



## TUKIPALVELUT – TYÖRYHMÄN LOPPURAPORTTI

### 1. Työryhmän toimeksianto ja organisoituminen

#### 1.1. Työskentely

Työryhmä on kokoontunut 17.9.2009, 30.9.2009, 10.11.2009 ja 23.11.2009.

#### 1.2. Toimeksianto

Työryhmän toimeksianto on ollut

- kartoittaa ja arvioida konsulttien ehdotus laboratorio- ja kuvantamispalveluiden järjestämisestä
- kartoittaa logistiikka-, lääkehuolto-, ateria-, puhtaus-, huolto-, toimisto-, hankinta-, kiinteistö- ja tekniset palvelut
- selvittää, mitä tukipalveluja ostetaan jatkossa Kymenlaakson sairaanhoitopiirin liikelaitoksilta, tytäryhtiöiltä ja osakkuusyhtiöiltä ja mitkä tukipalvelut Kouvolan kaupunki tuottaa itse tai hankkii muulta taholta

Työryhmä on rajannut työnsä ulkopuolelle tietohallinnon kokonaisuuden (oma alatyöryhmä) ja siten sairaanhoitopiirin tytäryhtiön Medi-it Oy:n toiminnan.

Työryhmä raportissaan ottaa kantaa taloushallinnon tukipalveluiden järjestämiseksi huomioitavista asioista. Sairaanhoitopiirin operatiiviset toiminnot tältä osin ovat kuntayhtymän keskushallinnossa ja Seutulaskenta Oy:ssä, jonka toimitusjohtaja on ollut työryhmän kuultavana.

#### 1.3. Työryhmä

Työryhmän kokoonpano on ollut seuraava:

Liiketoimintajohtaja Esa Siikaluoma, Kouvolan kaupunki, puheenjohtaja

Palvelujohtaja Asta Saario, Kouvolan kaupunki

Tuotantojohtaja Mikko Komulainen / Hallintopäällikkö Veli-Pekka Polkko, Kouvolan kaupunki

Palvelupäällikkö Anssi Lahti, Kouvolan kaupunki

Ylihoitaja Irma Suonoja, Kouvolan kaupunki

Sovellusasiantuntija Merja Käyhty, Kouvolan kaupunki

Kehittämispäällikkö Hannu Marttinen, Kouvolan kaupunki, sihteeri

Toimitusjohtaja Heli Lindqvist, Kymenlaakson sairaalapalvelut – liikelaitos

Ylilääkäri Martti Salminen, Kuusankosken aluesairaala

Osastohoitaja Merja Salminen, Kuusankosken aluesairaala

Henkilöstön edustaja Suvi Hartikka, Kuusankosken aluesairaala, JHL

#### **1.4. KoTePa - hanke**

Kouvolan terveystalohankkeen tavoitteena on luoda terveydenhuollon palvelujärjestelmä, joka eroaa nykyisistä perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon palvelujärjestelmistä seuraavilta osin

- koko terveydenhuolto kaupungin suorassa hallinnassa
- palvelutuotanto yhdessä integroidussa organisaatiossa
- palvelujen jakamisesta erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuoltoon luovuttu ja nykyisten organisaatioiden rajat poistettu
- terveydenhuollon palvelut saatavissa lähipalveluina mahdollisimman laajasti
- omalääkäri- ja omahoitajakäytäntö avo- ja sairaalahoidossa
- sairaala toimii toimenpide- ja päivystyskeskuksena
- uusien kumppaneiden käyttö ostopalveluissa
- omien palvelujen myynti ulkopuolisille kumppaneille

## 2. Sairaanhoitopiirin tukipalvelut

### 2.1. Sairaanhoitopiirin organisaatio

Kymenlaakson sairaanhoitopiirin kuntayhtymä jakautuu viiteen tulosalueeseen, jotka ovat Kotkan keskussairaala, Kuusankosken aluesairaala, psykiatria, ostetut hoitopalvelut sekä hallinnon ja huollon tukipalvelut. Sairaanhoitopiirin kuntayhtymän organisaatio on **liitteenä 1**.

Sairaanhoitopiirin kuntayhtymän vuoden 2008 tilinpäätöksen mukaan keskussairaalan tulosalueen toimintamenot olivat 85.206.000 euroa ja tilikauden ylijäämä oli 649.000 euroa. Aluesairaalan tulosalueen toimintamenot olivat 29.082.000 euroa ja tilikauden ylijäämä oli 738.000 euroa. Psykiatrian tulosalueen toimintamenot olivat 19.495.000 euroa ja tilikauden ylijäämä oli 506.000 euroa. Hoitopalveluja ostettiin sairaanhoitopiirin ulkopuolisilta palvelujen tuottajilta 28.261.000 eurolle. Hallinnon ja huollon tukipalvelujen tulosalueen toimintamenot olivat 14.236.000 euroa ja tilikauden alijäämä oli 555.000 euroa.

### 2.2. Sairaanhoitopiirin liikelaitokset ja tytäryhtiöt

Kymenlaakson sairaanhoitopiirin kuntayhtymäkonserniin kuuluu kaksi liikelaitosta ja neljä tytäryhtiötä. Lisäksi kuntayhtymä on vähemmistöosakkaana kahdessa osakeyhtiössä.

Kooste sairaanhoitopiirin kuntayhtymäkonsernin liikelaitosten, tytäryhtiöiden ja osakkuusyhtiöiden palveluista sekä vuoden 2008 liikevaihdosta on **liitteenä 2**.

Aluesairaalan tukipalveluhenkilöstö käsittää kaikkiaan 215 henkilöä, joista merkittävä osa antaa palveluja myös sairaala-alueella toimivalle Kymenlaakson psykiatriselle sairaalalle. Kooste tukipalveluhenkilöstöstä on **liitteenä 3**.

Kymenlaakson sairaanhoitopiirin henkilökunta tuottaa sairaalalogistiikan palvelut aluesairaalalle ja psykiatriselle sairaalalle sekä toimistopalvelut aluesairaalalle. Sairaalalogistiikan tehtävissä työskentelee 11 henkilöä ja toimistopalveluissa 39 henkilöä.

Kymenlaakson sairaalapalvelut – liikelaitos tuottaa laboratorion palvelut, kuvantamispalvelut, välinehuoltopalvelut ja patologian palvelut sekä aluesairaalalle että psykiatriselle sairaalalle. Henkilöstön kokonaismäärä on 76 työntekijää.

Kymenlaakson sairaala-apteekki tuottaa lääkehuollon palvelut kummallekin sairaalalle. Sairaala-apteekissa työskentelee 9 henkilöä.

Kastek Oy tuottaa puhtaus- ja huoltopalvelut aluesairaalalle. Näissä tehtävissä työskentelee 51 henkilöä.

Kastek Oy tuottaa tekniikan palvelut kummallekin sairaalalle. Näissä tehtävissä työskentelee 14 henkilöä.

Kymijoen Ravintopalvelut Oy tuottaa ateriapalvelut kummallekin sairaalalle. Näissä tehtävissä työskentelee 15 henkilöä.

Sairaanhoitopiiri ostaa taloushallinto- ja hankintapalvelut Seutulaskenta Oy:ltä ja tekstiilihuollon Kymen Tekstiilihuolto Oy:ltä.

### 2.3. Tukipalveluiden kustannukset ja henkilöstö

**Taulukko 1:** Kuusankosken aluesairaalan käyttämien tukipalveluiden kustannukset ja henkilöstömäärä aluesairaalassa

Palvelujen tuottaja / palvelut	kustannukset vuonna 2008	henkilöstö v. 2009
<b>Kymenlaakson sairaalapalvelut</b>	<b>4.095.000</b>	<b>76</b>
- laboratoriapalvelut	1.469.000	37
- radiologian palvelut	1.232.000	23
- välinehuoltopalvelut	308.000	10
- patologia	324.000	6
- apuvälinekeskus	762.000	
<b>Ostot KOKS:sta</b>	<b>945.000</b>	
- laboratoriapalvelut KOKS:sta	335.000	
- radiologian palvelut KOKS:sta	610.000	
<b>Kymenlaakson sairaala-apteekki</b>	<b>1.371.000</b>	<b>9</b>
<b>Sairaalogistiikka (konserni)</b>	<b>3.185.000</b>	<b>11</b>
<b>Toimistopalvelut (konserni)</b>	<b>1.398.000</b>	<b>39</b>
<b>Tietojärjestelmät (konserni)</b>	<b>645.000</b>	
<b>Kastek Oy</b>	<b>1.348.000</b>	<b>65</b>
- puhtaus- ja huoltopalvelut	1.300.000	51
- tekniikan palvelut	48.000	14
<b>Kymijoen Ravintopalvelut Oy</b>	<b>491.000</b>	<b>15</b>
<b>Kymen Tekstiilihuolto Oy</b>	<b>238.000</b>	
<b>Seutulaskenta Oy</b>	<b>311.000</b>	
<b>Kymijoen Työterveys</b>	<b>123.000</b>	
<b>Yhteensä</b>	<b>14.150.000</b>	<b>215</b>

Sairaanhoitopiirin liikelaitosten ja tytäryhtiöiden palveluiden laskutusperusteet ovat **liitteissä 4, 5, 6 ja 7.**

Kouvolan kaupungin Kymenlaakson sairaalapalveluilta ostamat ja itse tuotetut tukipalvelut radiologiassa, välinehuollossa ja laboratorion palveluissa ovat **liitteessä 8.**

### **3. Vaihtoehtotarkastelut tukipalvelujen organisoimiseksi**

Edellä on kuvattu Kymenlaakson sairaanhoitopiirin Kouvolan alueelle tuottamien tukipalvelujen laajuus ja kehitys. Peruspääomien suhteessa Kouvolan kaupungin osuus sairaanhoitopiiristä on 50,8 %. Nykyisen lainsäädännön vallitessa kunnan on kuuluttava johonkin sairaanhoitopiiriin. Kouvolan terveydenhuollon alustavissa strategialinjauksissa Kouvola pysyy Kymenlaakson sairaanhoitopiirin jäsenenä ja yhteistyö erikoisalojen palveluhankinnassa jatkuu. Näin ollen Kouvola säilyy omistajana myös kuntayhtymän tytäryhtiöissä ja liikelaitoksissa. Omistusosuus riippuu mahdollisista omaisuuden siirroista pääomajaon periaatteilla. Erityisesti siirtymävaiheessa tämä tulee huomioida, jotta perusteettomia ja kustannuksia lisääviä siirtoja ei tehtäisi.

Seuraavana esitetään yhteenveto tukipalvelukokonaisuuksista ja työryhmän johdopäätökset.

#### **3.1. Lääkehuolto**

Lääkehuolto on organisoitu liikelaitokseen Kymenlaakson Sairaala-apteekkiin.

Kotihoidon ja vanhuspalveluiden tarve lisääntyy tulevinä vuosina väestön ikääntymisen myötä. Kouvola arvioidaan vuonna 2015 yli 75 -vuotiaiden määräksi noin 9 500 henkilöä. Kotihoidon ja vanhustenhuollon vaatima työvoiman tarve edellyttää uusia toimintamalleja vanhustenhuoltoon. Yhtenä vaihtoehtona turvallisen lääkehoidon toteuttamisessa on apteekkien annosjakelumalli. Annosjakelu on toimintamalli, jossa apteekki toimittaa säännöllisesti käytettävät tabletit ja kapselit potilaalle lääkannostelijaan tai annoskohtaisiin pusseihin pakattuna yhden tai kahden viikon tarvetta vastaavissa erissä. Apteekki jakaa lääkkeitä koneellisesti. Koneellinen, potilaskohtainen annosjakelu on tarkoituksenmukaista ja kustannustehokasta lääkehoitoa. Kotihoidossa ja asumispalveluissa palvelunkäyttäjä kustantaa itse lääkkeensä. Koneellinen jakelu lisää lääkehoidon turvallisuutta sekä on myös asiakkaan kannalta kustannustehokasta, kun lääkkeitä ei turhaan kerry asiakkaan kotiin. Koneellinen jakelu vapauttaa henkilökuntaa asiakkaiden kuntouttamiseen, hoivaan ja hoitoon.

### **Työryhmän johtopäätös 1:**

Kouvolan kaupunki ostaa lääkehuollon palvelut Kymenlaakson sairaala-apteekilta myös jatkossa. Lääkkeiden hankinnan kustannustehokkuus ja lääketurvallisuus toteutuvat näin parhaiten. Sairaala-apteekin kautta toteutuu myös ohjaus lääkkeiden käsittelystä, säilyttämisestä, tilaamisesta, palauttamisesta ja hävittämisestä.

### **Työryhmän johtopäätös 2:**

Koti- ja vanhuspalveluissa olisi tulevaisuudessa siirryttävä koneelliseen lääkkeiden annosjakeluun.

## **3.2. Tekstiilihuolto**

Tekstiilihuolto on organisoitu Kymen Tekstiilihuolto Oy:öön, joka myös omistaa sairaanhoitopiirin käyttämät tekstiilit. Kaupungin oman terveystalouden tekstiilit ovat osittain omia ja osittain lainatekstiilejä. Omassa tekstiilihuollossa työskentelee 2 henkilöä. Pesulapalveluja ostetaan Kymen Tekstiilihuolto Oy:ltä, Lindström Oy:ltä sekä Kouvolan Pesulalta.

### **Työryhmän johtopäätös:**

Toimintamalli on syytä yhtenäistää vuoden 2010 aikana ja selvitystyössä on asetettava tavoite löytää synergiahyödyt sairaanhoitopiirin ja kaupungin välillä. Prosessivastuu on kaupungin perusturvan tuotannolla.

## **3.3. Laboratorio- ja kuvantamispalvelut, välinehuolto ja hygieniapalvelut**

Toiminta on organisoitu Kymenlaakson sairaalapalvelujen liikelaitokseen (SAPA). SAPA:n tuottamat palvelut volyymimääräisesti ovat suurin tukipalvelukokonaisuus, vajaa kolmannes koko KAS:n tukipalveluista. Terveystalouden ydinprosessien toimivuuden kannalta SAPA:n palvelut ovat ns. kriittisiä toimintoja, minkä takia vuoden 2011 tilanteessa keskeisin tekijä on palvelutoimintojen jatkuvuuden turvaaminen.

Kaapo-alueella on yhteinen potilastietojärjestelmä ja yhteiset Kaapo -toimintamallit, jotka mahdollistavat asiakkaiden laajemman liikkumisen. Toteutuessaan alueellisuus antaa asiakkaalle mahdollisuuden valita minkä tahansa laboratorion näytteenotto- tai kuvantamispisteen koko Kaapo-alueella.

Yhteinen tietojärjestelmä luo mahdollisuuden laajojenkin kokonaisuuksien yhteisiin toimintamalleihin, jotka turvaavat asiakkaalle tarjotun palvelun tasaisen laadun. hankki hän palvelunsa mistä tahansa Kaapo-alueen organisaatiosta.

Kouvolan kaupunki ostaa pääsääntöisesti laboratorion, kuvantamisen, välinehuollon palvelut ja apuvälinelainaukset Kymenlaakson Sairaalapalvelut -liikelaitokselta. Osa kuvantamisen, välinehuollon palveluista ja apuvälinelainauksista tuotetaan omana toimintana. Lääkehuollon palvelut ostetaan kokonaisuudessaan Kymenlaakson sairaala-apteekilta.

**Taulukko 2:** Kouvolan kaupungin ja Kuusankosken aluesairaalan Kymenlaakson sairaalapalveluilta ja Kymenlaakson sairaala-apteekilta ostamat palvelut vuonna 2008. Laboratorion, välinehuollon ja kuvantamisen osalta taulukosta puuttuu Elimäen tiedot, jotka ovat n. 10 % (taulukko alla).

<b>Vuosi 2008</b>	<b>SAPA/KAS/€</b>	<b>SAPA/KVL/€</b>	<b>Yhteensä/€</b>
<b>Laboratorio (sis. patologia)</b>	1 726 000	1 015 000	2 741 000
<b>Kuvantaminen</b>	1 843 000	422 000	2 265 000
<b>Välinehuolto</b>	30 800	90 000	
<b>Apuväline-lainaus</b>			760 000
<b>Lääkehuolto</b>	1 392 000	1 016 000	2 408 000

Yhteisenä tulevaisuusvisiona palveluntuottajien kanssa on pidetty asiakkaan oma-asioinnin lisäämistä.

Palvelun laatu, henkilöstön saatavuus, osaaminen ja toiminnan kehittäminen turvataan keskittämällä tukipalvelut tulevaisuudessa yhä suurempiin kokonaisuuksiin.

Hinnakkaiden tutkimuslaitteiden elinkaari on nykyisellään lyhyt. Kehitys nimenomaan tutkimusmenetelmissä on nopeaa. Keskitetyt suuret yksiköt pystyvät paremmin seuraamaan toimintaympäristönsä muutoksia ja uusimaan tarvittavat menetelmänsä mahdollisimman vähillä vaikutuksilla. Nykyisessä kilpailutilanteessa näillä yksiköillä on myös vahva asema kilpailtaessa hupenevista henkilöstöresursseista rekrytoinnissa.

### 3.3.1. Laboratoriopalvelut ja patologian palvelut

#### *Asiantuntijan ehdotus*

*Laboratorionäytteet otetaan lääkärikeskuksissa (rajoitetusti kotisairaanhoidossa ja terveysasemilla). Päivystyslaboratoriokokeiden analytiikka tapahtuu sairaalassa, muu laboratorioanalytiikka ostopalveluna. Patologian tutkimukset hankitaan ostopalveluna. Laboratorio- ja patologianpalvelut kilpailutetaan. Alkuvaiheessa palvelut hankitaan SAPA:lta.*

#### **Työryhmän johtopäätös:**

Kouvolan kaupunki hankkii laboratoriopalvelut ja patologian palvelut pääosin Kymenlaakson sairaalapalvelut – liikelaitokselta myöskin päivystystoiminnassa.

Joukkoseulontatutkimukset ostetaan kilpailutuksen perusteella (esim. mammografiat, papat, suolistosyöpäseulonnat).

### 3.3.2 Kuvantamispalvelut

Kuvantamisella tarkoitetaan röntgen-, ultraääni-, varjoaine-, mammografia-, tietokonetomografia- ja magneettitutkimuksia.

Kouvolalla on yksi oma kuvantamisen (röntgen) toimipiste Elimäellä, jossa kuvausmäärät ovat 1000 röntgenkuvaa vuodessa. Oma röntgen ei tuota digitaalista materiaalia sähköiseen arkistoon, josta materiaali olisi helposti käytettävissä ja yksinkertaista arkistoida valtakunnalliseen muotoon. Lähitulevaisuudessa tulee kaikkien kuvauskantojen olla arkistoitavissa valtakunnalliseen sähköiseen arkistoon.

Suun terveydenhuollossa kuvatut digitaaliset röntgenkuvat arkistoituvat kuvauksen yhteydessä Dimaxis - kuvantamisohjelmiston arkistoon, joka on linkitetty Effica - tietojärjestelmään niin, että kuvat saa asiakkaan tiedot avaamalla saman tien katsottavaksi. Hammashoidon yhteydessä otetaan potilaista suhteellisen paljon kuvia, joten potilasta kohden esim. viiden vuoden hoitojen jälkeen kuvia voi olla helposti toistakymmentä, erityisesti jos on tehty juurihoitoja tai poistoja. Palvelintilan käyttö on hyvin edullista verrattuna sairaaloiden arkistojen käyttöön. Kuvaarkiston vaatiman levytilan hinta on laskettavissa sadoissa euroissa, kun yhdistyminen linkitysohjelmalla sairaalan arkistoon maksaisi joitakin kymmeniä tuhansia euroja sekä lisäksi jokaisen kuvan käytöstä maksettaisiin ilmeisesti sairaalalle kymmeniä euroja per kuva. Suun terveydenhuollossa kuvat ovat oleellinen diagnostinen väline ja otettuja kuvia (erityisesti panoraamakuvia) katsotaan lähes jokaisella käynnillä, joten maksullisen arkiston käyttökustannukset olisivat suuret. Lisäksi sairaalaan arkistoa käytettäessä jouduttaisiin potilaan kuvien katselua

varten käynnistämään erillinen ohjelma, joka olisi käyttäjän kannalta raskas ja hidas systeemi verrattuna nykyiseen tapaan.

Kansallisen arkiston ohjeistusta odotetaan, nykytiedon mukaan kuva-arkistointi voisi toteutua noin 2015, eikä vielä ole tiedossa mitä kuvia arkistoidaan ja miten ja minne. Suun terveydenhuollon nykyisessä kuvantamisohjelmistossa on perusvalmius kuvien siirtoon kansalliseen arkistoon linkityksen jälkeen. Kansallisen arkistoinnin tullessa tullaan varmaankin selvittämään kuvien siirtämisen tekniset ratkaisut valtakunnallisesti, joten lienee syytä odottaa noita linjauksia.

*Asiantuntijaehdotus:*

*Kuvantamislaitteet sijaitsevat sairaalassa. Kuvantamispalvelut omana toimintana.*

### **Työryhmän johtopäätös:**

Kuvantamispalvelut keskitetään Kouvolassa yhteen paikkaan, keskitetyn yhteispäivystyksen ja muun akuuttitoiminnan yhteyteen. Kuvantamispalvelut ostetaan keskitetysti Kymenlaakson sairaalapalvelut - liikelaitokselta myöskin päivystystoiminnassa.

Kouvolan kaupungin suun terveydenhuolto tuottaa tarvitsemansa röntgenkuvat itse ja huoltaa myös tutkimuksissa ja toimenpiteissä tarvitsemansa välineistön. Näin turvataan hyvä hintalaatusuhde.

Mammografiakuvaukset ostetaan toistaiseksi kilpailutuksen perusteella.

### **3.3.3 Välinehuoltopalvelut**

Välinehuollon kustannukset olivat vuonna 2008 yli 90 000 euroa, joista suun terveydenhuollon kustannuksia oli 66 000 euroa kuudessa kuukaudessa. Suun terveydenhuollossa siirryttiin omaan välinehuoltoon kesällä 2008.

Vuoden 2010 aikana välinehuollossa prosessoitavat tuotteet arvioidaan sisällöllisesti ja tarvittavat muutokset tehdään hinnoitteluun tuotteistuksen ja kustannuslaskennan jälkeen. Kymenlaakson sairaalapalvelut - liikelaitoksen kaikissa välinehuoltotyötä tekevissä yksiköissä on yksi hinnasto.

Vuodesta 2011 alkaen kahden kustannuspaikan (Koks 703 ja Kas 704) sijaan toimitaan tulosvastuullisesti yhtenä yksikkönä. Välinehuollon työpisteitä ylläpidetään asiakastarpeen mukaan. Painoarvo on toiminnan keskittämisen ja logistiikan kehittämisessä. Toiminnan keskittämisellä pyritään kokonaistaloudellisuuden ja joustavaan henkilökunnan työpanoksen käyttöön sekä välinehuoltotyön ammattilaisten erikoisosaamisen hyödyntämiseen.

Välinehuoltoprosessien kehittäminen nähdään jatkumona, jossa huomioidaan lääke- ja hoitotieteen tekninen kehittyminen. Vuoteen 2014 mennessä välinehuollossa on käytössä tuotannonohjausjärjestelmä. Sen avulla tuotteiden huoltokierto voidaan dokumentoida. Järjestelmästä hyötyvät myös välinehuollon asiakasyksiköt esim. reaaliaikaisen tuotteiden huoltokierron tiedoilla, potilasasiakirjoihin lisättävillä dokumenteilla käytetyistä hoitovälineistä ja varastonhallinnan apuvälineenä. Välinehuolto kehittää toimintaansa potilaan parhaaksi ammattitaidolla ja yhteistyössä asiakasyksiköidensä kanssa.

*Asiantuntijaehdotus:*

*Toiminnan alkuvaiheessa välinehuoltopalvelut ostetaan SAPA:lta ja myöhemmin kilpailutetaan.*

### **Työryhmän johtopäätös:**

Välinehuoltopalvelut ostetaan keskitetysti Kymenlaakson sairaalapalveluilta.

Suun terveydenhuollossa voitaneen tulevaisuudessa hyödyntää yhteistä välinehuoltoa, mikäli keskitetty välinehuolto sijaitsee suun terveydenhuollon välittömässä läheisyydessä.

### **3.3.4 Apuvälinepalvelut**

Apuvälinepalvelut ovat osa lääkinnällistä kuntoutusta, jonka järjestämisestä on säädetty kansanterveyslaissa (66/1972), erikoissairaanhoidolaissa (1062/1989) sekä Lääkinnällisen kuntoutuksen asetuksessa (1015/1989). Kymenlaakson sairaanhoitopiirin Apuvälineiden laatusuositus (2003) ja valmisteilla oleva Terveydenhuoltolaki edellyttävät kuntia järjestämään apuvälinepalvelut alueellisen suunnitelman mukaisesti yhdenmukaisin periaattein. Erikoissairaanhoidon lainaamia apuvälineitä ovat mm: sähköiset kotihoitosängyt, sähkökäyttöiset pyörätuolit sekä aktiivipyörätuolit, potilasnostimet, hengityssairaiden apuvälineet ja lasten apuvälineet.

Lainapäivistä perittävällä vuokralla katetaan mm. seuraavat kustannukset: apuvälineen tarpeen arviointi, apuvälineen hankinta, sovituksen ja käytön ohjaus sekä seuranta, apuvälineiden puhdistus, huolto ja korjaus, varastointi ja kuljetukset.

**Taulukko 3:** Kymenlaakson sairaalapalveluilta ostetut apuvälinelainapäivät ja kustannukset

<b>Kouvolan alueen 6 kuntaa</b>	<b>apuväline lainapäivät</b>	<b>kustannukset /€</b>
<b>2008</b>	771 000	760 000

### **Työryhmän johtopäätös:**

Vaativaa erikoissairaanhoidon tasoa vastaava apuvälinelainauspalvelu ostetaan jatkossakin Kymenlaakson sairaalapalveluilta.

Kouvolan oma apuvälinelainaus keskitetään yhteen toimintayksikköön. Apuvälineiden hankinta, purkaminen, rekisteröinti, kierrätys ja huolto on järkevää keskitää yhteen paikkaan asiantuntemuksen, kustannusten säästön, kuljetusten vähentämisen ja ajankäytön järkipäätämisen takia.

Tulevaisuudessa nousevat kustannukset luovat paineita näiden toimintojen yhdistämisestä.

### **3.4. Tekniset huoltopalvelut ja puhtauspalvelut sekä tilojen hallinta**

Toiminnot on organisoitu aluesairaalassa Kastek Oy:n ja Kastek Kiinteistöt Oy:n kautta. Kastek Oy:n suurin henkilöstömäärä on puhtauspalveluissa, kun sairaala-huoltajia on noin 50 henkilöä. Teknisissä huoltopalveluissa työskentelee 10 henkilöä, joille kuuluu myös psykiatrisen sairaalan huoltotehtävät. Kastek Oy:n tehtäviin kuuluu myös sairaanhoitopiirin puhelinvälitystoiminta, joissa tehtävissä työskentelee 4 henkilöä aluesairaalassa. Kastek Kiinteistöt Oy hallinnoi sairaanhoitopiirin kiinteistöjä sekä vastaa rakennuttamistoimista.

Kouvolan kaupungilla Kastek Kiinteistöt Oy:n toimintoja vastaavat tehtävät on organisoitu vuoden 2010 alusta toimintansa aloittavaan Tilaliikelaitokseen. Puhtauspalvelut sekä kiinteistöhoito on organisoitu liikelaitoksena vuoden 2010 alusta aloittavaan Tekniseen Tuotantoon.

### **Työryhmän johtopäätös:**

Huomioiden Kouvolan kaupungin mukanaolo edelleen sairaanhoitopiirin toiminnassa Kouvolan kaupungin tulee arvioida kokonaisuuden kannalta paras toimintamalli teknisissä huoltopalveluissa ja tilojen hallinnassa. Sairaalan puhtauspalvelujen henkilökunnan asemasta uudessa terveystalouden organisaatiossa tehdään erillinen selvitys.

Sairaalan kiinteistömässä ja sen kunto vaikuttaa vasta siirtymävuosien jälkeen olennaisesti siihen, päädytäänkö nykyisen sairaalakiinteistön saneeraamiseen vai uuden sairaalan rakentamiseen. Kastek Kiinteistöt Oy:n rooliin kuuluu myös rakennusten omistaminen (kaupungilla Tilalaitos), millä on merkitystä muutostilanteessa mahdollisten omaisuusjärjestelyjen kautta. On syytä arvioida kaupungin oman tuotannon realistiset mahdollisuudet tarjota vastaavat palvelut ja tehdä läpinäkyvä kustannusvertailu. (Seuraavassa kappaleessa kaupungin strategiasta tähän asiaan liittyen).

### 3.5. Ravintopalvelut

Aluesairaalan ravintopalveluista vastaa Kymijoen Ravintopalvelut Oy, jonka suurin omistaja on Kotkan kaupunki. Sairaanhoidopiirillä on 33,5 %:n osuus yhtiöstä. Yhtiömuotoinen toiminta on taannut Ravintopalveluille joustavat kehittymismahdollisuudet. Ravintopalvelut on selkeästi keskittämässä toimintaansa ja on käynnistänyt Kotkaan merkittävän keskuskeittiöinvestoinnin. Sairaanhoidopiiriin vuoden alussa liittyvä Erityishuoltopiiri pitää toistaiseksi oman ruokapalvelunsa.

Kaupungin ravintopalvelut on organisoitu omaksi palveluyksiköksi Teknisen tuotannon liikelaitoksessa. Lähettämässään lausunnossa ruokapalvelupäällikkö Auli Windt toteaa halukkuutensa tulla vastaamaan KAS:n kokonaisuuden ravintopalveluista. Tällä hetkellä kaupungin ravintopalvelujen oma tuotantokapasiteetti ei kuitenkaan riitä hoitamaan tätä tarvetta.

#### **Työryhmän johtopäätös:**

Ravintopalvelujen tuottajarakenne on syytä arvioida tuottavuuden näkökulmasta ja samalla luoda tulevaisuuteen ulottuva toimintamalli. Erillisselvitys tulee laatia myös ravintopalveluista.

### 3.6. Talouspalvelut

Lukuun ottamatta kuntayhtymän konsernilaskentaa sairaanhoidopiiri on ulkoistanut talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut Seutulaskenta Oy:lle, joka on Kotkan kaupungin omistama palveluyhtiö. Kirjanpito ja palkanlaskenta keskeisinä toimina hoidetaan yhtiössä samoin kuin keskitetyt hankinnat. Sairaanhoidopiiri suorittaa itse vain pienhankinnat.

Vastaavat toiminnot kaupungin puolella hoidetaan TAPA:ssa (talouspalvelukeskus).

#### **Työryhmän johtopäätös:**

Keskeinen asia uudessa organisaatiossa on taloushallinnon tietojärjestelmän toimivuus. Kaupungin on investoitava joka tapauksessa lähiaikoina taloushallinnon tietojärjestelmiin. TAPA:n ja Seutulaskenta Oy:n välillä on selvitettävä työnjako ja vastuut, minkä takia erillisselvitys talouspalvelujen osalta on syytä tehdä.

### 3.7. Konsernipalvelut

Kuntayhtymän konserni tuottaa laskentapalvelut, sairaalalogistiikan palvelut, joka

on kustannuksiltaan suurin kokonaisuus, sekä toimisto- ja arkistopalvelut. Sairaala-logistiikka työllistää KAS:ssa 11 henkilöä ja toimistohenkilöstö käsittää 39 viran- ja toimenhaltijaa.

Logistiikka muodostuu pienhankinnoista, lähettitoiminnoista, varastoinnista ja kuljetuksista. Sairaaloiminnan tarpeet ovat erityisiä näiden palvelujen osalta. Siitä huolimatta toimintaa ja tulevaisuutta tulee arvioida myös yhdessä kaupungin teknisen tuotannon logistiikkayksikön kanssa. Tältä osin rajapinnat, yhteistyömahdollisuudet ja tulevat haasteet on paikallaan selvittää.

#### **Työryhmän johtopäätös:**

Toimistopalveluissa suurin ryhmä ovat osastosihteerit, jotka palvelevat ja tukevat osastojen ydinprosesseja. Tältä osin on luontevaa, että he samoin kuin tekstin-käsittelijät siirtyvät mahdollisen ydintoiminnan siirtämisen myötä kaupungille. Arkistosihteerien osalta asiaa selvitetään toiminnan näkökulmasta erillisessä työryhmässä. Sairaala-logistiikan osuus on selvitettävä kaupungin kanssa erikseen.

#### **4. Kouvolan kaupungin tavoitteet tukipalvelujen järjestämisessä ja omistajaohjauksen näkökulma**

Kouvolan kaupungissa on käynnistynyt organisaatiouudistus, joka on tulossa voimaan 2011 vuoden alusta. Uudessa mallissa ohjaus- ja johtamisjärjestelmää tiivistetään ja hyvinvointipalvelut sekä liiketoiminnalliset palvelut eriytetään omiksi kokonaisuuksiksi.

Kaupunkistrategia sekä kaupungin TA 2010:n yhteydessä hyväksyttävä tuottavuusohjelma asettavat tukipalveluille merkittävän tuottavuusvaateen. Kuten aiemmin on mainittu, vuoden 2010 vaihteessa aloittaa toimintansa kolme uutta liikelaitosta eli Tekninen Tuotanto, Pohjois-Kymen Tieto ja Tilaliikelaitos. Vuoden 2010 alkupuolella kaupunginvaltuusto käsittelee kaupungin omistajapoliittisen ohjelman, jossa määritellään omien palvelutuotantoyksiköiden kehityspolku. Samanaikaisesti Kouvola (kuten Kotka) neuvottelee Sitran kanssa valtakunnallisista ICT ja Talouspalvelukeskus ratkaisuihin. Sairaanhoidopiirit Kymenlaaksossa ja Etelä-Karjalassa ovat käynnistämässä yhteistyötä Sairaanhoidollisten tukipalveluiden kehittämiseksi. Koko tukipalvelukenttä on nyt monien muutosten keskellä, joten kovin merkittäviä ja pitkävaikutteisia päätöksiä ei ole tarkoituksenmukaista tehdä pikaisesti.

Valtakunnallinen suuntaus niin sairaanhoidollisten kuin muiden tukipalvelujen osalta on keskittäminen, mittakaavaetujen hakeminen ja niitä tukevat tietojärjestelmät. Kouvolan kaupunki omassa toiminnassaan hakee ratkaisuja, jotka eivät poissulje mukanaoloa mahdollisesti uusissa alueellisissa tai valtakunnallisissa järjestelyissä. Muutokset 2011 vuoden alusta merkitsevät todennäköisesti myös omaisuusjärjestelyjä sairaanhoidopiiriin sisällä, joilla osaltaan on vaikutuksia ter-

veyspalvelukokonaisuuteen.

Kouvolan terveydenhuoltojärjestelyjen alustava lähtökohta eli vuosien 2010 ja 2011 vaihteessa tapahtuva Kuusankosken aluesairaalan liittäminen osaksi Kouvolan kaupungin terveydenhuoltojärjestelmää tulee ajallisesti ja toiminnallisesti hyvin nopeasti. Tämän vuoksi tärkeimpänä kriteerinä on jatkuvuuden turvaaminen ydinpalveluissa. Toimintakentän em. syistä johtuva käymistila (ml. toiminnan fyysisten puitteiden ratkaisut) merkitsee, että muutoksia tulee tehdä vain välttämättömmimmistä syistä ja riskit halliten. Tuottavuusnäkökulmaa ei kuitenkaan tulevien ratkaisujen suunnittelussa tule unohtaa.