaisia asioita joihin halutaan kiinnittää entistä enemmän huomiota.”

Yhtiöiden tarvittavat resurssit:

- ”Tarvitaan lisää asiakasrajapinnassa toimivia substanssia osaavia ihmisiä.”
- ”Tietoturva-asiantuntijuutta kaivattaisiin kovasti lisää.”
- ”Substanssiosaamista ja vahvoja asiantuntijoita. Monessa yhtiössä on nyt väärän tyyppisiä työntekijöitä, laajan palveluportfolion takia työntekijämassa on kovin heterogeenistä. Tämän näen rajoittavan yhtiöiden kasvumahdollisuuksia.”
- ”Tulevaisuudessa yhtiöiden pitää pystyä verkostoitumaan ja tekemään vahvasti yhteistyötä kumppanien kanssa, tähän tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja.”