

# KIINTEISTÖOHJELMA

Kuntayhtymän hallitus 22.11.2021



## Sisällys

TERMINOLOGIA.....	3
JOHDANTO .....	4
OSA 1: STRATEGIAOSUUS .....	5
1. Kiinteistöohjelmaa ohjaavat tekijät .....	5
2. Toimintaympäristön nykytila-analyysi ja ennusteet.....	6
2.1. Megatrendit.....	6
2.2. Palvelurakenteen nykytila ja ennusteet .....	6
2.3. Kiinteistöjen nykytila ja ennusteet.....	8
3. Keskeiset strategiset linjaukset, tavoitteet ja kriittiset menestystekijät.....	10
4. Kiinteistöohjelman hyväksyminen, jalkauttaminen ja ylläpito .....	11
OSA 2: OPERATIIVINEN OSUUS.....	12
5. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen sairaanhoitopiirissä.....	12
6. Toimitilajohtaminen tiedon avulla .....	12
7. Toimitilojen hankinta .....	13
8. Toimitilojen ja rakennusten elinkaari .....	14
9. Toimitilojen ylläpito .....	15
10. Kiinteistötalous .....	16
11. Hankinnat.....	17
12. Toimitiloista luopuminen.....	18
13. Kiinteistöhallinnon yhteistyö .....	19
14. Kestävän kiinteistöpidon erityiskysymyksiä .....	20
15. Riskienhallinta .....	21
16. Kiinteistöohjelman tavoitteiden toteutumisen arviointi.....	21

---

**TERMINOLOGIA**

<i>Kiinteistö</i>	Kiinteistörekisteriin merkitty maan tai vesialueen omistuksen yksikkö siihen kuuluvine rakennuksineen, etuuksineen ja rasitteineen.
<i>Kiinteistöjohtaminen</i>	Kiinteistöjohtamisella tarkoitetaan kokonaisvastuuta prosessista, jossa tuotannon tekijöiden avulla turvataan kiinteistöjen ja tilojen ja niihin liittyvien palvelujen saanti. Kokonaisvastuu voidaan jakaa tekniseen, taloudelliseen, hallinnolliseen ja oikeudelliseen vastuuseen.
<i>Kiinteistönpito</i>	Kiinteistöstä ja sen hyödyntämisestä vastaaminen. Kiinteistöpitoon kuuluu esimerkiksi kiinteistön ylläpito, kiinteistöhallinto sekä kiinteistöjen rakentaminen ja purku.
<i>Kiinteistön ylläpito</i>	Osa kiinteistönpitoa, johon kuuluvien toimintojen tarkoituksena on kiinteistön kunnan, arvon, käytettävyyden ja koettavuuden säilyttäminen.
<i>Kiinteistöohjelma</i>	Strategia, jossa määritellään, mihin suuntaan, millä aikavälillä ja organisatiolla kiinteistöjä ylläpidetään, korjataan ja kehitetään.
<i>Korjausvelka</i>	Kustannukset, jotka aiheutuvat siitä, että tarpeelliset korjaukset ovat jääneet tekemättä.
<i>Kunnossapito</i>	Kiinteistön ylläpitoon kuuluva toiminta, jossa kohteen ominaisuudet pysytetään korjaamalla tai uusimalla kuluneet ja vialliset osat ilman, että kohteen laatutaso olennaisesti muuttuu.
<i>Kuntoluokka</i>	Kuntoarvion tai kuntotutkimuksen perusteella määräytyvä luokka, johon tarkastettavan kohteen arvioidaan kuuluvan kuntonsa ja korjaustarpeensa kii-reellisyyden puolesta.
<i>PTS</i>	Pitkän tähtäimen suunnittelu.
<i>Toimitila</i>	Rakennuksessa oleva tila, jota käytetään aineettomien tai aineellisten hyödykkeiden tuotantoon. Toimitilat voidaan jaotella liiketiloihin, toimistotiloihin, tuotannollisiin tiloihin, palvelutiloihin ja varastotiloihin.
<i>Toimitilajohtaminen</i>	Kiinteistöjohtaminen, jonka tarkoituksena on vastata tilojen hankkimisesta ja kehittämisestä sekä kiinteistö- ja käyttäjäpalveluista.

---

---

## JOHDANTO

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kiinteistöomaisuus on laaja ja toimintaa varten vuokratu-  
tuja tiloja on useita eri puolella Pohjois-Savo. Pohjois-Savon sairaanhoitopiirissä on tun-  
nistettu tarve laatia kiinteistöjä koskeva pitkän aikavälin suunnitelma ja linjaukset, ja tiivis-  
tää ne kiinteistöohjelmaksi. Tähän asiakirjaan koottu kiinteistöohjelma määrittelee kiinteis-  
töjen suunnittelua, rakennuttamista, rakentamista, ylläpitoa ja hallinnointia koskevat lin-  
jaukset ja periaatteet sekä niiden toteuttamisen.

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin hallinnassa olevista kiinteistöistä ja toimitiloista vastaa  
Kuopion yliopistollisen sairaalan (KYS) kiinteistöhallinto. Kiinteistöhallinto on organisatori-  
sesti osa Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin hallintokeskusta ja yleishallintoa. Kiinteistöhal-  
linnon toiminta keskittyy kiinteistöjen omistamiseen, kehittämiseen ja hallintaan liittyviin  
tehtäviin sekä KYSin rakennusinvestointisuunnitelman ja rakennushankkeiden toteuttami-  
seen. Lisäksi kiinteistöhallinto vastaa toimitilojen hallinnasta, käytön ohjauksesta, koordi-  
noinnista ja kehittämisestä sekä KYSin ympäristöasioiden ohjeistamisesta. Kiinteistöhal-  
linnon toiminta on organisoitu sisäisesti kolmeen eri osa-alueeseen, jotka ovat kiinteistöjen  
ylläpito ja toimitilavuokraus, rakennuttaminen ja laitehallintapalvelut. Osa-alueet tekevät  
tiivistä yhteistyötä toistensa kanssa kiinteistöhallinnon vastuiden ja veloitteiden hoita-  
miseksi.

Kiinteistöhallinto huolehtii siitä, että KYSillä on käytettävissään toiminnan vaatimuksia vas-  
taavat tilat, että sen kiinteistöomaisuutta hoidetaan pitkäjänteisesti, tehokkaasti ja talou-  
dellisesti ja että ympäristöarvot otetaan huomioon organisaation toiminnassa. Tilojen tar-  
joamisessa yksiköille on käytössä sisäinen vuokrausjärjestelmä.

Kiinteistöohjelman tarkoituksena on ohjata kiinteistöjohtamista ja pitkän aikavälin suunnit-  
telua sekä parantaa toiminnan laatua ja päätöksentekoa. Kiinteistöohjelma on laadittu yh-  
teistyössä kiinteistöhallinnossa työskentelevien asiantuntijoiden sekä sairaanhoitopiirin  
johdon kanssa. Lisäksi kiinteistöohjelman laadintaan ovat osallistuneet sairaanhoitopiirin  
turvallisuudesta ja hankinnoista vastaavat henkilöt sekä asiantuntija-apuna Maakuntien ti-  
lakeskus Oy. Kiinteistöohjelma koostuu strategiaosuudesta ja operatiivisesta osuudesta.  
Strategiaosuus kuvaa sitä, mitä tavoitellaan ja operatiivinen osuus sitä, miten tavoitteisiin  
päästään.

Hallituksen esitys koskien hyvinvointialueiden perustamista sekä sosiaali- ja terveyden-  
huollon ja pelastustoimen järjestämisen uudistamista hyväksyttiin eduskunnassa  
23.6.2021. Tämä tarkoittaa, että hyvinvointialueet aloittavat toimintansa 1.1.2023 lähtien.  
Pohjois-Savon hyvinvointialue koostuu 19 Pohjois-Savon kunnasta. Kiinteistöjen ja tilojen  
osalta sairaanhoitopiirien ja erityishuoltopiirien kuntayhtymien omaisuus siirtyy hyvinvoin-  
tialueelle, kuntien omistamat tilat vuokrataan ja kuntien hallinnassa olevan vuokra-  
tai muilla sopimuksella olevat tilat siirtyvät hyvinvointialueelle. Pohjois-Savon hyvinvointialu-  
een kiinteistöstrategisten linjausten ja tavoitteiden laadinnassa voidaan hyödyntää tätä  
kiinteistöohjelmaa soveltuvin osin.

---

## OSA 1: STRATEGIAOSUUS

### 1. Kiinteistöohjelmaa ohjaavat tekijät

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän toiminnot on järjestettävä ja tehtävät hoidettava tuottavasti, taloudellisesti, vaikuttavasti ja kustannustehokkaasti. Toimintojen suunnittelua määrittää voimassa oleva KYSin strategia.

Vuosille 2017-2022 laaditun sairaalan strategian visio on: *KYS on Suomen vetovoimaisin yliopistollinen sairaala*. Strategiset tavoitteet ovat asioita, joiden on toteuduttava, jotta sairaala saavuttaa asettamansa vision. Yliopistosairaalan toiminnalle on asetettu kolme strategista tavoitetta:

- Laadukasta ja vaikuttavaa hoitoa kilpailukykyisesti
- Huippuosaamisen edistäminen
- Potilaan parhaaksi

Kiinteistöohjelma vuosille 2022–2026 on yksi KYSin strategiaan perustuvista toimintaohjelmista. Kiinteistöohjelma tukee strategian sisältämien toimintaa ohjaavien arvojen ja strategisten tavoitteiden toteutumista.



Kuva 1. KYSin strategia vuosille 2017 - 2022.

KYSin strategia sisältää seitsemän strategista hanketta. Keskeisimpänä kiinteistöjä ohjaavana strategisena hankkeena on strategiaan määritelty *KYSin sairaaltilojen modernisointi*. Puijon sairaalan peruskorjaussuunnitelmat ovat oleellinen strateginen hanke, jonka tavoitteena on varmistaa oikea toimintaympäristö myös strategiakauden jälkeen. Toimivat tilat mahdollistavat laadukkaan hoidon ja uudistuvat tilaratkaisut tukevat strategisten tavoitteiden toteutumista. KYSin sairaaltilojen modernisoinnista käytetään nimitystä KYS Uudistuu –hanke. KYS Uudistuu –hanketta johtaa hankejohtaja yhteistyössä kiinteistöjohtajan kanssa ja ylintä päätösvaltaa käyttää KYS Uudistuu –hankkeen ohjausryhmä.

Kiinteistöohjelmassa otetaan huomioon sairaanhoitopiirin toimintaa ohjaavat säännöt. Sääntöihin kuuluvat mm. perussopimus, hallintosääntö, toimivalta vakavissa häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa, omistajaohjauksen periaatteet, konserniohjeet ja sisäisen valvonnan ja riskien hallinnan perusteet. Talouden suunnittelua toteutetaan hallintosäännön mukaisesti. Valtuusto hyväksyy taloussuunnitelman kolmeksi tai useammaksi vuodeksi

eteenpäin. Talousarviovuosi on taloussuunnitelman ensimmäinen vuosi. Talousarviossa on tuloslaskelmaosa, investointi- ja rahoitusosa. Hallituksella on valtuudet päättää talousarvion puitteissa kiinteän omaisuuden myynnistä ja ostamisesta.

Kiinteistöohjelmassa otetaan huomioon myös sairaanhoitopiirin ympäristöohjelma ja asiakkuustoimintaohjelma.

## 2. Toimintaympäristön nykytila-analyysi ja ennusteet

### 2.1. Megatrendit

Megatrendi on useista ilmiöistä koostuva yleinen kehityssuunta. Megatrendien tarkastelu on keskeinen osa tulevaisuuden pohdintaa ja ne antavat hyvän kuvan laajoista tulevaisuuden muutoksista. Tunnistettuja megatrendejä ovat tällä hetkellä:

- Ilmastonmuutos ja ekologinen rakentaminen
- Teknologian kehitys
- Väestön ikääntyminen
- Työn murros
- Kaupungistuminen
- Digitalisaatio
- Globalisaatio

Megatrendit luovat kokonaiskuvan Suomen kannalta merkittävistä yhteiskunnallisista muutoksista ja siten ne huomioidaan myös kiinteistöohjelmassa.

### 2.2. Palvelurakenteen nykytila ja ennusteet

Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri on Pohjois-Savon 18 kunnan omistama kuntayhtymä, joka koordinoi Kuopion yliopistollisen sairaalan (KYS) toimintaa. KYS vastaa 248 000 pohjois-savolaisen erikoissairaanhoidosta ja lähes miljoonan itä- ja keskisuomalaisen erityistason erikoissairaanhoidosta. KYSin erityisvastuualueeseen kuuluvat Pohjois-Savon sairaanhoitopiiriin lisäksi Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä (Siunsote) sekä Keski-Suomen, Etelä-Savon (ESSOTE) ja Itä-Savon (SOSTERI) sairaanhoitopiirit.

KYS on yksi Suomen viidestä yliopistollisesta sairaalasta. Sairaalan tehtävänä on tarjota korkeatasoista hoitoa kaikilla lääketieteen erikoisaloilla, tehdä kansainvälisesti arvostettua terveystieteellistä tutkimusta ja kouluttaa terveystieteen opiskelijoita. Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri tuottaa myös perusterveydenhuollon ja vanhusten laitoshuollon palvelut seitsemälle pohjoissavolaiselle kunnalle eli Kysteri-alueelle. Sairaanhoitopiiri vastaa lakisääteisesti koko Pohjois-Savon alueen ensihoitopalveluista.

#### **Pohjois-Savon maakunnan väestönkehitys ja sairaalapalvelujen tarve**

Tilastokeskuksen vuoden 2019 väestöennusteen mukaan Pohjois-Savon alueella väestö vähenee n. 21 000 henkilöllä (9 %) vuoteen 2040 mennessä. Vähennemistä tapahtuu kaikissa ikäluokissa, lukuun ottamatta 75-vuotta täyttäneitä, joiden määrän ennustetaan kasvavan n. 18 888 henkilöllä (67 %).

Väestönkehitys vaikuttaa sairaalapalvelujen tarpeeseen ja niiden rahoittamiseen. Vuoden 2015 valtakunnallisten väestöennusteiden mukaan sairaalapalvelujen tarve tulee kasvamaan 9 % vuoteen 2030 mennessä ja 24 % vuoteen 2040 mennessä. Samalla jokaista hoidettavaa kohti käytettävissä olevat resurssit vähenevät merkittävästi.

Terveyspalvelujen tarpeessa on huomattavia alueellisia eroja. Pohjois-Savon alueella väestön sairastavuus on suurempaa kuin maassa keskimäärin. Vuoden 2017 palvelutarvearvioiden perusteella Pohjois-Savossa terveyspalvelujen tarve on 10 % yli valtakunnallisen keskiarvon. Kaikkien sosiaali- ja terveyspalvelujen osalta tarve on 15 % yli valtakunnallisen keskiarvon.

Pohjois-Savon maakunnan väestönkehitys ja terveyspalvelujen tarpeessa tapahtuvat muutokset on syytä ottaa huomioon KYSin kiinteistöohjelmassa sekä parhaillaan käynnissä olevassa Pohjois-Savon sote- ja maakuntauudistuksessa. KYSissä palvelujen tuottamiseen ja sen myötä tilatarpeisiin vaikuttavat maakunnallisen palveluverkoston ja työnjaon lisäksi KYSin erityisvastuualueen alueen toiminta ja siihen liittyvät vastuut.

### Alueen väestörakenteen ja palvelutarpeen vaikutukset tilatarpeisiin vuoteen 2040

1. Terveyspalveluiden keskittäminen, digitalisaatio ja hoitokäytäntöjen muutos avohoitopainotteisemmaksi vähentävät todennäköisesti tarvittavan rakennuskannan määrää koko Pohjois-Savon hyvinvointialueella.
  - *Sairaalarakennuksia on peruskorjattu. Rakennusten uusimisen ja palvelujen keskittämisen myötä peruskorjaamisen ja lisärakentamisen tarve on edelleen ilmeinen etenkin Puijon sairaalan alueella.*
2. Avokäyntien määrän ennakoitaan kasvavan terveyskeskuksissa 11 prosenttia ja erikoissairaanhoidossa 13 prosenttia valtakunnallisesti.
  - *KYSissä avohoitokäyntien lisääntymiseen vastataan ensisijaisesti tehostamalla olemassa olevien tilojen käyttöastetta ottamalla kattavasti käyttöön toiminnan tuotannonohjausjärjestelmä, sähköinen asiointi ja laajentamalla vastaanottoaikoja iltapäivälle. Kuopion kaupungin perusterveydenhuollon avohoitopalvelujen mahdollinen keskittäminen KYS-kampukselle edellyttää uudisrakentamista.*
3. Vuodeosastohoidon tarve voi kasvaa tietyillä erikoisaloilla, mutta hoitajaksojen kesto vastaavasti lyhentyä.
  - *KYSin vuodeosastotoiminnalle on käytettävissä vuoteen 2026 mennessä yhteensä noin 500 sairaansijaa, joista noin 400 somaattiselle ja 77 psykiatriselle toiminnalle. Somaattisilla vuodeosastoilla yhden hengen potilashuoneita voidaan käyttää tarvittaessa kahden hengen huoneina.*
  - *Väestön ikääntyminen, palvelujen keskittäminen KYSin erityisvastuualueella ja maakunnan sote-integraatio voivat lisätä vuodeosastohoidon tarvetta pysyvästi ja siten edellyttää lisärakentamista tietyillä erikoisaloilla esim. syöpätaudit*
  - *Psykiatrisen vuodeosastohoidon tarpeen kasvu voi niin ikään vaatia lisärakentamista, sillä vuonna 2024 käyttöön otettavan Psykiatriatalon potilashuoneratkaisu ei mahdollista tilojen skaalautumista ruuhkatilanteissa potilasmäärän mukaisesti.*
4. Anestesia, leikkaus-, heräämö- ja tehohoito sekä kuvantaminen
  - *KYSin Kaarisairaalaan vuonna 2015 valmistuneet ns. kuumen sairaalan tilat (tehohoito, synnytykset, leikkaus- ja heräämöhöito) riittävät palvelujen keskittämisestä johtuvaan toiminnan lisääntymiseen.*
  - *Kuvantamisen tilat valmistuvat vuoden 2026 aikana ja vastaavat lähitulevaisuuden tarpeisiin.*



## 5. Päivystys ja ensihoitotoiminta

- *Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri vastaa Pohjois-Savon ensihoitopalvelujen järjestämisestä koko maakunnan alueella. Ensihoitopalvelulla on vuosittain yli 50 000 ensihoitotehtävää. Ensihoitopalvelun päivittäinen toiminta perustuu palvelutasopäätökseen, joka on sairaanhoitopiirin valtuuston hyväksymä toimintasuunnitelma. Palvelut tuotetaan omana toimintana ja yhteistyössä Pohjois-Savon pelastuslaitoksen kanssa. Palvelutasopäätös pohjautuu riskialueisiin ja potilaan tavoittamiseen kuluneeseen aikaan.*
- *Päivystyksen ja ensihoitopalvelujen käytössä on vuonna 2015-2016 peruskorjatut toimitilat KYSissä ja toimitiloja eri puolella maakuntaa. Asianmukaiset toimitilat mahdollistavat hyväksytyin palvelutasopäätöksen mukaisen ensihoitotoiminnan koko maakunnan alueella.*
- *Ympärivuorokautinen, erikoissairaanhoidon päivystys tukeutuu KYSiin päivystykseen ja sen käytössä oleviin tiloihin.*

### 2.3. Kiinteistöjen nykytila ja ennusteet

Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri on merkittävä maakunnallinen toimija Pohjois-Savon kiinteistökentällä. Sairaanhoitopiiri omistaa ja hallinnoi vuokrasopimuksilla yhteensä noin 288.000 m<sup>2</sup> toimitilaa 71 rakennuksessa. Sairaanhoitopiirin toiminta keskittyy voimakkaasti Kuopioon, jossa sijaitsee valtaosa kiinteistömässastakin. Toimipisteitä on kuitenkin ympäri Pohjois-Savoa 15 kunnassa; vain Joroisilla, Kaavilla, Tervossa ja Varkaudessa ei ole sairaanhoitopiirin hallinnoimia tiloja. Pohjois-Savon ulkopuolella Kuusamossa sijaitsee henkilökunnan virkistyskäyttöön hankittuja kohteita.



**Kuva 2.** Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin toimipaikat.

Vuonna 2021 sairaanhoitopiiri omistaa 67 % toimitiloistaan. Suorassa omistuksessa on 25 rakennuksessa 192.000 m<sup>2</sup> toimitilaa. Omistuksen painopiste on Puijon ja Julkulan sairaaloiden rakennuksissa. Merkittävä omistuskohde on myös pääosin tyhjiällä oleva Tarinan sairaala, jonka myynnin valmistelusta ja käynnistämisestä Sairaanhoitopiirin hallitus on tehnyt päätöksen. Omistettujen kiinteistöjen tase-arvo 31.12.2020 on 314,0 miljoonaa eu-



roa ja tilikauden suunnitelman mukainen poisto 14,6 miljoonaa euroa. Omistettujen rakennusten kunto Puijon sairaalalla on laajan peruskorjaus- ja uudisrakentamisohjelman seurauksena hyvä. Julkulan sairaalalla on vielä teknistä käyttöikää jäljellä, mutta sairaalan rakennuksia ovat vaivanneet sisäilmaongelmat usean vuoden ajan. Lisäksi tilat eivät enää tue nykyaikaista psykiatrista hoitotoimintaa. Tarinan sairaalan kunto on välttävä vesi- ja viemärijärjestelmien huonon kunnon aiheuttaessa merkittäviä ongelmia.

Sairaanhoitopiirin toimitiloista kolmasosa (33 %, 96.000 m<sup>2</sup>) on vuokrattu kunnilta ja yksityissektorilta. Merkittävimmät vuokratokkonaisuudet ovat Koy Mustinlammen omistamat Puijon sairaalan tukipalvelu-, hallinto- ja pysäköintirakennukset, 71.000 m<sup>2</sup>, Niiralan kulman omistama Alavan sairaala, 10.000 m<sup>2</sup> ja lukuisista pienistä kohteista muodostuva Ensihoidon tukikohtaverkosto 5.000 m<sup>2</sup>. Näiden lisäksi vuokralla on yksittäisiä kohteita pääosin Kuopiosta. Sairaanhoitopiirin vuokratulot ovat noin 5,3 miljoonaa euroa vuodessa. Vuokratokkeiden toiminnallinen laatu ja tekninen kunto vaihtelevat voimakkaasti. Osassa kohteista on esiintynyt sisäilmaongelmia ja yksi vuokrahuoneisto Alavan sairaalassa on tyhjillään näiden seurauksena.

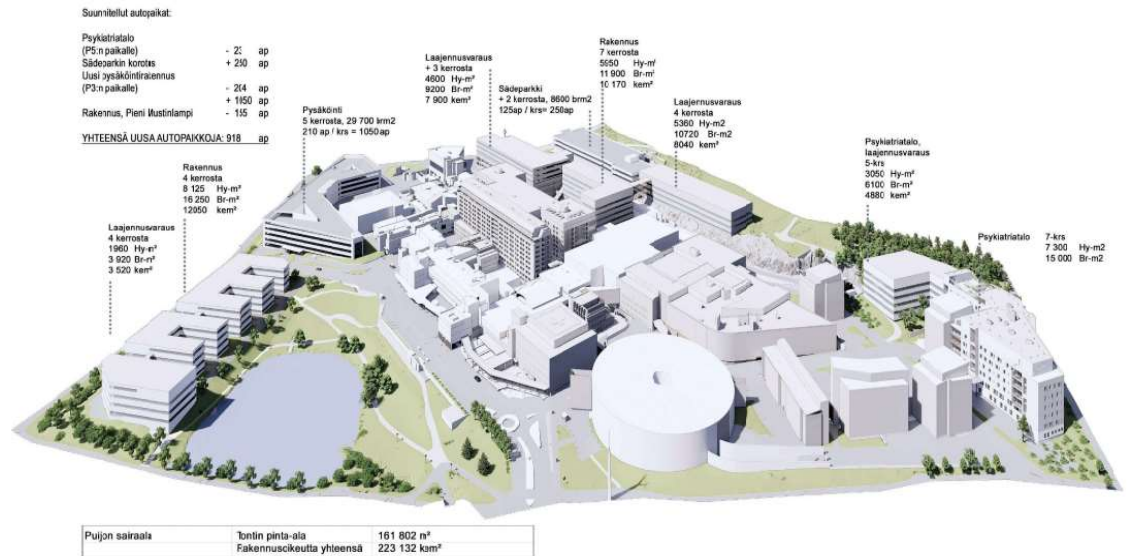
Sairaanhoitopiiri hallinnoi osakeomistuksella 4 henkilökunnan virkistyskäyttöön tarkoitettua kohdetta Nilsiä Tahkolla.

Sairaanhoitopiiri vuokraa toimitilojaan pääasiassa vain yhteistyökumppaneilleen toimintoihin, kuten laboratorio-, ICT- sekä hoito- ja huoltopalveluihin. Vuokrattuja toimitiloja on 12.500 m<sup>2</sup> ja niistä saatava vuokratulo on noin 2,5 miljoonaa euroa.

Sairaalarakennusten lisäksi sairaanhoitopiiri omistaa 333 hehtaaria maata, joista noin 12,3 hehtaaria on vuokrattu erilaisiin käyttötarkoituksiin noin 110.000 vuosivuokralla.

Sairaanhoitopiirillä on meneillään vuonna 2012 alkanut laaja toimitilojen uudistamisohjelma (KYS Uudistuu –hanke), jonka yhteydessä peruskorjataan ja rakennetaan uusia rakennuksia palvelemaan nykyaikaista erikoissairaanhoitoa. Kuopion alueella vaativat nuorten ja aikuisten psykiatriset palvelut keskitetään Puijon sairaalan yhteyteen. Muutos mahdollistaa luopumisen Julkulan sairaalasta. Toimitilojen uudistamiseen on investoitu keskimäärin 20-45 miljoonaa euroa vuosittain 2010-luvulla. Vuosina 2022- ja 2023 investointiohjelma saavuttavat huippunsa investointien ollessa keskimäärin 55 miljoonaa euroa. Tämän jälkeen vuosittainen investointitaso laskee tämän hetkisten suunnitelmien mukaisesti tasaisesti alle 20 miljoonaan euroon vuoteen 2026 mennessä.

Vuoden 2021 alussa käynnistettiin Puijon sairaalan kiinteistöä koskeva kaavatyö. Rakennusinvestointeja kiinteistöllä on toteutettu jo vuosia poikkeamisluvulla. Alkaneessa kaavatyössä uusi asemakaava ja sen tuoma rakennusoikeus halutaan saattaa ajan tasalle ja vastaamaan myös tulevaisuuden rakentamistarpeita. Kaavatyön yhteydessä kiinteistölle haetaan noin 100.000 m<sup>2</sup> lisärakentamisoikeutta ja samalla varmistetaan kiinteistön laidoilla esiintyvän liito-oravan elinympäristön säilyminen.



Kuva 3. KYSin täydennysrakentamisaikat Puijon sairaalan tontilla.

### 3. Keskeiset strategiset linjaukset, tavoitteet ja kriittiset menestystekijät

Kiinteistöohjelman keskeiset strategiset linjaukset ja tavoitteet on johdettu KYSin strategiasta ja määritetty yhteistyössä kiinteistöhallinnon ja sairaanhoitopiirin johdon kanssa. Strategisilla tavoitteilla tarkoitetaan niitä KYSin kiinteistöjen ja kiinteistöhallinnon kannalta kriittisiä asioita, joiden on toteuduttava, jotta sairaanhoitopiiri saavuttaa strategiset päämääränsä kiinteistöjen osalta. Strateginen suunnitelma sisältää viisi tavoitetta ja kunkin tavoitteen alle on kuvattu tavoitteen toteutumisen kannalta kriittiset menestystekijät:

#### Toimivat tilat asiakkaille ja henkilökunnalle

- Tilasuunnittelun lähtökohtana on tukea yliopistosairaalan perustehtävää
- Tilasuunnittelussa otetaan huomioon jatkuvasti kehittyvän potilashoidon ja lainsäädännön vaatimukset sekä asiakkaiden tarpeet
- Tilat tukevat tutkimus- ja opetustoimintaa
- Tilat ovat helposti käyttäjien saavutettavissa

#### Turvallinen ja terveellinen toimintaympäristö

- Tilat tarjoavat asiakkaille turvallisen ja terveyttä edistävän hoitoympäristön
- Tilat tarjoavat henkilöstölle toimivan ja turvallisen työympäristön
- Liikkuminen sairaalassa on turvallista ja esteetöntä
- Tilat ovat viihtyisät

#### Tarkoituksenmukainen tilojen hallinta

- Sairaanhoitopiiri omistaa kliiniseen toimintaansa tarvittavat tilat, joita ei ole saatavilla markkinoilta
- Sairaanhoitopiiri vuokraa toimintaansa tarvittavat tilat, mikäli se on toiminnallisesti ja taloudellisesti järkevää
- Kiinteistö Oy Mustinlampi omistaa sairaanhoidon tukipalveluihin liittyvät tilat, joita ei ole saatavilla markkinoilta
- Tarpeettomista tiloista luovutaan

**Taloudellinen kiinteistönpito**

- Kiinteistöihin liittyvät ratkaisut ovat kustannustehokkaita, laadukkaita ja aikaa kestäviä
- Kiinteistöjä koskevat ratkaisut tehdään oikea-aikaisesti
- Kiinteistöjen kustannustehokas elinkaari on varmistettu
- Tilojen käyttöaste on optimaalinen

**Ympäristövastuu ja kestävä kehitys**

- Sairaalan ympäristöystävällisen toiminnan mahdollistaminen
- Kiinteistöjen energiatehokkuus
- Ympäristöystävälliset materiaalit
- Sairaalan infraratkaisuissa huomioidaan ympäristöystävällinen liikkuminen
- Hiilijalanjäljen hallinta

**4. Kiinteistöohjelman hyväksyminen, jalkauttaminen ja ylläpito**

Kiinteistöohjelman hyväksyy kuntayhtymän hallitus. Kiinteistöohjelma saatetaan tiedoksi myös kuntayhtymän valtuustolle.

Kiinteistöohjelman jalkauttamisesta vastaa kiinteistöjohtaja organisaatorakenteen mukaisesti. Keskeiset asiat kiinteistöohjelman jalkauttamisessa ovat:

- kiinteistöohjelmasta viestiminen organisaatiossa
- tavoitteiden ja niihin pääsemisen ymmärtäminen
- toiminnan ja prosessien ohjaaminen ohjelman mukaisesti
- seuranta ja mittaaminen sekä toiminnan arviointi

Kiinteistöohjelmaa ylläpidetään ja sen päivitystarpeet tarkistetaan vuosittain. Tarkistusajankohta ajoittuu kuluvan vuoden viimeiselle neljännekselle. Kiinteistöohjelman päivittämisestä vastaa kiinteistöjohtaja ja oleelliset päivitykset hyväksyy kuntayhtymän hallitus.

Tätä kiinteistöohjelmaa noudatetaan sairaanhoitopiirin hallinnoimien kiinteistöjen osalta siihen saakka, kunnes Pohjois-Savon hyvinvointialueelle tehdään ja hyväksytään oma kiinteistöstrategia tai -ohjelma.

---

## OSA 2: OPERATIIVINEN OSUUS

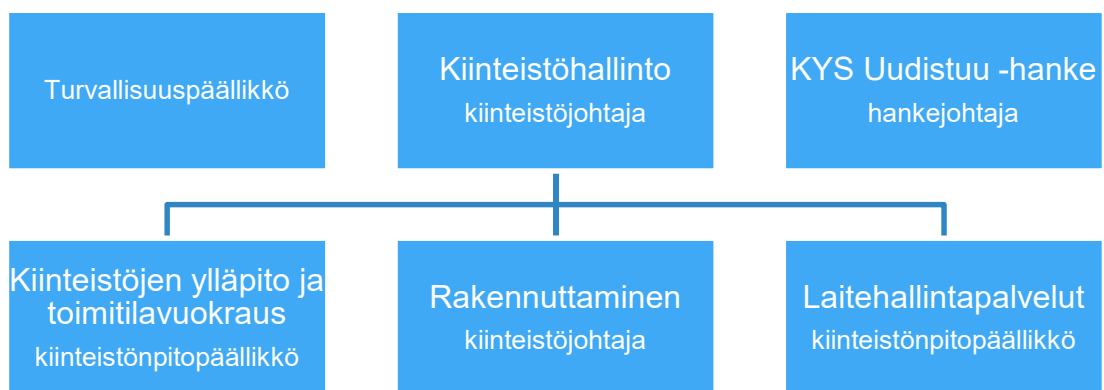
### 5. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen sairaanhoitopiirissä

Kiinteistöjohtaminen on kaikkiin kiinteistöihin liittyvien toimintojen taloudellista ja tarkoituksenmukaista hoitamista. Sairaanhoitopiirissä kiinteistöjohtamisella tarkoitetaan toiminnan vaatimuksia vastaavien tilojen järjestämistä, turvallisen ja terveellisen toimintaympäristön varmistamista, kiinteistöomaisuuden pitkäjänteistä, tehokasta ja taloudellista hoitamista sekä ympäristöarvojen huomioimista toiminnassa.

Toimitilajohtaminen on osa kiinteistöjohtamista, jossa tarkastellaan tiloja asiakkaiden, henkilökunnan ja palvelujen näkökulmasta. Toiminnallinen suunnittelu ja palvelujen tarpeen arviointi ovat kestävän toimitilajohtamisen lähtökohtia. Toimitilajohtaminen on prosessi, jonka tuloksena hankitaan, rakennetaan, ylläpidetään tai järjestetään toimitiloja strategisten tavoitteiden täyttämistä varten.

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin organisaatorakenteessa Kiinteistöhallinto (OKO62) on osa KYSin hallintokeskuksen (SA01) yleishallinnon (PKO60) vastuualuetta. KYSin hallintokeskusta johtaa sairaanhoitopiirin johtaja, yleishallintoa henkilöstö- ja hallintojohtaja ja Kiinteistöhallintoa kiinteistöjohtaja.

Sairaanhoitopiirissä kiinteistöjohtamista toteutetaan alla kuvatun organisoinnin mukaisesti. Kiinteistöhallinnon toiminnot jakautuvat kolmeen eri osa-alueeseen: kiinteistöjen ylläpito ja toimitilavuokraus, rakennuttaminen ja laitehallintapalvelut. Keskeisenä kiinteistöihin ja toiminnalliseen uudistamiseen liittyvänä strategisena hankkeena on sairaanhoitopiirin johtajan suorassa alaisuudessa toimiva KYS Uudistuu –hanke. Kiinteistöihin liittyvästä turvallisuudesta vastaa turvallisuuspäällikkö.



**Kuva 4.** Kiinteistöhallinnon organisaatio.

### 6. Toimitilajohtaminen tiedon avulla

Toimitilajohtaminen kiinteistöhallinnossa perustuu ajantasaisen ja laadukkaan tiedon perusteella tehtävään päätöksentekoon. Keskeisenä tietolähteenä ovat sairaalan toiminta ja sen kehittyminen sekä asiakkaiden ja henkilökunnan tarpeet. Tiedon avulla johtaminen edellyttää luotettavasti kerätyn ja analysoidun tiedon hyödyntämistä toiminnassa ja päätöksenteossa, jotta asiakkaiden ja henkilökunnan tilatarpeisiin voidaan vastata tulevaisuudessa.

Tulevaisuuden tilatarpeiden arvioinnissa ja suunnittelussa kiinnitetään huomiota erityisesti palvelujen tarpeessa tapahtuviin muutoksiin, uusiin palvelujen tuotantotapoihin sekä erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon integraatioon osana Pohjois-Savon hyvinvointialueen suunnittelua.

KYS Uudistuu –hanke on keskiössä tulevaisuuden tilatarpeiden analysoinnissa ja suunnittelussa. KYS Uudistuu –hankkeen tavoitteena on yhdistää sairaalan toiminnallinen kehittäminen ja kiinteistösuunnittelu. Hanke toteutetaan laaja-alaisessa yhteistyössä, jotta tilojen soveltuvuus suunniteltuun käyttötarkoitukseen voidaan huomioida pitkällä tähtäimellä. KYS Uudistuu –hankkeen uudisrakentamis- ja peruskorjaussuunnitelmat tiivistyvät ennen päätöksentekoa hankesuunnitelmaksi, johon on koottu projektikohtaisesti keskeiset päätöksentekoon tarvittavat tiedot, joita ovat mm. toiminnallisuus ja tilatarpeet, projektin toteutuksen edellytykset, taloudellisuus sekä elinkaari- ja ympäristönäkökulmat. Uusien tilojen toteuttamisen jälkeen tilojen toimivuus varmistetaan vielä asiakas- ja käyttäjäkyselyillä. KYS Uudistuu -hankkeessa ja tilojen suunnittelussa huomioidaan yleisesti kansalliset linjaukset ja hyödynnetään benchmarking-tietoa mm. muista sairaanhoitopiireistä.

Kiinteistöjen pitkän tähtäimen suunnittelu perustuu kiinteistöistä saataviin tietoihin. Taloudellinen kiinteistönpito edellyttää ajantasaista tietoa kiinteistöistä, jotta kiinteistöjen tarvittavat korjaukset ja huoltotoimet voidaan suunnitella ja ajoittaa oikein. Suurin osa kiinteistöön liittyvistä tiedoista syntyy jo suunnittelu- ja rakentamisvaiheessa, jolloin myös kiinteistön elinkaarta palveleva huoltokirja suunnitelmiseen laaditaan. Huoltokirjan mukaisia kiinteistön ylläpitoon liittyviä toimia seurataan säännöllisesti, jolla varmistetaan kiinteistöjen toimivuus. Sairaanhoitopiirissä on käytössä sähköinen huoltokirja, jonka avulla valvotaan kaikkien kiinteistöjen ylläpidon, huoltojen ja korjausten oikea-aikaisuutta ja tehokkuutta. Mikäli olemassa olevaan kiinteistöön on tarve tehdä suurempia korjauksia, käytetään kiinteistön kunnan tarkempaan selvittämiseen kuntoarvioita tai –tutkimuksia. Kiinteistön käytöstä syntyy jatkuvasti tietoa, jota kerätään, arvioidaan ja hyödynnetään. Näitä ovat esimerkiksi tilojen olosuhdetiedot, energiankulutustiedot ja taloteknisten laitteiden energiatehokkuustiedot.

Tiedon avulla johtamisessa yhdistyvät ajantasainen tieto, asiakkaiden ja henkilökunnan tarpeet, kokemuksellinen tieto ja substanssiasiantuntemus sekä tulevaisuuden näkymät toiminnasta. Näistä voidaan muodostaa mahdollisimman hyvät perusteet päätöksille ja erilaisille ratkaisuille. Kun tieto on luotettavasti kerätty ja analysoitu, pystytään tarjoamaan tulevaisuuteen katsovaa ja kokonaiskuvan muodostavaa tietoa päätöksenteon tueksi ja tehtyjen päätösten vaikutusten seuraamiseksi. Tietoon perustuva johtaminen takaa sen, että toimitilajohtamista toteutetaan suunnitelmallisesti ja luotettavasti nyt ja jatkossa.

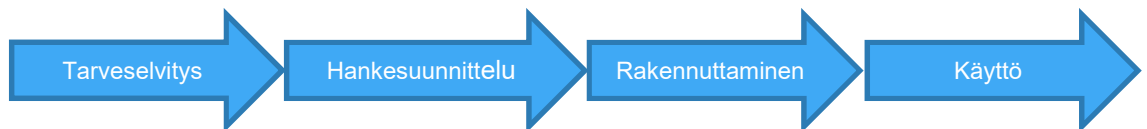
## 7. Toimitilojen hankinta

Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri pyrkii strategisten linjausten mukaisesti omistamaan kliiniseen toimintaan liittyvät rakennukset, jotka sijoittuvat pääasiallisesti KYSin Puijon sairaalan kiinteistölle. Sairaanhoitopiirin tukipalveluihin liittyvät tilat, kuten toimistorakennukset ja teknisen huollon tilat vuokrataan. Muualla Kuopiossa ja Pohjois-Savon kunnissa sairaanhoitopiirin tilatarpeisiin vastataan vuokraamalla toimitiloja, ellei tilojen omistamista katsota jostain erityisestä syystä parhaaksi vaihtoehdoksi.

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) on rajoittanut lailla 1.7.2016 – 31.12.2025 ajanjaksolla kuntien ja kuntayhtymien mahdollisuuksia tehdä suuria sosiaali- ja terveydenhuollon rakennusinvestointeja. Laki koskee kokonaiskustannuksiltaan yli viiden miljoonan euron rakennusinvestointeja. Investoinnit ovat sallittuja vain, jos niihin saadaan STM:n poikkeuslupa. Poikkeuslupa haetaan hankekohtaisesti hankesuunnitteluvaiheen jälkeen, ennen rakennuslupavaihetta. Lisäksi laissa on edellytetty sisällyttämään irtisanomisehto sosiaali- ja terveydenhuollon toimitilojen vuokra- tai muuta käyttöoikeutta koskeviin sopimuksiin.

Toimitilojen hankintaprosessi alkaa sairaalan toimintojen muuttuneista tilatarpeista. Tilatarpeen kasvaminen voi johtua esimerkiksi toiminnan volyymin kasvusta, toiminnan muutoksista tai sairaanhoitopiirin vastuulle osoitetuista uusista toiminnoista.

Tilatarpeen selvittämiseksi toimintayksikkö laatii tarveselvityksen, jossa kuvataan yksikön toiminta ja sen laajuus sekä yhteydet muuhun sairaalan toimintaan. Tarveselvityksen jälkeen sairaalan johto tekee hankepäätöksen, mikäli katsoo esitetyn tilatarpeen niin merkittävaksi, että ne vaativat uusien tilojen hankintaa. Hankepäätös käynnistää hankesuunnitelman laadinnan. Hankesuunnitelmassa tarkennetaan hankkeen keskeisimmät toiminnallisuuteen, laatuun ja kustannuksiin liittyvät tavoitteet ja ominaisuudet sekä määritetään hankkeen reunaehdot. Hankesuunnitelmassa laaditaan aikataulu, jonka sisällä hanke pyritään viemään läpi. Hyväksytyin hankesuunnitelman jälkeen sairaanhoitopiirin valtuusto tekee investointipäätöksen, jonka jälkeen hanke siirtyy rakennuttamisprosessiin. Rakennuttamisprosessissa rakennushanke suunnitellaan esitettyjen tarpeiden pohjalta ja toteutetaan. Rakennushankkeen valmistuttua tehdään vastaanottopäätös, jolla valmistuneet tilat siirtyvät sairaanhoitopiirin ylläpito-organisaation vastuulle ja ne voidaan ottaa käyttöön.



Kuva 5. Toimitilojen hankintaprosessi

Mikäli tilojen tarve on pieni tai tarvittaville tiloille löytyy ulkoinen markkina, voidaan tarveselvityksen jälkeen tehdä päätös tarvittavien tilojen vuokraamisesta. Kiinteistöhallinto etsii tarvetta vastaavat tilat ja kartoittaa niiden vaatimat muutostarpeet yhdessä käyttäjien ja tilojen omistajan kanssa. Tiloista laaditaan vuokrasopimus, jonka jälkeen tiloihin tehdään tarvittavat muutokset ja varustelutyöt, sopimuksen mukaan joko tilojen omistajan tai sairaanhoitopiirin toimesta. Tilojen muutostöiden vastaanoton jälkeen tilat otetaan käyttöön. Päätöksen tilojen vuokraamisesta tekee kiinteistöjohtaja.

## 8. Toimitilojen ja rakennusten elinkaari

Toimitilojen ja rakennusten elinkaari huomioidaan suunnitteluohjeistuksien, suunnitelmallisen tilojen kartoitusten ja ylläpidon avulla. Suunnitteluohjeistuksen avulla ohjataan materiaalivalintoja terveydellisesti ja ympäristöystävällisesti parhaimpiin valintoihin. Rakentamisen jatkuvassa valvonnassa painotetaan näiden lisäksi ensiluokkaisia ja kestäviä ratkaisuja niin materiaalivalinnoissa kuin huolellisissa työsuorituksissa.

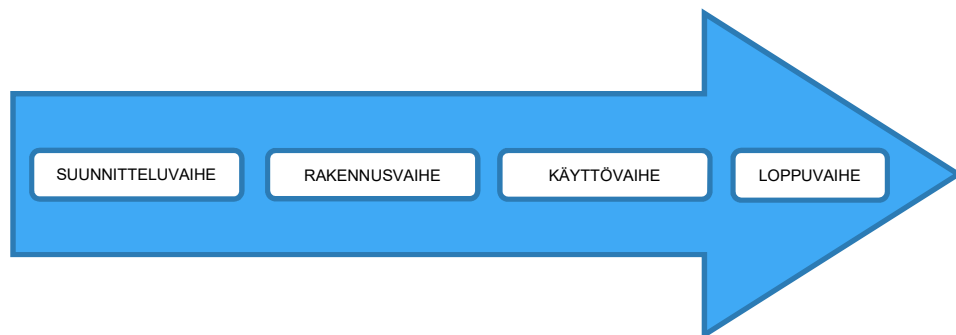
Rakennuksen käytön aikana ylläpito perustuu ennakkointiin ja suunnitelmallisuuteen. Taloteknisten laitteiden energiatehokasta toimintaa seurataan analysointiohjelmien avulla. Kiinteistöhuollon ylläpidon, huollon ja korjausten oikea-aikaisuutta sekä tehokkuutta valvotaan sähköisen kiinteistön huoltokirjan avulla. Toimitilojen ja rakennusten nykytilan selvityksiä varten kehitetään katselmustoimintamalli, jossa säännöllisin väliajoin suoritetaan kuntoarvioita tai –tutkimuksia PTS-suunnittelua varten. Teknisen arvion lisäksi kehitetään käyttäjien kanssa työskentelytapa, jolla voidaan arvioida myös tiloihin ja talotekniisiin järjestelmiin tulevien toiminnallisten muutosten aiheuttamia vaatimuksia.

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirissä rakennuksen elinkaari on määritelty seuraavasti:

1. Suunnitteluvaihe
  - Rakennuksessa käytettävien rakennustuotteiden valmistusprosessit: raaka-aineiden hankinnat, kuljetukset valmistamiseen ja rakennustuotteiden valmistaminen
    - Tuotteiden terveydellisyys ja ympäristöystävällisyys huomioidaan suunnitteluohjeistuksissa
2. Rakennusvaihe
  - Varsinainen rakentaminen suoritetaan ensiluokkaisista ja kestävästä materiaaleista ja huolellisilla työsuorituksilla
3. Käyttövaihe
  - huolto, vaihdot ja korjaukset sekä energiankulutus
    - Ennakointi ja suunnittelu
    - Hallitaan PTS:n avulla
    - Kuntoarviot ja –tutkimukset -> Tiedolla johtaminen
    - Kulutuksen seuranta ja raportointi
    - Ylläpidon, huollon ja korjausten valvonta
4. Elinkaaren loppuvaihe
  - Purkaminen
  - Kierrätys tai loppusijoitus

Rakennuksen/toimitilojen tekninen elinkaari, toiminnallinen elinkaari

- Tekniseen elinkaareen sisältyy useampia toiminnallisia elinkaaria -> muutosjoustavuus



Kuva 6. Rakennuksen elinkaari.

## 9. Toimitilojen ylläpito

Kiinteistöhallinnon vastuulle kuuluvat rakennuttaminen sekä kiinteistöjen ja toimitilojen ylläpito. Rakennuttamiseen kuuluvat rakennusten elinkaaresta 1. Suunnitteluvaihe, 2. Rakennusvaihe ja 4. Elinkaaren loppuvaihe. Kiinteistöjen ja toimitilojen ylläpitoon kuuluu 3. Rakennusten käyttövaihe. Rakennuttaminen ja toimitilojen ylläpito toteutetaan tilaaja-tuottajamallilla. Kiinteistöhallinnon henkilöt toimivat tilaajina. Rakentamisessa ja toiminnallisissa muutoksissa tuottajana toimivat puitesopimuskumppanit, jotka kilpailutetaan 2 - 4 vuoden välein. Kiinteistön hoidon ja huollon tuottaa sairaanhoitopiirin osin omistama Service Oy, joka toimii in-house -toimijana kiinteistöpalveluissa.

Sairaanhoitopiirin hallinnoimat rakennukset on jaettu tilasalkkuihin, joilla kuvataan tahtotilaa rakennusten tulevan hallinnan suhteen. Sairaanhoitopiirin toiminnan tulevaisuuden suunnitelmat ja talousnäkökulmat ohjaavat tilasalkkutusta.



Tilasalkut ovat:

- A – Omistetaan
- B – Jalostetaan muuhun käyttöön
- C – Hallintaa (vuokrausta) jatketaan
- D – Myydään
- E – Hallinnasta (vuokrauksesta) luovutaan
- F – Puretaan

Tilasalkku, johon rakennus on sijoitettu, vaikuttaa sen ylläpitoluokkaan. Rakennuksille on annettu kolme ylläpitoluokkaa:

1. Rakennusta ei kunnosteta, vain turvallisuusmääräykset täytetään
2. Tilat pidetään viranomaisvaatimusten mukaisessa kunnossa
3. Tilat pidetään kunnossa ja arvoa parannetaan perusparannuksilla

## 10. Kiinteistötalous

Kiinteistöhallinto laatii talousarvionsa vuosittain toukokuun loppuun mennessä. Talousarvio laaditaan rakennuskohtaisena tulo-menobudjettina. Talousarvion tulot muodostuvat sisäisistä ja ulkoisista vuokrasta sekä vuokralaisilta laskutettavista käyttökustannuksista ja käyttäjäpalveluista. Menot muodostuvat pääosin rakennusten kunnossa- ja ylläpidosta syntyvistä kustannuksista sekä rakennusten käyttökustannuksista, kuten esimerkiksi sähkön, veden, jäähdytyksen ja lämmön kuluista.

Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri perii omistuksen nojalla hallinnoimiensa tilojen käytöstä vuokraa. Kiinteistöhallinto laskee kaikille tiloille tilavuokran, €/m<sup>2</sup>/kk, joka perustuu rakennuskohtaiseen budjettiin ja tilaluokille määriteltyihin painotuskertoimiin. Tilavuokra koostuu ylläpito- ja pääomakustannuskomponenteista. Ylläpito vuokra sisältää kiinteistöhallinnon järjestämien palveluiden kustannukset ja pääomavuokra muodostuu rakennusten kirjanpitoon aktivoitujen pääoman poistoista. Tilavuokra vaihtelee rakennuksittain ja tilatyypeittäin.

Sairaanhoitopiirin yksiköiltä tiloille laskettu tilavuokra peritään sisäisenä vuokrana. Sisäisen vuokran tarkoituksena on kohdistaa kiinteistöjen käytöstä ja omistamisesta aiheutuvat kustannukset toimitilojen käyttäjille. Näin sairaanhoitopiirin yksiköiden toimintakustannuksia voidaan tarkastella ja vertailla kaikkien toiminnassa tarvittavien resurssien näkökulmasta. Yksikön sisäinen vuokra koostuu sen käytössä olevien tilojen vuokrasta sekä yksiköiden kesken jyvitetystä yleisten ja teknisten tilojen vuokrasta.

Sairaanhoitopiirin tiloissa toimii myös yrityksiä, jotka pääosin tuottavat palveluita sairaanhoitopiirille. Yritysten kanssa tehdään vuokrasopimus niiden toiminnassaan käyttämistä tiloista. Yrityksiltä peritään ns. bruttovuokra, joka sisältää tilojen pääoma- ja ylläpitokustannukset. Vuokraan voidaan lisätä tapauskohtaisesti käyttö- ja käyttäjäpalvelukustannuksia.



Kuva 7. Toimitilakustannusten muodostuminen.

Sairaanhoitopiirin kiinteistöinvestoinnit suunnitellaan vähintään viideksi vuodeksi eteenpäin. Kiinteistöinvestoinnit ovat yleensä kokoluokaltaan suuria ja vaikuttavat merkittävästi sairaanhoitopiirin lainanottoon sekä sairaanhoitopiirin kustannuksiin poistojen kautta. Tämän johdosta kiinteistöinvestoinnit on käsiteltävä organisaatiossa riittävällä tarkkuudella, jotta tavoitellut hyödyt saavutetaan. Kiinteistöinvestointien poistoaikana käytetään pääsääntöisesti 30 vuotta. Kiinteistöhallinnon perimillä vuokrilla ei kateta tarvittavia investointeja, vaan ne rahoitetaan lähtökohtaisesti lainarahoituksella.

## 11. Hankinnat

### Hankintaperiaatteet

Kiinteistöhallinto vastaa kiinteistöjen huoltoon, kunnossapitoon ja rakentamiseen liittyvistä hankinnoista. Kiinteistöihin liittyviä hankintoja ohjaa julkinen hankintalainsäädäntö ja KYSin hankintaohje. Hankintojen kilpailutuksessa noudatetaan hyvää hankintatapaa sekä tarjoajien tasapuolista kohtelua. Sopimuskumppaneiksi valitaan luotettavat ja riittävät resurssit omaavat toimijat, jotka ovat laatu- ja kustannusvertailussa kokonaistaloudellisesti edullisimpia. Hankinnoissa arvioidaan tapauskohtaisesti käytettävät vertailuperusteet sekä hinnan ja laatutekijöiden painotukset. Hankinnat toteutetaan hankintaprosessin mukaisesti ja siihen varataan riittävästi aikaa. Hankinnoissa huomioidaan keskeisinä vaatimuksina turvallisuus, kustannukset, laatutekijät ja elinkaari. Hankintasopimuksissa huomioidaan KYSin organisaation ohjeistus ja sopimusperiaatteet.

### Hankintojen kilpailutus

Hankinnan ominaispiirteet ja merkittävyys arviointi vaikuttavat siihen, toteutetaanko hankinnan kilpailuttaminen omana hankintana vai käytetäänkö hankintaan julkisomisteista palveluyhtiö Sansiaa. Tapauskohtaisesti myös KYSin keskitetty hankintayksikkö voi olla kilpailutuksen toteuttaja. Kilpailutuksen suunnittelussa arvioitavia asioita ovat:

- onko hankinta omaan toimintaan liittyvä
- hankinta- ja hankintatapaosaaminen
- hankintaan käytettävät resurssit ja vastuuhenkilö(t)
- hankinnan riskien arviointi

Kiinteistöhallinto kilpailuttaa omaan toimintaansa liittyvät hankinnat pääsääntöisesti itse, joihin on riittävä substanssiosaaminen ja hankintatapaosaaminen. Hankintaan käytettävät resurssit ja vastuuhenkilö nimetään hankinnan alkuvaiheessa. Hankintaan liittyvät soveltuusvaatimukset asetetaan hankintakohtaisesti riittävälle tasolle ja vertailuperusteet mahdollisimman selkeiksi. Hankintoihin käytetään tarvittaessa asiantuntija-apua, mikäli vahvemmalle hankintaosaamiselle tunnustetaan tarve. Hankintojen osalta tehdään tiivistä yhteistyötä KYS hankintapalveluiden kanssa. Kiinteistöhallinnon kilpailuttamia hankintoja ovat mm. rakennusurakat, suunnittelutehtävät ja tekniset laitteet.

Sansiaa käytetään sellaisten hankintojen kilpailuttamisessa, mistä saadaan esimerkiksi volyymietua tai muuten katsotaan sen olevanärkevin vaihtoehto. Sansiaa käytetään esimerkiksi sähköenergian hankinnassa. Lisäksi Sansiaa voidaan käyttää erikoishankintojen osalta, joista ei ole aiempaa hankintakokemusta ja joissa tarvitaan vahvaa hankintaosaamista. Sansian käyttämisestä hankinnoissa päätetään aina tapauskohtaisesti.

## Hankintakanavat ja ratkaisuvälit

Hankintakanavat voidaan jakaa kolmeen eri kokonaisuuteen, mistä kiinteistöhallinnon vastuulla olevia hankintoja pääsääntöisesti tehdään:

- In house –yhtiöiltä tehtävät hankinnat (mm. Servica, Istecki, Sakupe)
  - Palvelut, jotka tuottavat sairaanhoitopiirille arvoa
  - Palvelut, jotka yritys voi itse yleensä tuottaa
  - Ylläpito- ja kunnossapitotyöt
- Puitesopimustoimijat
  - Sopimuksen mukaiset työt ja palvelut
  - Pienurakat
- Ulkopuoliset toimijat (Urakat; konsultit, urakoitsijat ja toimittajat)
  - Uudisrakennus- ja peruskorjaushankkeet
  - Laitteet ja tarvikkeet
  - Ylläpitopalvelut, joita in house –yhtiöt tai puitesopimustoimittajat eivät voi tuottaa

Kiinteistöjä koskeva ratkaisuvälit hankinnoissa jakautuu kiinteistötoimeen ja kiinteistöinvestointeihin. KYSin hankintavaltuuksien mukaisesti:

- Kiinteistötoimi; kiinteistöjen kunnossapito, urakat, suunnittelu, tilojen vuokralle antaminen ja ottaminen
  - Kuntayhtymän hallitus > 3 M€
  - Sairaanhoitopiirin johtaja 1 – 3 M€
  - Kiinteistöjohtaja < 1 M€
- KYS Uudistuu –hanke (kiinteistöinvestoinnit)
  - Kuntayhtymän hallitus > 10 M€
  - Sairaanhoitopiirin johtaja 5 – 10 M€
  - Kiinteistöjohtaja < 5 M€

Hankintavaltuudet mahdollistavat kiinteistötoimen ja kiinteistöinvestointien tarkoituksenmukaisen käsittelyn sairaanhoitopiirissä.

## 12. Toimitiloista luopuminen

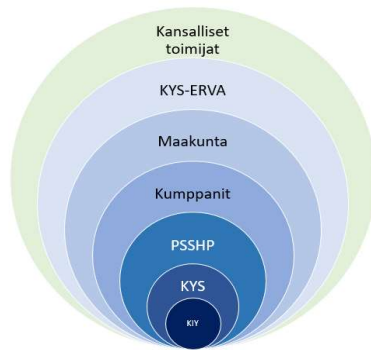
Kiinteistöt ja toimitilat, joille sairaanhoitopiirillä ei ole omaa käyttöä tai tarvetta tulevaisuudessa, rasittavat tarpeettomasti sairaanhoitopiirin taloutta. Tällaisiin kiinteistöihin käytetyt varat ovat lähtökohtaisesti poissa sairaanhoitopiirin ydintoiminnasta. Tämän takia on tärkeää, että sairaanhoitopiirin toiminnan kannalta tarpeettomista toimitiloista luovutaan.

Sairaanhoitopiiri hallinnoi toimitiloja omistuksen ja vuokrasopimusten nojalla. Toimitilojen tarvetta ohjaa toiminnan kehitys ja pyrkimys keskittää keskeisiä toimintoja Puijon sairaalan kiinteistöön. Vuokrasopimuskohteista on yleensä helpompaa luopua kuin omistetuista kohteista.

Lähtökohtaisesti erikoissairaanhoidon tiloille ei ole markkinoita tai ne ovat rajalliset, joten ennen luopumispäätöstä toimitiloista on tarkkaan harkittava tulevaisuuden tarpeet. Tiloihin, joille tunnistetaan olevan markkinoita, voidaan luopua helpommin.

### 13. Kiinteistöhallinnon yhteistyö

Kiinteistöhallinnon yhteistyö on tiivistä, laaja-alaista ja monitahoista. Yhteistyötä voidaan tarkastella organisaation sisäisenä ja organisaation ulkopuolelle suuntautuvana yhteistointana. Yhteistyön eri tasot on havainnollistettu Kuvassa 8.



#### Yhteistyön eri tasot

- Organisaation sisäinen yhteistyö
- Kumppanuudet
  - palvelujen tuottajat
- Maakunnallinen yhteistyö
  - viranomaiset
- KYS-ERVA-alue
- Kansallinen yhteistyö
  - verkostot
- Kansainvälinen yhteistyö

**Kuva 8.** Kiinteistöhallinnon yhteistyön eri tasot.

#### Organisaation sisäinen yhteistyö ja keskeiset yhteistyötahot

Kiinteistöhallinto toimii tiiviissä yhteistyössä konsernijohdon ja sairaalan linjajohdon kanssa. Kiinteistöjohtaja on Kuntayhtymän johtoryhmän (KUJO) jäsen. KYS Uudistuu – hanke edustaa tilaajaa rakennusprojekteissa, yhdistää rakentamisen osaksi sairaalan toiminnallista uudistamista ja varmistaa tilojen käyttäjien (sairaalan asiakkaat, moniammatillinen henkilöstö) näkökulman toteutumisen rakennusprojekteissa. Hankejohtaja tekee tiivistä yhteistyötä kiinteistöjohtajan ja muun kiinteistöyksikön henkilöstön kanssa.

Kiinteistöhallinnon keskeisimpiä sisäisiä yhteistyökumppaneita ovat

- Yksikön oma henkilöstö/asiantuntijat
- Hallintokeskuksen henkilöstö mm.
  - Turvallisuus- ja työsuojeluorganisaatio
  - Henkilöstöhallinto
  - Tietohallinto
  - Taloushallinto ja hankintapalvelut
  - Viestintä
  - Yleishallinto (mm. lakimiespalvelut)
  - Potilas- ja asiakasturvallisuudesta, toiminnan laadusta ja kehittämisestä vastaavat
  - Konsernijohto
- Sairaalan henkilöstö mm.
  - Työyksiköiden henkilöstö
  - Palvelukeskusten ja osaamiskeskusten johto
  - Sairaalan johtoryhmä (SAJO)
- KYSTERI – liikelaitos
  - perusterveydenhuollon liikelaitos

#### Organisaation ulkopuolelle suuntautuva yhteistyö ja keskeiset yhteistyötahot

Kiinteistöhallinnon yhteistyö on laaja-alaista ja suuntautuu myös organisaation ulkopuolelle, paikallisiin toimijoihin ja viranomaisiin sekä kansallisiin verkostoihin.

Kiinteistöhallinnon keskeisimpiä ulkoisia yhteistyökumppaneita ovat:

- Sairaalan asiakkaat
- Kumppanuudet
  - Sairaanhoitopiirin omistamat/osaomisteiset yhtiöt
    - Kiinteistö Oy Mustinlampi (kiinteistöt)
    - Servica (laitos- ja välinehuolto, ruokahuolto, kiinteistö- ja logistiikkapalvelut)
    - Sansia (hankinnat)
    - Istekki (ICMT-palvelut)
    - Järvi-Seudun työterveys Oy (työterveyshuolto)
    - Monetra (laskutus)
    - Islab (laboratoriopalvelut)
    - Sakupe (puhtaanapito)
  - Kilpailutetut ja valitut palveluntuottajat (konsultit, urakoitsijat)
  - Vuokralaiset ja vuokranantajat
- Paikallinen / maakunnallinen yhteistyö
  - Viranomaiset (mm. rakennusvalvonta, kaavoitus, pelastuslaitos, AVI, ELY)
  - Kaupungit ja kunnat, hyvinvointialue, Pohjois-Savon liitto
  - Kuopion energia Oy, Kuopion vesi Oy
  - Asiakas-/potilasnäkökulman edustajat (potilaat ja heidän läheisensä, asiakasraadit)
  - Kolmannen sektorin toimijat (OLKA-toiminta, kokemusasiantuntijat, potilasjärjestöt)
  - Median edustajat
- KYS-ERVA-alue (P-SSHP, Siunsote, K-SSHP, ESSOTE, SOSTERI)
- Kansallinen yhteistyö
  - Viranomaiset (mm. STM, VM, Traficom, TUKES)
  - Kansalliset verkostot (mm. muut sairaalat ja sairaanhoitopiirit, SSTY, RT)
  - Maakuntien tilakeskus Oy (valtakunnallinen toimitila- ja kiinteistöhallinnon osaamiskeskus)
  - Alan oppilaitokset (opetus- ja tutkimusyhteistyö)
  - Taide- ja kulttuurialan toimijat
- Kansainvälinen yhteistyö
  - Kilpailutetut ja valitut palveluntuottajat
  - Kansainväliset verkostot ja tapahtumat

#### **Yhteistyön tarkoitus ja sitä ohjaavat periaatteet**

Laaja-alaisen ja monitahoisen yhteistyön tarkoituksena on varmistaa kestävä kiinteistönpito yliopistosairaalassa. Yhteistyö tukee sairaalan strategisten tavoitteiden toteutumista kiinteistöjen rakennuttamisessa, ylläpidossa ja toimitilavuokrauksessa sekä laitehallintapalveluissa. Monitahoinen yhteistyö perustuu eri toimijoiden väliseen luottamukseen, läpinäkyvyyteen ja molemminpuoliseen kunnioitukseen. Yhteistyön tuloksena tavoitellaan mahdollisimman laadukasta tuotetta/ratkaisua loppukäyttäjälle, kustannustehokkuutta ja eri osapuolten sitoutumista rakennusten elinkaaren hallintaan. Yhteistyö on pitkäjänteistä ja se tukee sairaalan toiminnan jatkuvaa parantamista. Yhteistyötä ohjaavia arvoja ovat: korkea laatu, turvallisuus, eettisyys, esteettömyys ja viihtyisyys. Kiinteistöhallinnon sisäinen yhteistyö edistää työyhteisön toimivuutta, yhteisöllisyyttä ja jokaisen työntekijän sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseen.

#### **14. Kestävän kiinteistöpidon erityiskysymyksiä**

Kiinteistönpito tarkoittaa juridiseen oikeuteen tai velvollisuuteen perustuvaa vastaamista kiinteistöstä ja sen ominaisuuksista.

Kiinteistönpito on 2020-luvulla kestävää (ekologisesti, taloudellisesti ja sosiaalisesti), hiili-neutraalia ja taloudellista.

Kestävän kiinteistönpidon keskeiset osatekijät:

- Ennakointi ja toiminnan suunnitelmallisuus
- Rakennusten ja tilojen elinkaari, kiinteistöjen suunnitelmalliset poistot
- Taloudellisuus/resurssitehokkuus
  - Esim. hankinnoissa kokonaistaloudellisuus, hankintaohjeistus (ekologisuus yhtenä kriteerinä) ja vastuullisuus toimittajasuhteissa
- Energiatehokkuus
  - Esim. valitut energiaratkaisut (eri vaihtoehtojen vertailu) ja tehdyt sopimukset (lämmitys, sähkö, vesi)
- Ympäristö, vesi- ja jätehuolto
  - Esim. jätteen määrä ja lajittelu
- Vähähiilisyys
  - Esim. rakennusprojekteissa 1/3 hiilijalanjäljestä syntyy rakentamisen aikana
- Kestävät materiaalit ja kierrätys
- Kertakäyttökulutuksen järkevä vähentäminen

## 15. Riskienhallinta

Riskienhallinta on keskeinen osa kiinteistöhallinnon toimintaa. Sairaanhoitopiirin hallinnoima kiinteistö- ja tilamäärä on suuri, jonka hallinnoinnissa toimintaympäristön turvallisuus ja terveellisyys ovat keskiössä. Pohjois-Savon sairaanhoitopiirissä riskien hallintaan käytetään Granite-riskienhallintajärjestelmää.

Riskillä tarkoitetaan asiaa tai tapahtumaa, joka uhkaa Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin ja sen toimintayksiköiden toiminnan jatkuvuutta tai tavoitteiden saavuttamista. Riskienhallinta on epäedullisten ja haitallisten asioiden tai tapahtumien välttämistä tai tapahtumien seurausten pienentämistä. Esimerkiksi kiinteistöihin liittyviä riskejä ovat ennakoimattomat sähkökatkokset ja vedenjakeluhäiriöt.

Ennakoivalla ja suunnitelmallisella riskienhallinnalla vaikutetaan riskin toteutumisen todennäköisyyteen tai seurauksen suuruuteen. Tarkoituksena on pitää riskit sallituissa rajoissa niin, että toiminta ja tavoitteet eivät ole uhattuna. Riskienhallintajärjestelmässä tunnistetaan riskit, arvioidaan ja analysoidaan ne sekä määritetään hallintatoimet ja varautuminen. Riskienhallintaan kuuluu säännöllinen seuraaminen.

Riskienhallintaa toteutetaan kiinteistöhallinnossa yhteistyössä KYSin turvallisuuspäällikön kanssa. Kiinteistöhallinnon toimintaan liittyvien riskien hallinta on jaettu kiinteistöjen ylläpitoon ja toimitilavuokraukseen, rakentamiseen ja toiminnalliseen uudistukseen liittyviin riskeihin. Riskien hallintaa seurataan kuukausittain ja riskit päivitetään vuosittain riskienhallintajärjestelmään.

## 16. Kiinteistöohjelman tavoitteiden toteutumisen arviointi

Kiinteistöohjelmaan kirjattujen viiden päätavoitteen toteutumista seurataan ja arvioidaan suunnitelmallisesti Taulukossa 1 kuvatulla tavalla.

Taulukko 1. Kiinteistöohjelman tavoitteiden toteutumisen seuranta ja arviointi

Kiinteistöohjelman tavoite	Menetelmä tai mittari	Aikataulu	Tietolähde	Vastuuhenkilö(t)
Toimivat tilat asiakkaille ja henkilökunnalle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tilojen käyttäjäkysely</li> </ul>	6 kk tilojen luovutuksesta	Sähköinen kysely	Hankejohtaja ja projektien suunnittelu-koordinaattorit
Turvallinen ja terveellinen toimintaympäristö	<ul style="list-style-type: none"> <li>HaiPro-potilasturvallisuus-ilmoitusten määrä (lkm/kk)</li> <li>HaiPro –työturvallisuus-ilmoitusten määrä (lkm/kk)</li> <li>Sisäilmailmoitusten määrä (lkm/kk)</li> </ul>	Jatkuva seuranta  Raportointi X 1/kk  Ilmoitusten analysointi ja korjaavat toimenpiteet 6 kk:n välein	HaiPro-järjestelmä	Kiinteistöjohtaja (kiinteistöhallinnon kuukausipalaveri)  Kiinteistöhallinnon HaiPro-ryhmä  Kiinteistöhallinnon sisäilma-ryhmä
Tarkoituksenmukainen tilojen hallinta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tyhjien toimitilojen määrä (m<sup>2</sup> ja €)</li> </ul>	X 1/vuosi	Kiinteistötietojärjestelmä Optimaze/Modulo	Kiinteistönpito-päällikkö
Taloudellinen kiinteistönpito	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investointi- ja käyttötalousbudjetin toteutuminen (€)</li> </ul>	Seuranta X 1/ kk  Raportointi X 1/vuosi	ASSI  PASU	Kiinteistöjohtaja
Ympäristövastuu ja kestävä kehitys	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kokonaisenergian kulutus (MWh)</li> <li>Uusiutuvien energiamuotojen käyttö (suhdeluku kokonaisenergiankulutukseen)</li> </ul>	Seuranta ja raportointi X 1/vuosi	Enerkey / Granlund Manager	Kiinteistöhallinnon energiatehokkuustiimi / LVI-tiimi

Lisäksi kiinteistöohjelmaan on tunnistettu kehittämiskohteita tavoitteiden toteutumisen arviointiin tulevaisuudessa.

- Toimivat tilat asiakkaille ja henkilökunnalle
  - käytössä olevien tilojen tyytyväisyyskyselyjen yhdistäminen osaksi KYSin yleistä työhyvinvointikyselyä ja asiakaspalautekyselyä, esim. Mitä kuluu? –kyselyn osaksi.
- Turvallinen ja terveellinen toimintaympäristö
  - Säännöllisten turvakävelyjen yhteydessä tehtävä mittaus
  - Teknisen olosuhdeseurannan kehittäminen tilojen osalta
- Tarkoituksenmukainen tilojen hallinta
  - tilojen käyttöastemittaukset
- Taloudellinen kiinteistönpito
  - Korjausvelan kehityksen seuranta
  - Omistettujen ja vuokrattujen kohteiden suhde
- Ympäristövastuu ja kestävä kehitys
  - Hiilijalanjälkilaskenta kiinteistöjen osalta



## LÄHTEET:

Kestävän kiinteistönpidon määritelmä lähteessä: <https://sykli.fi/wp-content/uploads/2019/04/kiinteamarkkinavuoropuhelu-10122019-ari.pdf> )

Kiinteistö- ja rakentamisalan keskeinen sanasto: [http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/kira-sanasto\\_v1.pdf](http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/kira-sanasto_v1.pdf)

Kiinteistötalouden ja kiinteistöjohtamisen keskeiset käsitteet: <https://kti.fi/wp-content/uploads/Kiinteist%C3%B6talouden-ja-kiinteist%C3%B6johtamisen-keskeiset-k%C3%A4sitteet.pdf>

KYSin strategia 2017 – 2022: <https://www.psshp.fi/documents/7796350/7868509/KYSin+strategia.pdf/a267f06a-8ca2-4371-8f56-d499dc977cf5>

Laki kuntien ja kuntayhtymien eräiden oikeustoimien väliaikaisesta rajoittamisesta sosiaali- ja terveydenhuollossa: [Laki kuntien ja kuntayhtymien eräiden... 548/2016 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)

Laki sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja pelastustoimea koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaannpanosta: [Laki sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja... 616/2021 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX®](#)

Sosiaali- ja terveystalouden tietojohdantamisen käsikirja: <https://media.sitra.fi/2017/02/27174607/Sosiaali-ja-terveystalouden-tietojohdantamisen-kasikirja-2.pdf>

Terveydenhuollon megatrendit lähteessä: [Megatrendit - Sosiaali- ja terveysministeriö \(stm.fi\)](#)

Tilastokeskus, väestöennuste 2019 lähteessä: [Tilastokeskus - Väestöennuste 2019–2070 \(stat.fi\)](#)

Toimitilojen ja rakennusten elinkaari, lähteessä: Johdatus rakennusten elinkaariarviointiin, Ympäristöministeriö [https://elinkaarielinkaari.fi/wp-content/uploads/sites/6/2019/08/johdatus\\_rakennusten\\_elinkaariarviointiin.pdf](https://elinkaarielinkaari.fi/wp-content/uploads/sites/6/2019/08/johdatus_rakennusten_elinkaariarviointiin.pdf)

---