



## Selvitys maakunnan sote-keskustoiminnan yhtiöittämisprosessista

---



6.4.2017

# Sisällysluettelo

---



- 1 Johdanto ja yhteenveto
- 2 Yhtiöittämisprosessin osa-alueiden kuvaukset

## Yhteystiedot

Petri Heikkilä, Director, [petri.heikkila@nhg.fi](mailto:petri.heikkila@nhg.fi) tai +358 40 515 4155

Olli Tolkki, Director, [olli.tolkki@nhg.fi](mailto:olli.tolkki@nhg.fi) tai +358 400 339 195

Alpo Ronkainen, Partner, [alpo.ronkainen@bdo.fi](mailto:alpo.ronkainen@bdo.fi) tai +358 04 718 7836

# Sisällysluettelo

---



- 1 **Johdanto ja yhteenveto**
- 2 Yhtiöittämisprosessin osa-alueiden kuvaukset

## Johdanto ja selvityksen tavoite



Valmistelussa olevan sosiaali- ja terveystalv palvelujärjestelmän (jatkossa sote) uudistuksen **keskeisenä tavoitteena on parantaa julkisrahoitteisten palvelujen saatavuutta**. Keinoina ovat peruspalvelujen suora valinta, asiakassetelijärjestelmät ja henkilökohtainen budjetti. Näiden myötä myös yksityiset yritykset voivat tuottaa julkisrahoitteisia sote-palveluja.

Sote-uudistuksen myötä nykyiset kuntien ja kuntayhtymien **sote-palvelut siirtyvät perustettavien uusien maakuntien järjestämisvastuulle**. Uudessakin sote-palvelujärjestelmässä järjestämisvastuu säilyy julkisella sektorilla. Myös julkisen rahoituksen käyttö ja kohdentaminen kuuluvat järjestävälle taholle eli uusille maakunnille. Niitä ohjaa ja rahoittaa valtio.

Valinnanvapauden piiriin kuuluvan toiminnan osalta sote-uudistuksen keskeisenä **tavoitteena on, että maakunnalliset ja yksityiset palvelujen tuottajat ovat palveluntarjoajina keskenään saman arvoisessa** asemassa palveluista maksettavien korvausten suhteen.

Maakuntalakia koskevassa hallituksen alustavassa lakiesityksessä esitetään, että **valinnanvapauden pii-**

**riin tulevat palvelut tulee yhtiöittää**. Hallituksen esityksen perustelujen mukaan valinnanvapausmalliin liittyvästä maakunnan oman palvelutuotannon yhtiöittämisestä säädetään erikseen.

Nordic Healthcare Group ja BDO ovat laatineet tämän selvityksen Lääkäripalveluyritykset ry:n, Hyvinvointialan liiton ja Suomen Yrittäjien toimeksiannosta.

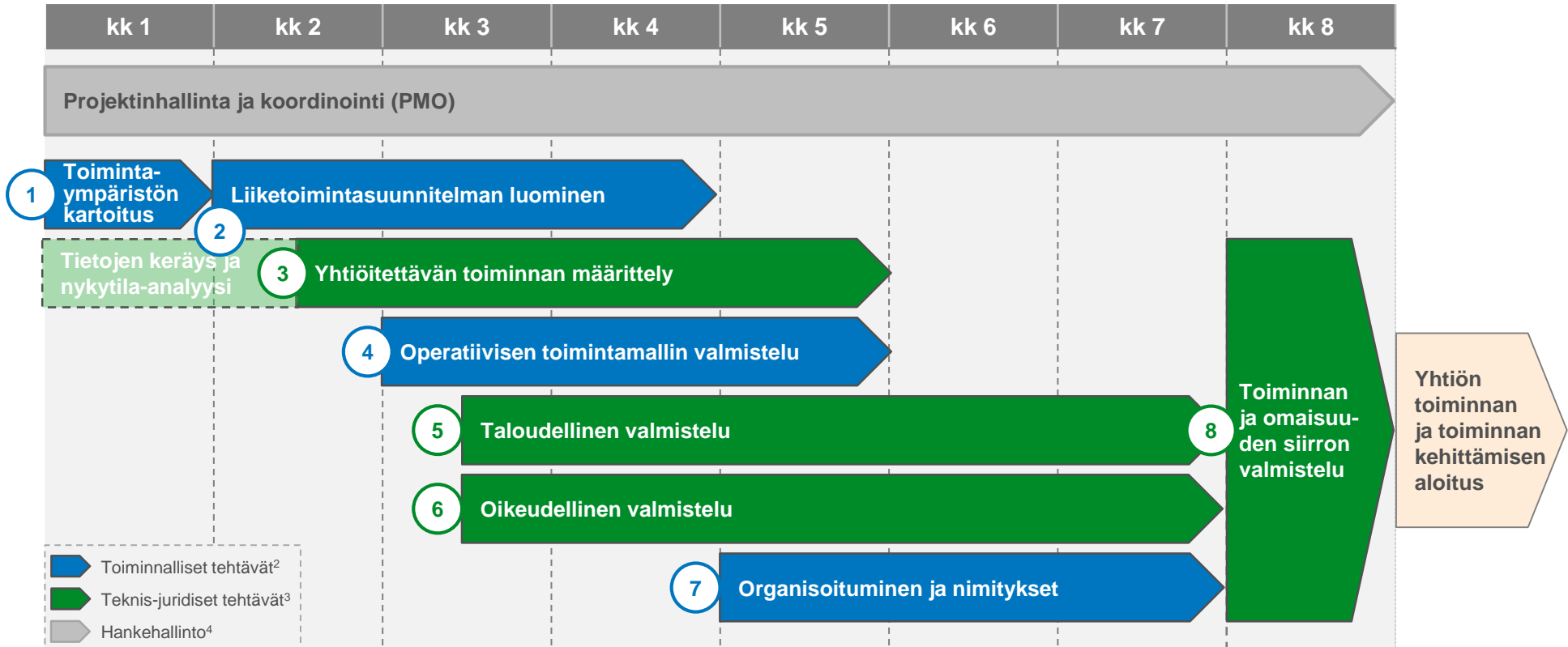
Tämän **selvityksen tavoitteena** on kuvata maakunnan sote-keskustoiminnan yhtiöittämisprosessi, sen toteuttaminen ja aikataulu.

**Selvityksessä tarkastellaan** yhtiöittämisprosessin toiminnalliset, juridiset ja taloudelliset reunaehdot.

Selvitys vastaa kysymyksiin, kuinka julkisen sektorin avoimille markkinoille tulevat sote-keskuspalvelut yhtiötetään, mitä toimenpiteitä se edellyttää ja missä aikataulussa.

# Maakunnan sote-keskustoiminnan yhtiöittämisprosessi on mahdollista toteuttaa 8kk:ssa aloittamispäätöksestä

## Yhtiöittämisprosessin vaiheet ja aikataulu<sup>1</sup>



**8 kuukautta**

Päätös yhtiöittämisprosessin aloittamisesta

Yhtiöittämisprosessin aloittamispäätöksestä  
yhtiön toiminnan aloittamiseen

Toiminnan siirto uuteen yhtiöön

Huomiot: 1) Prosessin kuvaus alkaa yhtiöittämisprosessin aloittamispäätöksestä (jota ennen toteutetaan yhtiöittämisen esiselvitys, hankesuunnittelu ja nykytila-analyysi) ja päättyy yhtiön toiminnan aloittamishetkeen (jonka jälkeen käynnistyy yhtiön intensiivinen toiminnan kehittäminen). 2) Yhtiön toiminnallisen valmiuden saavuttamiseen tähtäävät tehtävät. 3) Yhtiöittämisen toteuttamiselle välttämättömät tehtävät. 4) Yhtiöittämisprosessin koordinointi ja hallinta, jota toteuttaa prosessin koordinoitua varten perustettu hankehallinto (PMO, project management office).

# Yhteenveto yhtiöittämisprosessin osa-alueiden tavoitteista ja lopputuloksista

1	<b>Toimintaympäristö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tavoitteena</b> saada näkemys yhtiötettävän toiminnan tulevasta liiketoimintaympäristöstä yhtiön toiminta-alueella</li> <li>▪ <b>Lopputuloksena</b> syntyy kuvaus toimintaympäristön osa-alueista: palvelujen kysynnästä ja sen jakaantumisesta sekä markkinan kilpailutilanteesta</li> </ul>
2	<b>Liiketoimintasuunnitelma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tavoitteena</b> laatia yhtiön tavoitteet, tunnistaa kilpailukeinot ja määrittää prioriteetit yhtiön kehittämiselle</li> <li>▪ <b>Lopputuloksena</b> syntyy yhtiön liiketoimintasuunnitelma</li> </ul>
3	<b>Toiminnan määrittely</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tavoitteena</b> on riittävien tietojen kerääminen siirtävistä organisaatioista, näiden tietojen analysointi sekä yhtiölle asetettujen tavoitteiden mukaan toteutettu yhtiötettävän toiminnan määrittely</li> <li>▪ <b>Lopputuloksena</b> on yhtiötettävän toiminnan kuvaus ja määrittely</li> </ul>
4	<b>Toimintamalli</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tavoitteena</b> on määrittää yhtiön sote-keskus-palvelutuotannon ja tukitoimintojen toimintamalli sekä minkälaisella aikataululla nykytoiminta muokataan määritetyn toimintamallin mukaiseksi</li> <li>▪ <b>Lopputuloksena</b> syntyy toimintamallin kuvaus ja sen toteutussuunnitelma</li> </ul>
5	<b>Taloudellinen valmistelu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tavoitteena</b> on varmistaa taloushallinnon järjestäminen sekä tuottaa talousarviot ja ennustelaskelmat yhtiölle</li> <li>▪ <b>Lopputuloksena</b> yhtiön toiminta täyttää osakeyhtiö- ja kirjanpitolain vaatimukset, muut viranomaisvaatimukset ja talous tukee asetettujen tavoitteiden toteuttamista</li> </ul>
6	<b>Oikeudellinen valmistelu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tavoitteena</b> on yhtiön oikeudellisten asioiden suunnittelu ja haltuunotto sekä osittainen toteutus</li> <li>▪ <b>Lopputuloksena</b> on yksityiskohtainen toteutusprosessi, kuva yhtiön oikeudellisesta toimintaympäristöstä ja oikeustoimikelpoinen yhtiö</li> </ul>
7	<b>Organisointi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tavoitteena</b> on määrittää maakunnan sote-yhtiön organisaatiomalli ja nimittää henkilöstö</li> <li>▪ <b>Lopputuloksena</b> syntyy yhtiön organisaatiomalli sisältäen henkilöstönimitykset</li> </ul>
8	<b>Siirtojen valmistelu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tavoitteena</b> on laatia toimenpidesuunnitelma toiminnan käynnistämiseksi sekä vastuuttaa ja aikatauluttaa nämä</li> <li>▪ <b>Lopputuloksena</b> yhtiö on täysin valmis toteuttamaan toiminnan ja omaisuuden siirron ja jatkamaan sille siirtyvää toimintaa yhtiömuodossa kilpaillulla markkinoilla sekä aloittamaan 100-päivän suunnitelman toteutuksen</li> </ul>

- 1 Johdanto ja yhteenveto
- 2 **Yhtiöittämisprosessin osa-alueiden kuvaukset**
  - 2.1 **Toiminta-ympäristön kartoitus**
  - 2.2 **Liiketoimintasuunnitelman luominen**
  - 2.3 **Yhtiöitettävän toiminnan määrittely**
  - 2.4 **Operatiivisen toimintamallin valmistelu**
  - 2.5 **Taloudellinen valmistelu**
  - 2.6 **Oikeudellinen valmistelu**
  - 2.7 **Organisoituminen ja nimitykset**
  - 2.8 **Toiminnan ja omaisuuden siirron valmistelu**

# 1. Toimintaympäristön kartoitus

## Yhteenveto

- **Tavoitteena** saada näkemys yhtiötettävän toiminnan tulevasta liiketoimintaympäristöstä yhtiön toiminta-alueella
- **Lopputuloksena** syntyy kuvaus toimintaympäristön osa-alueista: palvelujen kysynnästä ja sen jakaantumisesta sekä markkinan kilpailutilanteesta

## Yleiskuvaus

Toimintaympäristön kartoittamisen tavoitteena on luoda tilannekuva maakunnan alueen sote-keskusmarkkinasta, jolla nykyiset kunnalliset terveyskeskukset tulevat toimimaan yhtiöittämisen jälkeen sote-keskuksina. Sote-keskusmarkkina sisältävät ne sote-palvelut, jotka valinnanvapauslain voimaantulon myötä siirtyvät sote-keskuksien tuotettavaksi. Merkittävimpana erona nykytilaan on, että sote-keskusmarkkina tulee olemaan kilpailtu kuluttajamarkkina: kaikki kriteerit täyttävät tahot saavat tuottaa valinnanvapauden piirissä olevia sote-keskuspalveluja ja asiakas saa itse valita palveluntuottajan. Tämä muutos edellyttää perustettavalta yhtiötä ymmärrystä kysynnän jakautumisesta ja kehityksestä maakunnan alueella sekä palvelun käyttäjien valintakriteerien ymmärtämistä.

Kartoituksessa syntynyt tieto toimii pohjana maakunnan sote-yhtiön strategian, liiketoimintasuunnitelman laatimiselle sekä taloudelliselle mallintamiselle.

## Toimenpiteet ja niiden kesto

Toimintaympäristön kartoittamisen kesto on n. 1kk sisältäen seuraavat kolme työvaihetta:

- i. Sote-keskusmarkkinan kuvaus:
  - Kuinka suuri kysyntä sote-keskuspalveluille alueella on ja miten se on kehittynyt? Miten kysyntä jakautuu alueellisesti?
  - Mitkä ovat tyypilliset asiakasprofiilit (demografia, palvelujen tarve jne.)?
  - Millä perusteella asiakkaat valitsevat sote-keskuksen palveluntuottajan?
- ii. Sote-keskusmarkkinan kasvunäkymien ja trendien kuvaus:
  - Miten palveluiden kysynnän ennakoitaan kehittyvän?
  - Millä alueilla kysyntä kasvaa ja millä laskee?
- iii. Sote-keskusmarkkinan palvelutarjonnan ja kilpailutilanteen kuvaus:
  - Mitä yksityisten palveluntuottajien toimipisteitä on alueella nykyisin?
  - Mitkä ovat tunnistettavat parhaat käytännöt palveluntuottajilla?
  - Mitä tukipalveluja alueella on tarjolla?

Soveltuvin vastuutaho toimintaympäristön kartoittamiselle on maakunnan sote-yhtiön tuleva talous- tai kehitysjohtaja, yhtiöittämisprosessissa osa-alueelle erikseen nimetty vastuullinen tai ulkoistettuna toimeksiantona ulkoinen asiantuntijataho.

## Lopputulokset

Toimintaympäristön kartoittamisen lopputuloksena syntyy dokumentti, jossa kuvataan sote-keskuspalvelujen kysynnästä, kysynnän jakaantumisesta sekä markkinan kilpailutilanteesta.

## Reunaehdot ja oletukset

Esitetty osa-alueen toteutuksen ajallinen kesto (n. 1kk) perustuu asiantuntija-arvioon toimenpiteiden edellyttämästä työmäärästä.



## 2. Liiketoimintasuunnitelman luominen

### Yhteenveto

- **Tavoitteena** laatia yhtiön tavoitteet, tunnistaa sen kilpailukeinot sote-markkinassa ja määrittää prioriteetit yhtiön kehittämiselle
- **Lopputuloksena** syntyy yhtiön liiketoimintasuunnitelma

### Yleiskuvaus

Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan toiminnalle asetetut tavoitteet sekä ne liiketoiminnalliset valinnat, joihin maakunnan sote-yhtiön ja sen sote-keskusten kilpailukykyisen toiminnan kehittäminen perustuu. Valitut toiminnan kehittämisen prioriteetit ohjaavat yhtiöt toimintamallin ja sen toteutussuunnitelman laatimista.

Nykytilanteen näkökulmasta kriittisiä strategisia kysymyksiä ovat mm:

- Miten yhtiön palveluverkosto mukautetaan uuteen toimintaympäristöön?
- Miten yhtiön sote-keskusten operatiivinen toiminta mukautetaan kilpaillun toimintaympäristön edellyttämään asiakaspalvelutasoon ja palvelutuotannon tuottavuustasoon?
- Miten priorisoidaan ja rahoitetaan yhtiön investoinnit toiminnan kehittämiseen, esimerkiksi toiminnanjohtamisen IT-järjestelmiin?

### Toimenpiteet ja niiden kesto

Maakunnan sote-yhtiön liiketoimintasuunnitelman laatimisen kesto on n. 3kk. Lähtötietoina toimivat ulkoisen toimintaympäristön kartointus sekä yhtiöittävän kokonaisuuden taloudellisen nykytilan kuvaus.

#### i. Tavoitteiden määrittäminen:

- Mitkä ovat yhtiön taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet?
- Minkälaisiin oletuksiin tavoitteet perustuvat (asiakasmäärä, markkinaosuus)?
- Miten yhtiön visio, missio ja arvot ohjaavat tavoiteasetantaa?

#### ii. Kilpailukeinojen tunnistaminen:

- Mitkä ovat markkinan keskeiset kilpailutekijät?
- Millä keinoilla yhtiö voi saavuttaa tavoitteensa sote-keskusmarkkinassa, joka muuttuu valinnanvapauden myötä kilpailluksi kuluttajamarkkinaksi?

#### iii. Toiminnan kehittämisen prioriteettien määrittäminen:

- Mitkä ovat toiminnan kehittämisen strategiset painopistealueet ja -teemat?
- Miten näiden toteutus priorisoidaan ja vastuutetaan?

Soveltuvin vastuutaho liiketoimintasuunnitelman laatimiselle on tulevan sote-yhtiön johto tukena tarvittavat asiantuntijat.

### Lopputulokset

Lopputuloksena syntyy yhtiön liiketoimintasuunnitelma, jossa kuvataan yhtiön taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet, yhtiön kilpailutekijät ja valinnat toiminnan kehittämisen prioriteeteiksi.

### Reunaehdot ja oletukset

Esitetty osa-alueen toteutuksen ajallinen kesto (n. 3kk) perustuu arvioon toimenpiteiden edellyttämästä työmäärästä ja oletukseen tiivistä työskentelytahdistä ja valintojen vahvistamisesta.

### 3. Yhtiötettävän toiminnan määrittely

#### Yhteenveto

- **Tavoitteena** on riittävien tietojen kerääminen siirtävistä organisaatioista, näiden tietojen analysointi sekä yhtiölle asetettujen tavoitteiden mukaan toteutettu yhtiötettävän toiminnan määrittely
- **Lopputuloksena** on yhtiötettävän toiminnan kuvaus ja määrittely

#### Yleiskuvaus

Tarkoituksena on muodostaa yleiskuva siirtävistä organisaatioista ja yhtiöittämisen kohteena olevasta toiminnasta, jotta voidaan suorittaa yhtiötettävän toiminnan eriyttämisanalyysi (carve-out). Analyysi johtaa tarkempaan kuvaan siitä, mitkä kaikki yksittäiset toiminnot ollaan siirtämässä yhtiölle.

Sovittamalla yhteen siirtävien organisaatioiden toiminta, resurssit yms. ja yhtiölle asetetut tavoitteet, voidaan määrittellä yhtiöön siirrettävät toiminta ja sen kustannusvaikutukset.

#### Toimenpiteet ja niiden kesto

Osa-alueen tehtävät on syytä aloittaa elokuussa 2017, jotta maakunta saa oikeat ja riittävät tiedot kunnista niiden antaessa selvityksensä 31.12.2017. Mikäli yhtiötettävä toiminta on hallinnollisesti ja toiminnallisesti yhdessä organisaatiossa, on toimenpiteille syytä varata aikaa noin 3,5kk.

- Alustava hahmotelma maakuntaan siirtyvät toiminnasta, toimitiloista ja niiden kustannusvaikutuksista.
- Ohjeistus siirtävään organisaatioon yksityiskohtaisen selvityksen laatimiseksi. Selvityksistä tulee ilmetä riittävät tiedot yhtiölle siirrettävän toiminnan määrittämiseksi (toiminta, henkilöstö, omaisuus, sopimukset, vastuut).
- Saatujen tietojen ja selvitysten läpikäynti, analysointi ja yhdistäminen.
- Eriyttämiselvitysprosessi.
- Siirrettävään toimintaan liittyvä päätöksenteko ja dokumentointi.

#### Lopputulokset

Lopputuloksen on tiedossa yhtiöön siirrettävä toiminta, henkilöstö, omaisuus ja sopimukset ja niiden kustannusvaikutukset ovat tiedossa. Yhtiötettävän toiminnan kuvaus ja määrittelyt ovat valmiita.

#### Reunaehdot ja oletukset

Ohjattu ja koordinoitu tietojen keruu- ja analyysiprosessi. Siirtävien organisaatioiden yhteistyö. Yhtiön toiminnalliset tavoitteet selkeytetty.

## 4. Operatiivisen toimintamallin valmistelu

### Yhteenveto

- **Tavoitteena** on määrittää yhtiön sote-keskuspalvelutuotannon ja tukitoimintojen toimintamalli sekä minkälaisella aikataululla nykytoiminta muokataan määritetyn toimintamallin mukaiseksi
- **Lopputuloksena** syntyy toimintamallin kuvaus ja sen toteutussuunnitelma

### Yleiskuvaus

Operatiivisen toimintamallin suunnittelussa tavoitteena on määrittää maakunnan sote-keskusten palvelutuotannon ja tukitoimintojen toimintamalli sekä toteutussuunnitelma toimintamallin jalkauttamiselle.

Toimintamallin määrittämisessä on kyse palvelutuotannon ja tukitoimintojen prosessien, resursoinnin, sekä roolien ja vastuiden organisoinnista. Myös riittävän IT-tuen varmistaminen sekä palvelutuotannolle että tukitoiminnoille on olennaista huomioida toimintamallin valmistelussa ja toiminnan jatkuvuuden varmistamisessa.

Suuntaviivat ja priorisoinnin toimintamallin uudistamiselle määrittävät:

- i. Valinnanvapauslain reunaehdot (mitä palveluja tuotettava?)
- ii. Sote-yhtiön liiketoimintasuunnitelmassa kuvatut taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet sekä toiminnan kehittämisen prioriteetit

### Toimenpiteet ja niiden kesto

Operatiivisen toimintamallin suunnittelun kesto on n. 3 kk. Lähtötietoina suunnitteluun toimivat valinnanvapauslain reunaehdot, yhtiön liiketoimintasuunnitelma ja toiminnan nykytilakuvaus.

- i. Sote-keskusten toimintamallin kuvaus:
  - Mitä palveluja tuotetaan itse, mitä hankintaan ostopalveluna?
  - Miten organisoidaan palvelutuotanto ja tukitoiminnot: prosessit, resursointi, roolit ja vastuut?
  - Miten varmistetaan sekä palvelutuotannolle että tukitoimille riittävä IT-tuki?
- ii. Toteutussuunnitelman laatiminen toimintamallin jalkauttamiseksi:
  - Minkälaisella aikataululla ja vaiheistuksella siirrytään suunnitellun toimintamallin käyttöön?
  - Miten varmistetaan toiminnan jatkuvuus sote-yhtiön perustamisvaiheessa?

Soveltuvien vastuutahojen operatiivisen toimintamallin suunnittelulle on tulevan sote-yhtiön operatiivinen johto tukena tarvittavat substansiasiantuntijat ja muutosjohtamisen tuki.

### Lopputulokset

Lopputuloksena syntyy kuvaus yhtiön toimintamallista ja sen toteuttamissuunnitelmasta.

### Reunaehdot ja oletukset

Valinnanvapauslaki määrittää sote-keskuksen tuotantovastuulle kuuluvat palvelut. Palvelutuotantomallin lähtökohtana on terveyskeskusten olemassa olevat tuotantomallit – mallia ei luoda tyhjästä.

Esitetty osa-alueen toteutuksen ajallinen kesto (n. 3 kk) perustuu asiantuntija-arvioon toimenpiteiden edellyttämästä työmäärästä.

## 5. Taloudellinen valmistelu

### Yhteenveto

- **Tavoitteena** on varmistaa taloushallinnon järjestäminen sekä tuottaa talousarviot ja ennustelaskelmat yhtiölle
- **Lopputuloksena** yhtiön toiminta täyttää osakeyhtiö- ja kirjanpitolain vaatimukset, muut viranomaisvaatimukset ja talous tukee asetettujen tavoitteiden toteuttamista

### Yleiskuvaus

Uuden yrityksen talous tulee suunnitella luotettavalle perustalle, niin että tavoite toiminnan jatkuvuudesta voidaan taata. Tämä edellyttää niin tulevien tulojen ja menojen kuin tarvittavien investointien ja rahoitustarpeen arviointia. Näiden perusteella muodostetaan myös käsitys yhtiön pääomistustarpeesta.

Taloudellinen suunnittelu vastaa johdon ja liiketoiminnan tarpeisiin seuraamalla yhtiölle asetettuja taloudellisia tai muita tavoitteita sisäisen raportoinnin keinoin.

Ulkoinen talousraportointi sisältää ajantasaisen ja luotettavan kirjanpidon, tilinpäätöksen ja muun säädetyn raportoinnin hoitamisen eri viranomaistahoille. Osakeyhtiölain vaatimukset täytetään järjestämällä yhtiölle sen toiminnan laajuutta vastaavat talouden ja varallisuuden hoidon prosessit ja sisäiset kontrollit.

### Toimenpiteet ja niiden kesto

Taloussuunnitelmien laatimisen kesto on 1 kk. Lähtötietoina käytetään taloudellisen nykytilan kuvausta sekä liike-toimintasuunnitelmaa. Kestoon vaikuttaa siirtyvän henkilöstön ja IT-arkkitehtuurin määrä.

- Taloussuunnitelmien ja lähimmän kauden budjetin tekeminen,
- taloushallinnon järjestäminen,
- vaadittavien viranomaisrekisteröintien suorittaminen,
- rahoituksen ja pankkisuhteiden järjestäminen,
- varainhoidon sekä vakuutusturvan järjestäminen.

Vastuutahona toimii ensisijaisesti tulevan sote-yhtiön talousjohto tiimeineen sekä tarvittaessa asiantuntijat.

### Lopputulokset

- Ensimmäisen toimintavuoden budjetti ja taloussuunnitelmat.
- Taloushallinnon järjestämisuunnitelma sisältäen:
  - Organisaatio- ja henkilöstösuunnitelman,
  - raportointi ja vastuualueet,
  - käytettävät keskeiset taloushallinnon järjestelmät,
  - talouden sisäisten kontrollien ja riskinhallinnan periaatteet.

### Reunaehdot ja oletukset

Yhtiön liiketoimintasuunnitelma ja –strategia suunnitelmakaudelle on vähintään luonnosteltu ja hallitus on hyväksynyt linjaukset taloushallinnon järjestämisestä. Riittävä taloustieto on käytettävissä.

## 6. Oikeudellinen valmistelu

### Yhteenveto

- **Tavoitteena** on yhtiön oikeudellisten asioiden suunnittelu ja haltuunotto sekä osittainen toteutus
- **Lopputuloksena** on yksityiskohtainen toteutusprosessi, kuva yhtiön oikeudellisesta toimintaympäristöstä ja oikeustoimikelpoinen yhtiö

### Yleiskuvaus

Yhtiöittämisessä perustetaan uusi yhtiö, jolle siirtyy toimintaa, omaisuutta, henkilöstöä, sopimuksia ja vastuuta. Muutos aiempaan toimintamuotoon (kunta, kuntayhtymä) on merkittävä. Toiminnan ja omaisuuden siirtymisen ja yhtiön toimintaedellytysten turvaaminen ja näihin liittyvien oikeudellisten riskien hallinnointi edellyttää suunnitelmista työskentelyä, asioiden ja toimenpiteiden aikatauluttamista ja vastuuttamista. Tavoitteena on, että yhtiön käynnistäessä toimintansa sillä on toimintaansa varten kaikki tarvittavat toimitukset, omaisuus, sopimukset ja että toiminta täyttää viranomaisvaatimukset.

### Toimenpiteet ja niiden kesto

Oikeudellisten asioiden valmistelu aloitetaan viimeistään 4 kk ennen yhtiön varsinaisen toiminnan aloittamista. Lähtötietoina on siirtävästä organisaatiosta saadut tiedot ja liiketoimintasuunnitelma.

- i. Selvitetään toiminnan siirtoon ja yhtiön toimintaan liittyvät oikeudelliset asiat (legal due diligence).
- ii. Laaditaan riskikartoitus, tunnistetaan kriittiset oikeudelliset asiat ja toteutetaan toiminnan haltuunotto.
- iii. Laaditaan yhtiöittämisen asiakirja- ja toimenpidesuunnitelma.
- iv. Luonnostellaan yhtiön perustamiseen, hallinnointiin ja valvontaan (Corporate Governance) liittyvät asiakirjat ja dokumentit.
- v. Yhtiö perustetaan.

Soveltuvien vastuutahojen oikeudelliselle valmistelulle on maakunnan hallinnosta tai lakiasioista vastaava tahojen tai ulkopuolinen asiantuntija.

### Lopputulokset

Oikeudellisen valmistelun lopputuloksena syntyy raportti oikeudellisesta tarkastuksesta, riskeistä sekä suunnitelma niiden haltuunotosta. Lisäksi tuloksena on yhtiöittämisen asiakirja- ja toimenpidesuunnitelma ja toimintaan liittyvät asiakirjat. Yhtiö on perustettu ja sen hallinto- ja valvontaelimet ovat toiminnassa.

### Reunaehdot ja oletukset

Tiedot siirtävästä toiminnasta, vastuista ja sopimuksista tulee olla riittävät, jotta on kyetty muodostamaan kokonaiskuva tulevasta toiminnasta. Suunnittelu ja toteutusprosessi tulee olla ohjattu ja koordinoitu

## 7. Organisoituminen ja nimitykset

### Yhteenveto

- **Tavoitteena** on määrittää maakunnan sote-yhtiön organisaatiomalli ja nimittää henkilöstö
- **Lopputuloksena** syntyy yhtiön organisaatiomalli sisältäen henkilöstönimitykset

### Yleiskuvaus

Organisaatiomallin valmistelun tavoitteena on luoda maakunnan sote-yhtiön organisatoriset puitteet toiminnan aloittamista ja henkilöstön nimittämistä varten. Organisaatiomallin suunnittelua ohjaava periaate on mallin mahdollisimman tarkoituksenmukainen tuki yhtiön ja sen sote-keskusten operatiiviselle toiminnalle ja toiminnan johtamiselle. Organisaatiomalli määritetään operatiivisen toimintamallin perusteella.

Yhtiön suunniteltu operatiivinen toimintamalli määrittää resursointitarpeen sote-yhtiön johtoon, palvelutuotantoon ja tukitoimiin. Organisaatiomallin laatimisen yhteydessä tehdään henkilöstönimitykset eri toimintoihin. Yhtiöön siirtyvä henkilöstö on jo tiedossa yhtiöittämisprosessin tässä vaiheessa, mutta henkilöstöä tai yhtiön johtoa ei ole aikaisemmassa vaiheessa nimitetty virallisesti tuleviin rooleihinsa.

### Toimenpiteet ja niiden kesto

Organisaatiomallin valmistelun kesto on noin 3kk. Lähtötietoina toimii kuvaus sote-yhtiön operatiivisesta toimintamallista, toimintamallin uudistamisen toteutussuunnitelma sekä tiedot nykyisten terveyskeskusten ja muiden organisaatioiden henkilöstöstä, joiden yhtiöön siirtymisestä tehdään arvio ja päätös.

#### i. Organisaation valmistelu:

- Minkälainen organisaatorakenne on tarkoituksenmukaisin tukemaan maakunnan sote-yhtiön ja sen sote-keskusten toimintaa?
- Minkälainen on yhtiön johtamisen ja päätöksenteon hierarkia?
- Minkälaista osaamista (johto + hallitus) yhtiö tarvitsee menestyäkseen markkinoilla?

#### ii. Henkilöstön nimittäminen:

- Henkilönimitykset toiminta- ja organisaatiomallin mukaisesti yhtiön johtoon, palvelutuotantoon ja tukitoimintoihin

Organisaatorakenteen valmistelusta ja henkilöstön nimityksistä vastaa tyypillisesti yhtiön omistajat ja johto.

### Lopputulokset

Lopputuloksena syntyy sote-yhtiön organisaatiomalli sekä henkilöstön nimitykset.

### Reunaehdot ja oletukset

Esitetty osa-alueen toteutuksen ajallinen kesto (3kk) perustuu asian- tuntija-arvioon osa-alueen edellyttämästä työmäärästä. Toteutuksen kesto on olennaisesti riippuvainen yhtiöitettävän toiminnan määrittelyprosessista.

## 8. Toiminnan ja omaisuuden siirron valmistelu

### Yhteenveto

- **Tavoitteena** on laatia toimenpidesuunnitelma toiminnan käynnistämiseksi sekä vastuuttaa ja aikatauluttaa nämä
- **Lopputuloksena** yhtiö on täysin valmis toteuttamaan toiminnan ja omaisuuden siirron ja jatkamaan sille siirtyvää toimintaa yhtiömuodossa kilpaillulla markkinoilla

### Yleiskuvaus

Yhtiöllä on oltava suunnitelma niistä toiminnoista ja tehtävistä, joiden on oltava käytössä välittömästi päivänä 1. uuden yhtiön liiketoiminnan alkaessa. Tätä varten on valmistettava haltuunoton valmiussuunnitelma, joka käsittää mm pankkitilien, kassojen ja rahoituksen valmiudet, myyntilaskutuksen, ostotoiminnan ja kirjanpidon valmiudet yms. toiminnallisesti kriittiset funktiot.

Kriittisten toimintojen lisäksi on suunniteltava kaiken muun toiminnan haltuunotto ja tarvittava perehdytys, koulutus, ohjeistus yms. Haltuunoton valmiudet luodaan tyypillisesti 100 päivän valmiussuunnitelmaan, jossa käsitellään muut hoidattavat, mutta ajallisesti vähemmän kriittiset toimenpiteet. Projektisuunnitelmat aikataulutetaan ja vastuutetaan. Siirtyvän omaisuuden ja toiminnan osalta tehdään selvitys (due diligence), jotta ainoastaan relevantti omaisuus siirtyy.

### Toimenpiteet ja niiden kesto

Haltuunottosuunnitelmien valmistelu ja due diligencen tekeminen vievät 4-6 viikkoa. Lähtötietoina toimivat aiempien vaiheiden työlistat sekä taloudellisen suunnittelun aineisto.

- Laaditaan haltuunoton projektisuunnitelma sekä tiedotussuunnitelma.
- Laaditaan palvelutuotantoon liittyvät ohjeet ja määräykset.
- Suoritetaan siirtyvän toiminnan ja omaisuserien arvonmääritys ja siirrettävyyden todentaminen (due diligence) sekä määritellään omaisuuden kirjanpitoarvot (aloittava tase).
- Laaditaan 100-päivän suunnitelma.

Soveltuvin vastuutaho haltuunoton ja integraatiovaiheen valmistelulle on erillinen projektiorganisaatio, jonka ohjausryhmässä on tulevan sote-yhtiön johto tukenaan tarvittavat asiantuntijat

### Lopputulokset

Yhtiö on valmis vastaanottamaan ja jatkamaan sille siirtyvää toimintaa häiriöttä.

Yksityiskohtaiset aikataulutetut haltuunotto- ja käynnistysvaiheen toimenpidesuunnitelmat on vastuutettu ja johdon seurannassa.

### Reunaehdot ja oletukset

Edellä olevat vaiheet ovat pääkohdiltaan selvitetty.

