

# **ALUEELLISEN TYÖTERVEYSHUOLLON LUOMINEN TAMPEREEN SEUDULLE**

**Hankesuunnitelma  
1.5.2007**

**Laatijat: Hannu Virokannas, prof.  
Työterveysverkko Oy  
Päivi Nurminen, seutujohtaja  
Tampereen kaupunkiseudun ky**

## Tiivistelmä

Seutuhallitus teetti loppuvuonna 2006 selvityksen kunnallisen alueellisen työterveyshuollon mahdollisuuksista Tampereen seudulla. Selvityksen tuloksena alueellisen työterveyshuollon kehittämistä päätettiin jatkaa ja perustaa hanke alueellisen työterveyshuollon toteuttamiseksi.

Hankkeen vastuorganisaationa toimii Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymä ja sen osapuolia ovat Tullinkulman työterveys, Työterveyspalvelu Viisari, Kangasalan seudun terveyskeskuksen kuntayhtymän työterveyshuolto ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirin työterveyshuolto. Hanke kestää 2,5 vuotta ja sen kokonaiskustannukset vuosille 2007-2009 ovat yhteensä 349600 €. Hankkeen toteutumisastetta arvioidaan kesällä 2008, minkä pohjalta tehdään päätös alueellisen organisaation käynnistymisestä 1.1.2009 tai kehitystyön jatkamisesta kolmannella vuodella.

Hanke tukee kunta- ja palvelurakennemuutosta, liittyy seudun strategiaan ja on työterveyshuollon valtakunnallisten kehityslinjojen mukainen.

**Hankkeen päätavoitteena on kehittää neljästä kunnallisesta työterveyshuollosta yhteisen hallinnon alla toimiva, menestyvä kunnallinen non-profit työterveyspalvelualue Tampereen seudulle.**

Hankkeen osatavoitteita ovat mm.

- ohjata työterveyshuoltojen kehitys tukemaan yhteisen työterveyspalvelualueen syntyä,
- uudistaa työterveyshuollon toimintaa työpaikkojen työhyvinvointia tukevaksi,
- kehittää työterveyspalvelualueelle nykyisiin työterveyshuoltoihin ja asiakkaiden tarpeisiin pohjautuva lähipalveluverkosto,
- selvittää ja kehittää työterveyshuoltojen tietojärjestelmien yhteensopivuus,
- suunnitella ja pilotoida perustettavan työterveyspalvelualueen ja seudun perusterveyden huollon välistä yhteistyötä ja
- valmistaa alueen työterveyshuoltojen siirtyminen yhteiseen verkostomaisesti toimivaan organisaatioon

Muodostettava työterveyspalvelualue tulee toistaiseksi muodostamaan maassamme laajimman kunnallisen työterveyshuollon. Yhdistämävaiheessa sen palveluksessa tulee olemaan yli 150 henkeä ja työterveyshuollon palvelujen piiriin kuuluu yli 50 000 asiakasta. Verkostomaisesti toimivan työterveyspalvelualueen rakentaminen hankkeessa toimii myös esimerkkinä kunnallisen työterveyspalvelun uudelleen organisoinnista, jolla voisi olla käyttöä muillakin alueilla.

Periaatteena on yhteisen toiminnan kautta edetä työterveyshuoltojen yhdistämiseen esim. kunnalliseen yhtiöön tai kunnalliseen liikelaitokseen, jonka toimintamalli kehitetään hankkeen aikana yhteisesti. Aluksi hankkeen pääpaino on kehityssuunnitelmien rakentamisessa, sopimisessa ja tukemisessa kunkin työterveyshuollon kanssa niin, että yhteinen verkostotoiminta on mahdollista ja haluttua. Samalla sovitaan jokaiselle työterveyshuollolle myös oma erikoisrooli yhteisessä verkostossa. Verkostotyön pelisääntöjen sopiminen, yhteistyön opettelu ja verkoston yhteisten toimintojen käynnistäminen tapahtuvat edellisten rinnalla.

Asiakasyrityksen kannalta palvelut ja tuotteet tulevat monipuolisemmiksi ja myös huipputuotteet tulevat tarvittaessa mahdollisiksi. Palvelujen saatavuus paranee esim. palvelujen ristikäiskäytön ansiosta. Työterveyspalvelualueen verkosto tuo vakautta ja uskottavuutta kunnallisen työterveyshuollon toimintaan ja parantaa imagoa. Laajan asiakaspohjan ansiosta muodostuu suuri työterveysyksikkö, jonka palvelumahdollisuudet ovat hyvät.

Ensivaiheessa mukana olevien neljän työterveyshuollon omistajakunnat ja kuntayhtymät ovat solmineet aiesopimuksen, jonka tarkoituksena on tiivistää ko. kunnallisten työterveyshuoltoyksikköjen yhteistyötä niin, että päädytään yhteiseen hallinnolliseen organisoitumiseen.

# 1. Hankkeen lähtökohdat

**Tämän hankkeen tavoitteena on rakentaa laaja kunnallinen alueellinen työterveyshuolto eli työterveyspalvelualue Tampereen seudulle.**

Hanke liittyy:

- Tampereen kaupunkiseudun strategiaan 2016 (seudullinen palveluyhteistyö) ja
- maassamme käynnissä olevaan palvelurakennemuutokseen (HE 155/2006).
- kunnallisten työterveyspalvelujen kehittämiseen valtakunnallisen strategian Työterveys 2015 mukaisesti (Kehittämislinja 3: palvelujärjestelmän kehittäminen),

Hankkeen avulla voidaan pohtia kunnallisten palvelujen organisointia laajemminkin ns. työterveyspalvelualueittain. Tämä voi luoda pohjaa kunnallisen työterveyspalvelun uudelleen organisoinnille valtakunnallisestikin.

Hankkeen osapuolia ovat Tullinkulman työterveys, Työterveyspalvelu Viisari (entinen Kehyskuntien Työterveys), Kangasalan seudun terveyskeskuksen kuntayhtymän työterveyshuolto ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirin työterveyshuolto. Mukana ovat kunta- ja palvelurakennemuutoksessa tarkoitettuna Tampereen kaupunkiseudun suunnitteluvollisuuden piiriin kuuluvat kahdeksan kuntaa/kaupunkia (Kangasala, Lempäälä, Nokia, Orivesi, Pirkkala, Tampere, Vesilahti ja Ylöjärvi) lukuun ottamatta Oriveden kaupunkia, jonka kanssa on käyty keskusteluja ko. asiasta. Lisäksi hanke sisältää Kangasalan seudun terveyskeskuksen kuntayhtymään kuuluvat Kuhmalahden ja Pälkäneen kunnat sekä Pirkanmaan sairaanhoitopiiriin kuuluvan Mäntän terveydenhuoltoalueen (Mäntän ja Vilppulan kunnat).

## Työterveyshuollon trendejä

Työterveyshuollon kehitys on maassamme kulkemassa kohti isompia kunnallisia ja yksityisiä palveluyksiköitä. Tämä on seurausta yhteiskunnallisista muutoksista, jotka näkyvät työelämässä työn, ammattikuvien ja palvelutarpeiden suurina muutoksina ja palvelujärjestelmien kehitystarpeina. Pienen työterveysyksikön on nykyisin vaikea tuottaa työpaikkojen tarvitsemia ja säädösten mukaisia moniammatillisia palveluja, eivätkä niiden resurssit riitä pysymään ajan tasalla työelämän muuttuessa. Erityisesti ongelmia on ollut perinteisesti järjestetyillä kunnallisilla työterveyshuolloilla.

Terveys- ja hyvinvointipalvelut työelämälle ovat olleet kasvussa ja tämä trendi on edelleen voimistumassa. Pitkällä tähtäyksellä alan palvelujen kysyntä lisääntyy, kun yhä useammin yrityksen tulos on kiinteässä yhteydessä henkilökunnan osaamispääomaan, henkisiin voimavaroihin ja niiden hyödyntämiseen. Samalla palvelujen sisältö tulee muuttumaan ja niitä kehitetään vastaamaan entistä paremmin työelämän tarpeita.

Kunnallisten työterveyspalvelujen alueellistaminen tulee säilyttämään non-profit vaihtoehdon, pieniä yrityksiä ymmärtävät palvelut ja se tulee olemaan työelämälle yksi alueen vetovoimaisuuteen vaikuttavista tekijöistä.

Työterveyspalveluja ja niiden kehitysmahdollisuuksia ovat viime vuosina parantaneet mm. kunnallisten työterveysliikelaitosten perustamiset. Liikelaitoksena toimii nyt 14 kunnallista työterveyshuoltoa, osa kaupungeissa ja osa useamman kunnan tai kaupungin yhteisenä. Kokemukset ovat vaikuttaneet palvelujärjestelmän kannalta positiivisilta. Työterveyspalvelut ovat maassamme polarisoituneet, eikä esim. työterveyshuollon erikoislääkäreitä enää tahdo löytyä maaseudun kunnallisiin työterveyshuoltoihin. Kilpailu osaajista on kiristynyt ja alan toimintatavat kaipaavat uudistamista. Tässä tilanteessa usean kunnan alueen kattavien alueellisten työterveyshuoltojen luominen ja organisointi toimintakykyisiksi tarjoaa mahdollisuuden

säilyttää työterveyspalvelut koko maassa ja antaa palvelujärjestelmälle sen tarvitsemaa kehityspotentiaalia..

### Nykytilanne Tampereen seudulla

Kaikki hankkeen neljä osapuolta ovat tuottaneet työterveyspalveluja jo vuosien ajan. Niillä on kokemusta alueellisesta toiminnasta ja myös alkavaa kokemusta toiminnasta kunnallisena liikelaitoksena. Tullinkulman Työterveys Tampereella ja Työterveyspalvelu Viisari viiden lähikunnan alueella ovat aloittaneet kunnallisina liikelaitoksina vuoden 2007 alussa. Työterveyspalvelu Viisari toimii viiden kunnan yhteisenä alueellisena työterveyshuoltona. Kangasalan seudun terveyskeskuksen kuntayhtymään kuuluu kolme kuntaa ja myös Pirkanmaan sairaanhoitopiiri on kuntayhtymä.

Edellä mainittujen työterveyspalvelujen piiriin kuuluu yli 50 000 työntekijää. Kunnallisen työterveyshuollon yhteistyön rakentaminen ja kehittäminen näin laajalla alueella on haasteellista ja alueen työelämän kannalta merkittävää. Työterveyshuoltojen perustietoja on taulukossa 1.

Taulukko 1. Työterveysyksiköiden asiakasmäärät ja henkilökunta v. 2006 lopussa.

Työterveysyksikkö	Työterveyshuollon piirissä olevien henkilöiden määrä		Työterveyshenkilöstön määrä				
	Yhteensä	Sisältää sairaanhoidon	Työterveyslääkärit	Työterveyshoitajat	Avustava henk.	Fysioterapeutit	Psykologit
Tullinkulman työterveys	26 000	24 000	19	30	20	7	3
Työterveyspalvelu Viisari	13 000	9 500	10	15	7,5	5,5	osto
Pirkanmaan shp:n tth	8 600	8 600	5,2	9,3	3,9	4,3	1,5
Kangasalan seudun tk:n ky:n tth	4 600	3 000	2,7	4	2	2	0,5
<b>YHT.</b>	<b>51 000</b>	<b>45 100</b>	<b>37</b>	<b>58</b>	<b>33</b>	<b>19</b>	<b>5+osto</b>

### Selvitys tehty ja aiesopimus solmittu

Tampereen kaupunkiseudun seutuhallitus on teettänyt vuoden 2006 lopulla selvityksen (tiivistelmä liitteenä 1) kunnallisen työterveyshuollon alueellisen yhteistyön mahdollisuuksista Tampereen seudulla. Selvityksen tuloksena alueellisen työterveyshuollon kehittämistä päätettiin jatkaa ja perustaa hanke alueellisen työterveyshuollon toteuttamiseksi.

Osapuolet ovat nyt solmineet aiesopimuksen (liite2), jonka tarkoituksena on tiivistää ko. kunnallisten työterveyshuoltoyksikköjen yhteistyötä. Sopimuksen ovat solmineet tässä hankkeessa mukana olevat kunnat/kaupungit ja kuntayhtymät. Kehitystyö aloitetaan verkostotyöväiheellä, jonka tarkoituksena on päätyä yhteiseen hallinnolliseen organisoitumiseen yhdeksi työterveyspalvelualueeksi.

Verkostotyövaihe aloitetaan keväällä 2007 ja se kestää 2-3 vuotta. Periaatteena on, että kunkin työterveyshuoltoyksikön kehittämishankkeet ohjataan tukemaan alueellisen työterveyshuollon kehittämistä. Tavoitteena on asiakaslähtöinen toimintatapa ja kustannustehokas palveluverkosto. Aiesopimus on voimassa vuoden 2009 loppuun. Hankkeen tuloksia arvioidaan kesään 2008 mennessä, minkä pohjalta tehdään päätös työterveyshuoltoyksikköjen hallinnollisesta yhdistymisestä tai kehitystyön jatkamisesta kolmannella vuodella.

Selvitystyö työterveyspalvelualueen luomiseksi on siis tehty. Tässä hankkeessa on tarkoitus vuosien 2007-2009 aikana toteuttaa neljän työterveyshuollon yhdistäminen verkostomaisesti toimivaksi työterveyspalvelualueeksi.

## 2. Hankkeen tavoitteet

**Hankkeen päätavoitteena on kehittää neljästä kunnallisesta työterveyshuollosta yhteisen hallinnon alla toimiva, menestyvä kunnallinen non-profit työterveyspalvelualue Tampereen seudulle.**

Osatavoitteita ovat:

- rakentaa alueen työterveyshuolloille toimiva verkostoyhteistyö
- ohjata työterveyshuoltojen kehitys tukemaan yhteisen työterveyspalvelualueen syntyä
- ohjata työterveyshuoltojen toimintatapoja entistä asiakaslähtöisemmäksi ja kustannustehokkaammaksi
- luoda mukana oleville työterveyshuolloille keskitettyjä sisäisiä ja ulkoisia palveluja
- uudistaa työterveyshuollon toimintamallia työhyvinvointia ja terveyden edistämistä painottavaksi
- kehittää työterveyspalvelualueelle nykyisiin työterveyshuoltoihin ja asiakkaiden tarpeisiin pohjautuva lähipalveluverkosto
- selvittää ja kehittää työterveyshuoltojen tietojärjestelmien yhteensopivuus tai yhtenäistää ne siinä vaiheessa, kun työterveysyksiköt yhdistyvät työterveyspalvelualueeksi
- suunnitella ja pilotoida perustettavan työterveyspalvelualueen ja seudun perusterveydenhuollon välistä yhteistyötä
- valmistaa alueen työterveyshuoltojen siirtyminen yhteiseen verkostomaisesti toimivaan organisaatioon

## 3. Hankkeen organisointi ja toteuttaminen

### 3.1 Hankkeen organisointi

Hankkeen isäntäorganisaationa toimii Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymä, jonka vastuullinen toimielin on seutuhallitus ja vastuullinen virkamies seutujohtaja.

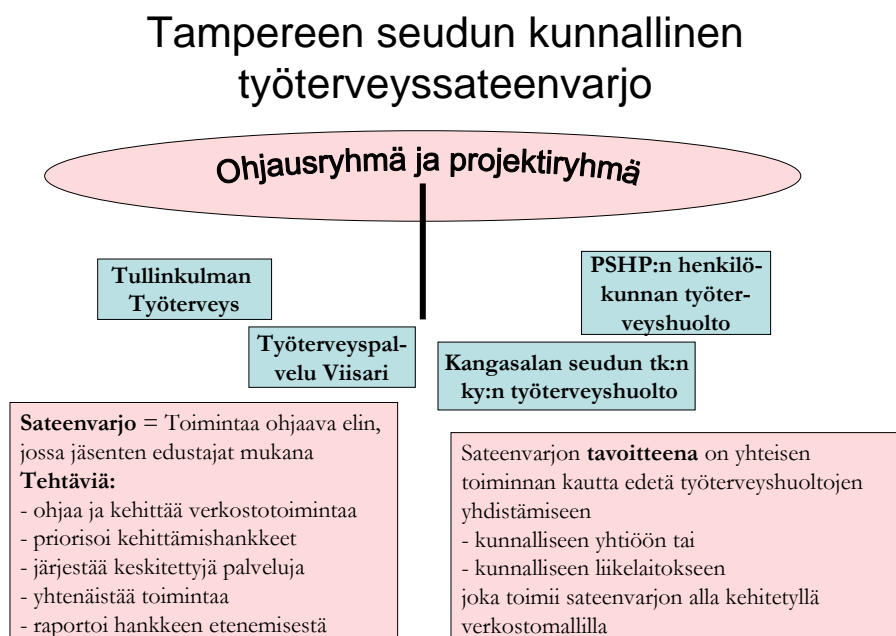
Seutuhallitus perustaa hankkeen ohjaamisesta vastaavan ohjausryhmän, joka edustaa hankkeen eri osapuolia. **Ohjausryhmän** puheenjohtajana toimii Ylöjärven kaupungin perusturva-

johtaja Kari Virta. Ohjausryhmä hyväksyy hankesuunnitelman, valvoo sen toimeenpanoa ja tekee hankkeen loputtua seutuhallitukselle esityksen yhteisen Tampereen seudun alueellisen työterveyshuollon muodostamisesta. Ohjausryhmä kokoontuu noin neljä kertaa vuodessa ja raportoi hankkeen etenemisestä kuntajohtajien kokoukselle (työvaliokunta) ja seutuhallitukselle puolivuositain.

Hankkeen **projektiryhmä** koostuu mukana olevien työterveyshuoltojen johdosta ja lisäksi siihen kuuluvat hankkeeseen palkattavat/ostettavat asiantuntijat. Projektiryhmä priorisoi kehittämishankkeet, vastaa yhteisen liiketoimintasuunnitelman laadinnasta ja hallintomallin valmistelusta sekä raportoi hankkeen etenemisestä ohjausryhmälle. Projektiryhmä kokoontuu n. kerran kuukaudessa. Hanketta tukee tietojärjestelmien yhtenäistämisen osalta seutuhallinnon **Seutu-It työryhmä**.

Hankkeen vetäjäksi palkataan projektipäällikkö. Lisäksi ostetaan asiantuntijapalvelua erikseen määriteltäviin erityisosaamista vaativiin tehtäviin (mm. liiketoimintasuunnitelman laadinta, hallintomallin valmistelu, tietojärjestelmien yhtenäistäminen, taloushallinnon luominen, markkinointisuunnitelman laatiminen). Projektipäällikkö johtaa kehittämishankkeen käytännön toteuttamista yhdessä projektiryhmän kanssa. Hän ohjaa ja kehittää verkostotoimintaa, keskitettyjä palveluja sekä yhtenäistää toimintaa mukana olevissa työterveyshuolloissa. Projektipäällikkö vastaa lisäksi käytännön järjestelyiden hoitamisesta kuten esim. tiedotus ja viestintä, verkoston nettisivujen ylläpito, kokousten ja palaverien valmistelu ja sihteeritehtävät, verkostotapaamisten ja työseminaarien organisointi sekä raportoinnin valmistelu. Lisäksi projektipäällikkö vastaa nykyisten tth-palvelujen ja tuotteiden kartoituksesta. Projektipäällikkö ohjaa lisäksi työterveyshuollon toimintamallin uudistamista asiantuntijalta hankittavan kehityssuunnitelman mukaan.

Hankkeen tukipalvelut (mm. taloushallinto, tietotekniikka, tila- ja toimistopalvelut) tuottaa Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymä.



Kuva 1. Alueellisen työterveyshuollon rakentamiseen suunniteltu työterveysateenvarjo.

Käytännön toiminnan organisoinnissa on suunniteltu käytettävän edellisessä selvityksessä kehitettyä ns. työterveysstateenvarjomallia (kuva 1). Tavoitteena on yhteisen toiminnan kautta edetä työterveyshuoltojen yhdistämiseen esim. kunnalliseen yhtiöön tai kunnalliseen liikelaitokseen, jonka toimintamalli kehitetään yhteisesti stateenvarjon alla.

Hankkeen hakemusvaiheen kustannuksista ovat vastanneet seutuhallinto ja Pirkanmaan sairaanhoitopiiri seuraavan kustannusjaon mukaisesti: 80 % seutuhallinto, 20 % PSHP. Toteutusvaiheen omarahoitusosuudesta vastaa rahoittajalle hankkeen perustaja eli Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymä, joka osallistuu alueellaan sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnalliseen kehittämiseen.

### **3.2 Käytännön työt hankkeessa**

Aluksi pääpaino on kehityssuunnitelmien rakentamisessa, sopimisessa ja tukemisessa kunkin työterveyshuollon kanssa niin, että yhteinen verkostotoiminta on jatkossa mahdollista ja halettua. Samalla sovitaan jokaiselle työterveyshuollolle myös oma erikoisrooli yhteisessä verkostossa. Verkostotyön pelisääntöjen sopiminen, yhteistyön opettelu ja verkoston yhteisten toimintojen käynnistäminen tapahtuvat edellisten rinnalla. Hankkeen käytännön töitä ovat mm:

1. Verkostotapaamisten järjestäminen
  - luodaan yhteisiä palaverikäytäntöjä verkoston työterveyshuolloille
  - toteutetaan kaksi kertaa vuodessa verkoston yhteiset koulutus- ja neuvottelupäivät
2. Palvelujen ja tuotteiden yhtenäistäminen ja kehittäminen
  - nykyisten palvelujen ja tuotteiden kartoitus
  - suunnitelma niiden yhtenäistämistä käyttäen mm. benchmarking -menetelmää
  - tuotetaan yhteisiä työkaluja ja toimintaohjeita sekä yhteiset tietokannat ja hyvät käytännöt verkoston nettisivuille
  - palveluhintojen yhtenäistäminen
  - yhteisten asiakkuuksien selvittäminen
3. Keskitetyt sisäiset palvelut verkostossa
  - taloussuunnittelua ja seuranta verkostossa koko hankkeen aikana
  - apuna verkostossa toimiva talouspäällikkö, jolta ostetaan konsultaatioita
  - sama henkilö on tarvittaessa mukana ohjaus-/projektiryhmän kokouksissa
  - sovitaan etenemisestä ja muista kohteista projektiryhmässä
4. Tietojärjestelmien yhteensovittaminen
  - työterveysohjelmistojen yhteensopivuuden rakentaminen tai yhtenäistäminen
  - hankitaan asiantuntemusta tarvittaessa tietojärjestelmäkonsultilta
  - lähtötilanteesta ja yhdenmukaistamisen asteesta riippuen voidaan tehdä myös virkautyönä, SeutuIt-työryhmä tukee asiantuntemuksellaan.
5. Yhteisiä palveluja asiakkaille
  - valitaan projektiryhmässä palvelut, joita verkoston työterveyshuollot tarjoavat ja tuottavat tarvittaessa muillekin verkoston jäsenille
  - solmitaan yhteisiä alihankintasopimuksia ja selvitetään etäpalveluja
6. Työterveyshuoltojen toimintamallin uudistaminen
  - pohjatyö tehdään projektiryhmän avulla
  - seminaarityöskentelyä asiakkuuksien hoitamisessa, työhyvinvoinnin ja terveyden

edistämässä asiakasyrityksissä ja pienten työpaikkojen työterveyshuollon kehittämässä

7. Työterveyspalvelualueen luominen
  - työterveyshuoltojen organisaatioiden yhdistäminen
  - verkostomaisesti toimivan organisaation rakentaminen hankkeen aikana: sovitaan mm. keskitetyt johtamistoiminnot ja hajautetut palveluvastuut
  - työterveyspalvelualueen toimintamallin kehittäminen: perustuu asiakastarpeisiin, lähipalveluverkostoon ja verkoston strategisten vahvuuksien hyödyntämiseen
8. Viestinnän toteutus
  - verkostoa palvelevan nettisivuston luominen ja ylläpitäminen
  - viestintä ja markkinointi hankkeen aikana
  - työterveyspalvelualueen markkinointi suunnitelman laatiminen

## 4. Seudullisen työterveyshuollon kehittäminen Tampereen seudulle

### 4.1 Kehitysprosessi

Seudullisen työterveyshuollon rakentaminen neljän työterveyshuollon kesken muodostaa kehitysprosessin, jonka aikana luodaan edellytykset työterveyshuoltojen yhdistämiselle ja yhdistetään ko. yksiköt yhteisen hallinnon alla toimivaksi **työterveyspalvelualueeksi**.

Tampereen kaupunkiseudun seutuhallitus käynnisti kehitysprosessin elokuussa 2006 paneamalla alulle kunnallisen työterveyshuollon alueellisen yhteistyön mahdollisuuksien selvittämisen Tampereen seudulla. Kehitysprosessiin kuuluu oleellisena osana tapahtunut ja edelleen käynnissä oleva työterveyshuoltojen organisoinnin uudistaminen Tampereen seudulla.

Tampereen kaupungin terveystieteiden keskuksen työterveyshuollosta on kehitetty kunnallisena liikelaitoksena 2007 aloittanut Tullinkulman Työterveys. Viiden Tampereen seudulla olevan kunnan / kaupungin terveystieteiden keskuksien työterveyshuollot on yhdistetty Työterveyspalvelu Viisariksi, joka aloitti ko. kuntien yhteisenä liikelaitoksena 2007 alussa. Lisäksi PSHP on yhtenäistämässä henkilökuntansa työterveyshuoltoa, joka muutettiin taseyksiköksi 2007 alussa. Kaikki edelliset kehityshankkeet ja selvitykset on tehty seudulla omin kustannuksin.

Seutuhallitus hyväksyi teettämänsä selvityksen tuloksena ehdotetun työn jatkamisen kohti alueellista kunnallista työterveyshuoltoa ja hankesuunnitelman tekemisen konsulttityönä. Liitteenä oleva aiesopimus on seutuhallituksen ja hankkeeseen osapuolien hyväksymä. Hankkeen rahoitushakemus jätetään Pirkanmaan maakuntaliitolle toukokuussa 2007. Hankkeen toteuttaminen käynnistyy myönteisellä rahoituspäätöksellä.

Projektin perustaminen aloitetaan ohjausryhmän ja projektiryhmän nimeämällä ja hankkeessa tarvittavien henkilöiden palkkaamisella ja asiantuntijoiden hankkimisella. Ensimmäisenä tehtävänä hankkeessa on yksityiskohtaisen toimintasuunnitelman laatiminen loppuvuodelle 2007.

Kehitysprosessia ohjaa projektipäällikkö ohjausryhmän ohjeiden mukaisesti. Ratkaisevaa hankkeen onnistumiselle on projektiryhmässä tehtävä yhteistyö sekä koko alueen kattavan yhteistyöverkoston rakentaminen. Syntyvien verkostosuhteiden luonteeseen vaikuttavat eri työterveyshuoltojen yhteistyövalmiudet. Hankkeen tehtävänä on mm. ohjata verkostoa työterveyshuoltojen välisestä kilpailusta yhteistyöhön, poistaa ennakkoluuloja yhdessä tekemällä, löytää synergiahyötyjä toiminnasta ja auttaa työterveyshuoltoja arkityön sujumisessa.

Kehitysprosessi etenee verkostoyhteistyön pelisääntöjen ja toiminnan opetteluun kautta yhteisen verkoston toimintasuunnitelman laatimiseen. Hankkeella on tarkoitus tukea ja kehittää kutakin työterveyshuoltoa nykytilasta lähtien. Keskitetyillä ja yhteisillä tehtävillä ja palveluilla tuotetaan hyötyjä kaikille verkoston jäsenille.

Kehitysprosessiin kuuluvat myös muutosvastarinta ja se, että eri yksiköt toimivat hanketta aloitettaessa erilaisilla toimintatavoilla. Hankaluutta tulevat tuottamaan mm. erilaiset tietojärjestelmät, eri kulttuurien yhteensovittaminen ja ajoittainen resurssipula. Edellisiä pyritään helpottamaan mm. yhteisillä palaverikäytännöillä, auttamalla työterveyshuollon perustehtävien turvaamista muutoksessa ja yhteistyöryhmillä sekä benchmarking -toiminnalla. Tavoitteena on tietohallinnon osalta päästä siihen, että perustettavalle työterveyspalvelualueelle käyttöön jäävät työterveysohjelmistot ovat yhteensopivia.

Periaatteena on edetä yhteisen toiminnan rakentamisen kautta niin, että päädytään 2-3 vuoden aikana yhteiseen hallinnolliseen organisoitumiseen yhdeksi työterveyspalvelualueeksi.

## **4.2 Seudullisen työterveyshuollon strategiset linjat**

Perustettavan työterveyspalvelualueen tavoitteena on kehittyä johtavaksi työhyvinvoinnin terveyspalvelujen tuottajaksi Pirkanmaalla, muodostua alan ammattilaisille halutuksi työpaikaksi ja toimia valtakunnallisena edelläkävijänä alueellisen työterveyshuollon verkostomaisessa toiminnassa.

Alueellisen työterveyshuollon rakentaminen vastaa hyvin palvelujärjestelmän uudistamistarpeeseen. Suunnitellulla tavalla toteutettuna säilytetään alueella asiakastarpeisiin pohjautuvat lähipalvelut ja yhteistyössä muun perusterveydenhuollon kanssa voidaan hakea synergiahyötyjä. Työelämän muutos on johtanut siihen, että lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi kysyntä on lisääntynyt mm. sairaanhoidon ja yritysten omaa toimintaa täydentävien monimuotoisten työhyvinvointipalvelujen osalta. Näitä pystyvät tulevaisuudessa kehittämään ja tuottamaan vain kyllin vahvat yksiköt, jollainen myös työterveyspalvelualueesta on tarkoitus kehittää.

Hankkeen strategiaan kuuluu palvelurakenteen uudistaminen yhdistämällä alueen kunnalliset työterveyshuollot verkostomaisesti toimivaksi organisaatioksi ja alueelliseen yhteistyöhön perustuvan, laajalla alueella toimivan hyvän lähipalveluverkoston muodostaminen. Työterveyspalvelualueelle on tarkoitus luoda oma strateginen profiili, joka perustuu kumppanuuden periaatteilla tuotettaviin työpaikan tarpeesta lähteviin työterveyspalveluihin, alueyhteistyöhön, hyvään lähipalveluverkostoon alueen kunnissa ja yhteistyöhön terveyskeskusten perusterveydenhuollon kanssa.

## **4.3 Kehitettävän työterveyspalvelualueen hallintomalli, resurssit, talous ja toimintamalli**

Muodostettava työterveyspalvelualue tulee toistaiseksi muodostamaan maassamme laajimman kunnallisen työterveyshuollon. Yhdistämisvaiheessa sen palvelujen piiriin kuuluu yli 50 000 asiakasta. Asiakkuudet kertyvät aluksi pääasiassa kuntien / kaupunkien ja kuntayhtymien henkilökunnasta, pk-yrityksistä ja yrittäjistä. Alueella on potentiaalisia asiakkaita myös keskisuurissa yrityksissä. Tuomalla asiakaslähtöiset palvelut lähelle yritystä on verkostotoiminnan kehittyessä odotettavissa jonkin verran palvelukysynnän lisääntymistä.

Työterveyspalvelualueen hallintomalli päätetään hankkeen aikana ennen kesää 2008. Tehdyn selvityksen yhteydessä saivat kannatusta sekä organisointi kunnan liikelaitokseksi että kun-

nalliseksi yhtiöksi. Myöskään kolmatta mahdollisuutta järjestää seudullinen työterveyshuolto liikelaitoskuntayhtymäksi ei suljettu pois. Liitteessä 3 on lyhyet luonnehdinnat edellä mainituista.

Edelliset hallintomallit ovat erilaisia. Kunnan liikelaitoksena työterveyshuolto säilyy voimakkaimmin kunnan kontrollissa. Toistaiseksi johtokunnan rooli ja omistajaohjaus ovat vasta olleet kehitysvaiheessa, eikä usean kunnan yhteisistä johtokunnista vielä juuri ole kokemusta. Osakeyhtiö sopii parhaiten liiketoiminnan pyörittämiseen. Liikelaitoskuntayhtymä sijaitsee monissa asioissa kahden edellisen välimaastossa, mutta siitä ei vielä ole käytännön kokemusta.

Työterveyshuoltojen henkilömäärät ovat taulukossa 1. Työterveyspalvelualueesta muodostuu nykyisellä henkilöstömäärällä yli 150 henkilön organisaatio. Yhdistettäessä työterveyshuollot tarvitaan ammattimaista johtamista ja työterveyshuoltojen käyttöön asiantuntijan apua taloussuunnitteluun, seurantaan ja ohjaukseen. Hankkeen aikana on jokaisen työterveyshuollon tärkeää säilyttää osaava henkilökunta ja tehdä tarvittavat rekrytoinnit niin, että yksikkö on toimintakelpoinen verkostossa.

Hankkeella pyritään rakentamaan tulevalle työterveyspalvelualueelle imagoa ja haluttua toimintamallia, jotta osajien saaminen olisi mahdollista. Henkilöstösuunnittelu on tärkeää tehdä kokonaisuuden osana. Siihen vaikuttavat yrityssovimukset, palvelujen järjestelyt ja hinnoittelu sekä osaavan henkilökunnan saatavuus ja rekrytoinnin markkinatilanne. On arvioitavissa, että henkilökunnanmäärää joudutaan alueen työterveyshuolloissa tulevaisuudessa vähän lisäämään nykyisestä, jotta se vastaisi strategisia tavoitteita ja palvelutarvetta. Samalla henkilöstöriskin hallinta tulee entistä tärkeämmäksi.

Vuodelle 2007 kaikki osapuolet ovat laatineet taloussuunnitelmat, jotka eivät toteutuessaan aiheuta merkittävää yli- tai alijäämää. Suunnitelmat perustuvat nykyiseen maltilliseen palvelujen hintatasoon. Epävarmuustekijöitä on runsaasti ja niiden hallintaan tarvitaan jatkuva vähintään kuukausittainen ajan tasalla oleva talousseuranta ja toiminnan ohjausta. Liikevaihdon odotetaan nousevan vähitellen nykyisestä n. 11 m€:sta asiakaskunnan lisääntymisen mukana muutamassa vuodessa 2- 3 m€.

Liiketaloudelliselta kannalta arvioituna työterveyshuoltojen vuoden 2007 suunnitelmat viittaavat siihen, että tulevan työterveyspalvelualueen asiakaskunnan palvelujen kehittämiseksi on mahdollisuuksia. Esim. vuodelle 2007 työterveyshuoltojen arvioimat tulot edellyttävät km. laskutusta 225 € / työntekijä / vuosi. Vertailukohtana voidaan käyttää KELA:n työterveyshuollon kustannuksista vuonna 2005 maksaman korvauksen ylärajaa, joka oli 328 € / työntekijä / vuosi. Suurin menoerä työterveyshuollossa on henkilöstökulut, jotka edustavat 65 - 70 % kokonaiskustannuksista. Laboratorio- ja radiologiatutkimuksiin kuluu reilu 10 % ja kiinteät kulut ovat pienet, alle 10 % kustannuksista. Kustannusjakauma vaihtelee vähän toiminnan mukaan, mutta on edellisen kaltainen yleensä kunnallisessa työterveyshuollossa silloin, kun vakinaiseen työhön tarvittava henkilöstö on omalla palkkalistalla.

Työterveyspalvelualueen toimintamalli rakennetaan hankkeessa verkostotyöhön perustuvaksi. Toiminta verkostoina yleistyy kovaa vauhtia työelämässä ja hierarkkisista organisaatioista on parinkymmenen vuoden aikana tapahtunut voimakas siirtymä erilaisiin verkostoihin. Niiden etuna on mm. joustavuus ja niiden avulla voidaan paremmin vastata uusiin haasteisiin nopeastikin muuttuvassa ympäristössä. Verkostoyhteistyöstä on tullut nykyaikainen ja ilmeisesti tulevaisuudessa yleistävä tapa toimia monilla aloilla. Vaikka hankkeessa on mukana hyvin toimivia yksiköitä, on verkostotoiminnalla odotettavissa synergiahyötyjä.

Johtamisjärjestelmäksi haetaan sopiva keskitetyn ja hajautetun yhdistelmä: esim. toiminnallista tehokkuutta vaativat alueet johdetaan keskitetysti ja kehitysvastuu ja paikallisesti tärkeät

arvotoiminnot hajautetusti. Hyöty perustuu verkoston jäsenten välisiin suhteisiin ja yhteistointaan. Verkostosta voi kehittää kustannuksiltaan edullisen tuotantotavan, kun verkoston jäsenten väliset synergiahyödyt käytetään hyväksi. Tampereen seudulla paikallisverkot voivat muodostaa vahvoja osaamiskeskustoja, kuten esim. terveydenhuoltohenkilöstön palvelut (PSHP:n erikoisalue), maatalousyrittäjien alueelliset työterveyspalvelut (Työterveyspalvelu Viisarin kehitysprojekti) jne. Työterveyspalvelualue muodostaa luonteeltaan palvelujen toimittajaverkoston, jonka etuja ovat joustavat ja nopeat lähipalvelut ja kustannustehokkuus. Alueellisesta työterveyshuollosta voidaan verkostomaisena rakentaa ammattilaisille haluttu työskentely-ympäristö, kun työ on järjestetty toiminnan ehdoilla ja se tarjoaa mahdollisuuksia myös esim. innovatiiviseen työhön.

Asiakasyrityksen kannalta hyvää on, että palvelu ja tuotteet tulevat monipuolisemmiksi ja myös huipputuotteet tulevat tarvittaessa mahdollisiksi. Palvelujen saatavuus paranee myöhemmin esim. palvelujen ristikkäiskäytön ansiosta. Työterveyspalvelualueen verkosto tuo vakautta lisää ja uskottavuutta kunnallisen työterveyshuollon toimintaan ja parantaa imagoa. Laajan asiakaspohjan ansiosta muodostuu suuri työterveysyksikkö, jonka palvelumahdollisuudet ovat hyvät. Työterveyshuollosta muodostuu perusterveydenhuollon kumppaniksi vahva ja monipuolinen osaaja.

## 5. Aikataulu

Hankkeen pohjatyönä on tehty Tampereen kaupunkiseudun seutuhallituksen toimeksiannosta selvitys elo – joulukuussa 2006. Alueen kunnat, kaupungit ja kuntayhtymät ovat tehneet selvityksen perusteella aiesopimuksen yhteisen alueellisen kunnallisen työterveyshuollon luomiseksi alueelle.

Alkuvuoden 2007 aikana on laadittu tämä hankesuunnitelma asiantuntijatyönä. Tarkoituksena on edetä hankkeessa siten, että tässä suunnitelmassa esitelty projekti perustetaan toukokuussa 2007 ja työterveyspalvelualueen rakentamisessa edetään seuraavasti:

### Toimenpiteet V-XII/2007

- Ohjausryhmän perustaminen ja työskentelyn käynnistäminen
- Projektiryhmän perustaminen ja työskentelyn käynnistäminen
- Tarkennetun toimintasuunnitelman laatiminen hankkeelle
- Talouden suunnittelu ja seurannan periaatteiden määrittely
  - apuna taloushallinnon asiantuntija
  - tehdään neljän työterveyshuollon toiminnan ja talouden seuranta 2007, niin että sen perusteella voidaan auttaa työterveyshuoltoja vuoden 2008 toiminnan ja talouden suunnittelussa.
- Sovitaan periaatteet tuotteistuksen ja hinnoittelun yhtenäistämiseksi ja käynnistetään tuotteistaminen
  - nykytilanteen kartoitukset
  - benchmarking -toiminta
- Aloitetaan muutosvalmennus
  - verkostomaisen toimintatavan koulutusta
  - verkostotapaamiset ja työseminaarit
  - nimettävä kehitysryhmä käynnistää työterveyshuollon toimintamallin uudistamisen

- Suunnitellaan ja nimetään yhteiset palvelut ja työnjako niiden tuottamisessa
- Hankkeen muutosviestinnän suunnittelu ja verkkosivuston luominen ja ylläpito

### **Toimenpiteet v. 2008**

- Laaditaan työterveyshuoltoalueen toimintasuunnitelma yhteisesti tärkeistä asioista
- Yhteisen taloushallinnon luominen
- Jatketaan muutosvalmennusta
  - sovelletaan verkostomaista toimintatapaa käytännössä
  - verkostotapaamiset ja neuvottelupäivät
  - työterveyshuollon toimintamallin uudistamista jatketaan työhyvinvoinnin ja terveyden edistämisen teemoilla
- Jatketaan palvelujen ja tuotteiden yhtenäistämistä sekä aloitetaan hintojen yhtenäistäminen
  - jatketaan benchmarking -toimintaa
- Palvelujen kehittäminen
  - yhteisiä palveluja tuotetaan sovitulla tavalla
  - aloitetaan palvelujen ristikkäiskäyttö
  - solmitaan yhteisiä palvelusopimuksia yritysten kanssa
  - kilpailutetaan yhteisiä alihankintasopimuksia
- Tietojärjestelmien yhteensovittaminen käynnistetään
- Valmistellaan työterveyspalvelualueen liiketoimintasuunnitelma
- Organisoinnin ja hallintomallin valinta kesään 2008 mennessä

### **Toimenpiteet v. 2009**

- Hallinnon yhdistäminen
  - verkostomaisesti toimivan organisaation hallintoelinten perustaminen
  - johtamisjärjestelmän rakentaminen
  - strategiatyön aloittaminen
- Otetaan käyttöön yhteensopivat tietojärjestelmät
- Tehostetaan verkostotyötä
  - profiloituminen ja työnjako yhteistoimintaverkostossa
  - lähipalveluverkoston toiminnan analysointi ja linjaaminen
  - sisäiset konsultaatiot ja etätoiminta
- Otetaan tuotantokäyttöön hankkeen aikana kehitetyt ja kokeillut strategiset vahvuudet mm.
  - työhyvinvoinnin terveysterveystoiminta
  - työterveyshuollon toimintamallin uudistaminen pk-yrityksille
  - asiakastarpeisiin pohjautuva lähipalveluverkosto
- Pilotoidaan yhteistyötä perusterveydenhuollon kanssa

Hankkeen toteutumisastetta arvioidaan kesällä 2008, minkä pohjalta tehdään päätös alueellisen organisaation käynnistymisestä jo 1.1.2009 tai kehitystyön jatkamisesta lähtökohdaksi asetetulla kolmannella vuodella. Mikäli edellytykset ovat olemassa vuoden 2009 toimenpiteet toteutetaan jo v. 2008.

## 6. Kustannusarvio ja rahoitus

Hankkeen kokonaiskustannukset vuosille 2007-2009 ovat yhteensä 349600 €. Kokonaiskustannukset eivät sisällä mahdollisia tietojärjestelmäinvestointeja.

Hankesuunnitelma on laadittu siten, että hanketta vetää palkattava projektipäällikkö, joka hankkii avukseen asiantuntemusta mm. työterveyshuollon kehittämisen asiantuntijalta sekä erityisosaamista hankkeen eräiden työvaiheiden toteuttamiseen. Markkinatilanteesta riippuen palkkakustannukset ja asiantuntijapalvelun ostotarve saattavat vaihdella, mutta näiden yhteissumma pysyy samana. Projektipäällikön palkka ja sivukulut on budjetoitu 4000 e kuukausipalkan mukaisena, v. 2007 5 kk ja vuosina 2008-2009 12 kk/v.

Suunnitelman mukaan hanke ostaa yhdeltä verkoston jäsenkunnalta taloushallinnon asiantuntijan työpanosta 20 % vuosina 2007-2009.

Asiantuntijoiden osto sisältää asiantuntijapalvelujen hankintana mm. seuraavat tehtävät: liiketoimintasuunnitelman laadinta, hallintomallin valmistelu, tietojärjestelmien yhteensovittaminen, taloushallinnon luominen, markkinointisuunnitelman laatiminen, verkkosivuston laatiminen ja hankkeen tarvitsemien muiden tukipalvelujen oston.

Kuluerät	2007	2008	2009	Yhteensä
Palkat ja sivukulut	28200	67500	67500	163200
Asiantuntijapalkkiot	20600	57000	57000	134600
Matkakulut	1600	4000	4000	9600
Kone- ja laitehankinnat	810	1945	1945	4700
Toimisto- ja vuokrakustannus	5750	14000	14000	33750
Muut menot	750	1500	1500	3750
<b>Yhteensä</b>	<b>57710</b>	<b>145945</b>	<b>145945</b>	<b>349600</b>

Rahoitussuunnitelma	2007	2008	2009	Yhteensä
Maakunnan kehittämisraha (40%)	34626	87567	87567	209760
Omarahoitus osuus	23084	58378	58378	139840
<b>Kokonaisrahoitus</b>	<b>57710</b>	<b>145945</b>	<b>145945</b>	<b>349600</b>

## 7. Hankkeen hyödyt

Työterveyspalvelualueen luominen vastaa hyvin palvelujärjestelmän uudistamistarpeeseen. Työterveyspalvelualueen luominen tukee käynnissä olevaa valtakunnallista terveydenhuollon

palvelurakenneuudistusta ja tuottaa siihen mallin alueellisten kunnallisten työterveyspalvelujen tuottamiselle. Laaja-alainen kunnallinen yhteistyö vaikuttaa tällä hetkellä parhaalta mahdollisuudelta säilyttää julkiset työterveyspalvelut tasapuolisesti koko maassa.

Hankkeessa suunniteltu työterveyspalvelualue sisältää sekä kaupunkeja että maalaiskuntia. Palvelujen tuottamiseen liittyy yhteiskunnallinen vastuunkantaminen, työpaikoille arvokkaan lähipalveluverkoston luominen ja työterveyspalvelujen turvaaminen tasapuolisesti koko alueella. Näin voidaan mm. saada poistettua palvelujen polarisoitumiseen ja pienten terveyskeskuksien palvelujen tuottamiseen liittyvät ongelmat. Työterveyshuollon seudullinen hanke voi toimia myös esimerkkinä muille toimintasektoreille alueellisesta yhteistyöstä.

Suunnitellulla tavalla toteutettuna säilytetään Tampereen seudulla työterveyspalveluissa non-profit vaihtoehto ja se tulee olemaan työelämälle yksi alueen vetovoimaisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Hankkeessa työterveyspalvelualueelle kehitetään kumppanuuden periaatteilla asiakasyrityksille tuotettavia työpaikkojen tarpeesta lähteviä terveyspalveluja.

Kunnallista työterveyshuoltoa on liikelaitostamisten yhteydessä useissa paikoissa aluksi irrotettu muusta perusterveydenhuollosta. Nyt voisi olla oikea aika hakea myös edellisten välisiä synergiahyötyjä. Tässä hankkeessa selvitetään ko. yhteistyömahdollisuuksia ja pilotoidaan työterveyshuoltojen yhteistyötä muun perusterveydenhuollon kanssa.

Kunnallisen työterveyshuollon kannalta laajalla alueellisella yhteistyöllä haetaan mm. vakautta palveluun ja uskottavuutta toimintaan. Isompi asiakaspohja antaa mahdollisuuden rakentaa palvelut tehokkaasti, joustavasti ja moniammatillisesti toimiviksi. Onnistuessaan se helpottaa myös kilpailua osajista ja heidän rekrytointiaan. Volyymiedut ja synergiahyödyt helpottavat kustannusvastaavuuden saavuttamista taloudessa.

## **8. Hankkeen arviointi**

Hankkeen etenemistä ja onnistumista arvioidaan säännöllisesti hankkeen ohjausryhmässä sekä ohjausryhmän raporttien perusteella kunnallisjohtajien kokouksessa (työvaliokunta) ja seutuhallituksessa.

Hankkeen lopussa tehdään loppuarviointina verkkokysely hankkeen kaikille osapuolille: päätäjille, virkamiehille ja työterveyshenkilöstölle. Kyselyllä arvioidaan uuden palvelurakenteen kehitysprosessia ja lopputulosta sekä työterveyspalvelujen kehittymistä hankkeen aikana. Arviointi kirjoitetaan hankkeen loppuraporttiin.

## Liite 1.

# Kunnallisen työterveyshuollon alueellisen yhteistyön mahdollisuuksien selvittäminen Tampereen seudulla.

Raportti 1.12.2006 / Hannu Virokannas

## Tiivistelmä

Tämä selvitys liittyy kunnallisen alueellisen työterveysyhteistyön rakentamiseen Tampereen seudulla. Alueella on käynnissä julkisten työterveysorganisaatioiden uudistaminen. Selvityksen osapuolista Tampereen kaupungin omistama Tullinkulman työterveys ja viiden kunnan yhteinen Tampereen Kehyskuntien työterveys muutetaan kunnallisiksi työterveysliikelaitoksiksi 1.1.2007. Lisäksi Pirkanmaan sairaanhoitopiiri ja Kangasalan seudun terveystieteiden kuntayhtymän työterveyshuolto ovat muuttamassa työterveyshuoltonsa taseyksiköiksi.

Seutuhallituksen toimeksiantona oli selvittää, miten kunnallista työterveyshuoltoa Tampereen seudulla tulisi uudistaa siten, että se kykenee tarjoamaan tulevaisuudessa parempaa lisäarvoa työelämälle ja työpaikoille. Selvityksen piti tuottaa toiminta-/organisointimalli ko. työterveyshuolloille, joka parhaiten vastaa työelämän asiakastarpeisiin sekä varmistaa palvelutoiminnan kehittymisen, tehokkuuden ja kilpailukykyyn yksityisiin toimijoihin nähden.

Selvitys toteutettiin selvitysmiehen ja nimetyn työryhmän toimesta n. 3 kuukauden aikana. Työ osoitti, että osapuolet eivät olleet valmiit nopeaan hallinnolliseen muutokseen, mutta alueellisen työterveyshuollon rakentamista sinänsä kannatettiin. Sopivimpana alueelliselle työterveyshuollolle pidettiin verkostomaista toimintaa toteutettuna verkosto-organisaatiolla tai muutoin verkostona toimivien toimipisteiden tai yksikköjen yhteisellä organisaatiolla. Edellisen hallintomalliksi saivat eniten kannatusta kuntien yhteinen liikelaitosmalli ja osakeyhtiömalli.

Alueellisena työterveyshuoltona muodostuu nykyisellä henkilöstömäärällä yli 150 henkilön organisaatio, joka nykyisin palvelee n. 51 000 työntekijää. Nykyinen liikevaihto on nyt n. 11 m€ ja siihen on odotettavissa pientä kasvua. Tällaiseen yksikköön tarvitaan ammattimaista johtamista ja työterveyshuoltojen käyttöön alan asiantuntijan apua taloussuunnitteluun, seurantaan ja ohjaukseen. Liiketaloudelliselta kannalta katsottuna nykyisen asiakaskunnan palvelujen kehittämiseksi on tilaa, mutta kentällä arvioitiin olevan myös potentiaalisia yrityksiä, joita kiinnostavat tehokkaat lähipalvelut.

Alueellisten kunnallisten työterveyspalvelujen kehittämiseksi Tampereen seudulla kehitettiin ns. sateenvarjomalli, johon sisällytettiin kaikille positiivisia mahdollisuuksia verkostomallin avulla, mutta yhteinen kehittäminen on kuitenkin tavoitteellista ja johtaa yhden organisaation muodostumiseen 2-3 vuoden aikana.

**Selvityksen tuloksena ehdotetaan alueellisen kunnallisen työterveyshuollon perustamista Tampereen seudulle seuraavasti:**

1. Päätetään, että tämän hankkeen osapuolet muodostavat yhteisen alueellisen työterveyshuollon toiminta-alueelleen. Ensivaiheessa osapuolet solmivat aiesopimuksen alueellisesta työterveyshuollosta.
2. Perustetaan projekti, jonka aikana ohjataan työterveyshuoltojen kehittymistä samaan suuntaan, opetellaan verkostotoimintaa ja rakennetaan yhteinen organisaatio.
3. Järjestetään kehityshankkeen rahoitus palkkaamalla aluksi asiantuntija suunnitelman tekemiseen ja jatkossa haetaan rahoitusta 2 vuoden kehityshankkeelle mm. kansalliselta terveydenhuolto-hankkeelta sosiaali- ja terveysministeriöstä.
4. Alueellinen työterveyshuolto toteutetaan yhteistyössä kehitettävällä verkostomallilla tavoitteena yhdistää työterveyshuollot yhden hallinnon ohjaukseen 2-3 vuoden kehityskauden jälkeen.
5. Alueellisen työterveyshuollon hallintomalli päätetään kehitysjakson jälkeen, vahvimpien vaihtoehtojen ollessa kunnallinen yhtiö ja kunnallinen liikelaitos.

Ehdotettu alueellisen työterveyshuollon rakentaminen vastaa hyvin valtakunnalliseen menossa olevaan palvelurakenteen uudistamistarpeeseen työterveydessä. Suunnitellulla tavalla toteutettuna säilytetään alueella lähipalvelut ja yhteistyössä muun perusterveydenhuollon kanssa voidaan hakea synergiahyötyjä. Kunnallisten työterveyspalvelujen alueellistaminen tulee säilyttämään non-profit vaihtoehdon, pk-yrityksiä ymmärtävät palvelut ja se tulee olemaan työelämälle yksi alueen vetovoimaisuuteen vaikuttavista tekijöistä.

Liikeideana ehdotukselle on, että Tampereen seudun kunnallisten työterveyspalvelujen tuottaminen tapahtuu kilpailukykyisellä ja kustannustehokkaalla toimintamallilla, joka turvaa jatkuvassa muutoksessa palvelujen kehittymisen työelämän tarpeita vastaavasti. Keskeisiä strategisia linjoja ovat: a) uudistetaan palvelurakennetta yhdistämällä alueen kunnalliset työterveyshuollot verkosto-organisaatioksi, b) kehitetään kumppanuuden periaatteilla työhyvinvoinnin terveyspalveluja asiakasyrityksille, c) muodostetaan alueelliseen yhteistyöhön perustuva, laajalla alueella toimiva hyvä lähipalveluverkosto ja d) vahvistetaan molempia osapuolia hyödyttävää yhteistyötä työterveyshuollon ja terveyskeskusten perusterveydenhuollon kanssa.

Toiminnassa on keskeistä a) siirtyä asiakassuhteissa kohti kumppanuusajattelua, b) työhyvinvoinnin terveyspalvelujen priorisointi, c) siirtymävaiheessa - kohti yhteistä organisaatiota - rakennetaan verkostomalli kaikkien osapuolten yhteistyöllä, d) verkostotoiminnalla haetaan jo rakentamistavassa synergiahyötyjä, kustannustehokkuutta, palveluhyötyä asiakkaalle ja kilpailukykyä ja e) luodaan oma strateginen profiili, joka perustuu alueyhteistyöhön, hyvään lähipalveluverkostoon alueen kunnissa ja yhteistyöhön terveyskeskusten perusterveydenhuollon kanssa.

## Liite 2.

# AIESOPIMUS ALUEELLISESTA TYÖTERVEYSHUOLLOSTA TAMPEREEN SEUDULLA

## 1. Sopijaosapuolet

Kangasalan seudun terveystakeskuksen kuntayhtymä, Lempäälän kunta, Nokian kaupunki, Pirkanmaan sairaanhoitopiiri, Pirkkalan kunta, Tampereen kaupunki Vesilahden kunta, Ylöjärven kaupunki

## 2. Tarkoitus

Aiesopimuksen tarkoituksena on tiivistää kunnallisten työterveyshuoltoyksikköjen yhteistyötä Tampereen seudulla. Sopimuksen kohteena ovat neljä kunnallista työterveyshuollon toimijaa: Tullinkulman Työterveys, Kehyskuntien työterveys, Pirkanmaan sairaanhoitopiirin työterveyshuolto ja Kangasalan seudun terveystakeskuksen kuntayhtymän työterveyshuolto.

Kehitystyö aloitetaan verkostotyövaiheella, jonka tarkoituksena on päätyä yhteiseen hallinnolliseen organisoitumiseen yhdeksi työterveyspalvelualueeksi. Verkostotyövaihe aloitetaan vuonna 2007 ja se kestää 2-3 vuotta.

Kunkin työterveyshuoltoyksikön kehittämishankkeet, ohjataan tukemaan alueellisen työterveyshuollon kehittämistä.

Tavoitteena on asiakaslähtöinen toimintatapa ja kustannustehokas palveluverkosto.

## 3. Organisointi

Suunnitelma eteneminen ja aikataulu

- Osapuolet hyväksyvät aiesopimuksen tammikuun 2007 loppuun mennessä
- Helmikuussa hyväksytään seutuhallituksessa yhteistyön tiivistämisen hankesuunnitelma ja jätetään hankkeen rahoitushakemus sosiaali- ja terveystakeskuksiin 28.2.2007 mennessä.
- Hakemusvaihe toteutetaan konsulttityönä
- Hankkeen toteuttaminen käynnistyy myönteisellä rahoituspäätöksellä.

Hallinnointi

- Hanke sijoitetaan sopimusosapuolten päättämään organisaatioon
- Rahoituspäätöksen varmistuttua hankkeelle palkataan vetäjä (projektipäällikkö) ja sille asetetaan projektiryhmä ja ohjausryhmä.

*Ohjausryhmä* hyväksyy projektisuunnitelman, valvoo sen toimeenpanoa ja tekee hankkeen loputtua seutuhallitukselle esityksen yhteisen Tampereen seudun alueellisen työterveyshuollon muodostamisesta.

*Projektiryhmä* priorisoi kehittämishankkeet, vastaa yhteisen liiketoimintasuunnitelman laadinnasta ja hallintomallin valmistelusta sekä raportoi hankkeen etenemisestä ohjausryhmälle. Projektiryhmä koostuu työterveyshuollon johdosta.

*Projektipäällikkö* vastaa kehittämishankkeen käytännön toteuttamisesta yhdessä työterveyshuollon asiantuntijoiden kanssa.

#### Rahoitus

- Hakemusvaiheen kustannuksista vastaa seutuhallinto ja Pirkanmaan sairaanhoitopiiri seuraavan kustannusjaon mukaisesti: 80 % seutuhallinto, 20 % PSHP
- Toteutusvaiheen omarahoitusosuudesta vastaavat seutuhallinto ja PSHP.

#### 4. Seuranta

Hankkeen etenemisestä raportoidaan työvaliokunnalle ja seutuhallitukselle puolivuositain.

#### 5. Sopimuksen päivittäminen tai raukeaminen

Sopimusta tarkastellaan rahoituksen osalta uudestaan, mikäli sosiaali- ja terveysministeriön rahoitusta ei saada.

Sopimus on voimassa 1.2.2007 – 31.12.2009. Projektin tuloksia arvioidaan 1.7.2008 mennessä, minkä pohjalta tehdään päätös työterveyshuoltoyksikköjen hallinnollisesta yhdistymisestä 1.1.2009 tai kehitystyön jatkamisesta kolmannella vuodella.

#### Allekirjoitukset

Kangasalan seudun terveyskeskuksen kuntayhtymä

Lempäälän kunta

Nokian kaupunki

Pirkanmaan sairaanhoitopiiri

Pirkkalan kunta

Tampereen kaupunki

Vesilahden kunta

Ylöjärven kaupunki

## Liite 3

### Kunnan liikelaitoksen, kunnallisen yhtiön ja liikelaitoskuntayhtymän piirteitä

**Kunnan liikelaitos** tai useamman kunnan yhteinen liikelaitos on savuttanut kovasti suosiota kunnallisten isojen työterveyshuoltojen organisointimallina viime vuosina. Tällä hetkellä maassamme toimii 14 kunnallista työterveyshuoltoa liikelaitoksena ja lisää on suunnitteilla.

Kunnan liikelaitos on kuntakonserniin kuuluva yksikkö, jota ohjaavat konsernin säännökset ja liikelaitoksen johtosääntö. Kunnanvaltuusto asettaa sille tulostavoitteet ja viime kädessä liikelaitoksen sitoumuksista, vastuista ja velvoitteista vastaa kunta. Hallintoeliminä toimivat liikelaitoksen johtokunta ja johtaja. Liikelaitoksella on oma kirjanpito, tuloslaskelma ja tase ja liikelaitoksen tulos tulee kunnan talousarvioon.

Kaikki tähän mennessä perustetut työterveyshuollon kunnalliset liikelaitokset huolehtivat kunnan puolesta kansanterveyslain velvoitteista työterveyshuoltopalvelujen tuottajina. Käytännössä ei vielä ole kokemusta, miten työterveyshuollon kunnallisen liikelaitoksen tase pysyy kunnossa, kun se ei saisi tuottaa voittoa, jolla voisi varautua pahan päivän varalle. Tehokaiden riskien hallinta keinojen etsiminen ja kokeilu on vasta alussa.

Liikelaitostamisen yhteydessä viranhaltijan työoikeudellinen status pysyy pääsääntöisesti ennallaan. Viranhaltijan oikeusasema määräytyy kunnallisesta viranhaltijasta annetun lain mukaisesti. Hän säilyy myös kunnallisen työ- ja virkaehtosopimusjärjestelmän piirissä. Liikelaitostamisen yhteydessä viranhaltijoiden ja työntekijöiden työnantaja ei vaihdu. Tämän vuoksi myöskään palvelussuhteen ehtoissa ei liikelaitostamisen perusteella tapahdu muutosta.

Useamman kunnan yhteinen liikelaitos voidaan muodostaa siten, että perustetaan yhteen kuntaan liikelaitos, jonka toimintaa ohjataan yhteisellä toimielimellä (johtokunnalla), ja joka tuottaa työterveyspalvelut yhteistyösapuolille. Koska kunnan liikelaitos ei ole itsenäinen juridinen yksikkö, täytyy se sijoittaa organisaatioon, joka vastaa siitä myös juridisessa suhteessa.

Alueellinen työterveyshuolto **kunnallisena yhtiönä** toimii osakeyhtiölain määräysten mukaan itsenäisenä liiketoimintaa harjoittavana yksikkönä. Liiketoiminnan toteuttamiseen osakeyhtiö antaa säännösten puolesta parhaan pohjan. Tällöin yritys toimii siten kuin laissa yksityisestä terveydenhuollosta on säädetty. Kuntayhtiössä päätöksen teko on itsenäisempi kuin muissa muodoissa, kannattavuuden arviointi on helpompaa ja vertailu on paremmin mahdollista yksityisiin toimijoihin. Yhtenä syynä kuntayhtiön harkintaan voi olla myös alueellisen yhteistoiminnan kehittäminen, sillä yhtiöittäminen voi olla myös usean kunnan työterveyshuoltojen keskinäisen yhteistoiminnan muoto.

Omistajan kannalta koron saaminen sijoitetulle pääomalle kuuluu normaaliin käytäntöön, mutta voiton tuottamisen tavoitteet ovat hallintoelinten säädeltävissä. Toiminnan yhtiöittämiseen liittyy monia muutoksia mm. työehtosopimukset ja mahdollisesti eläkejärjestelmät muuttuvat. Kunnallista yleistä virka- ja työehtosopimusta ei tällä hetkellä sovelleta esim. kunnallisen osakeyhtiön palveluksessa olevaan henkilöstöön.

Alueellisia työterveysyrityksiä, joissa on kunta mukana, on perustettu vasta muutama. Savonlinnan ympäristössä toimii pienehkö työterveysyksikkö yhdistysmuotoisena ja Dragsfjärdenissä osakeyhtiömuotoisena yhdessä yksityisten työpaikkojen kanssa. Kunnallisten työter-

veyshuoltojen yhtiöittämiss keskusteluja on vireillä, mutta edellistä pientä saaristokuntaa lukuun ottamatta ne eivät vielä ole johtaneet käytännön toteutukseen.

**Liikelaitoskuntayhtymä** on työterveyshuollolle uusi vaihtoehto, jota ei vielä ole käytännössä kokeiltu. Tässä mallissa ei yhtymäkokouksen lisäksi tarvita muita hallintoelimiä kuin johtokunta ja johtaja. Työterveyshuollon liikelaitoskuntayhtymä on itsenäinen juridinen yksikkö, jonka toiminnan tulee olla taloudellisesti kannattava niin kuin muidenkin liikelaitosten. Jäsenkuntien vaikutusmahdollisuus tapahtuu silloin yhtymäkokousedustajien ja muiden luottamushenkilöiden kautta. Liikelaitoskuntayhtymän toiminta perustuu jäsenkuntien valtuustojen hyväksymiin perussopimuksiin.