



# Arviointikertomus 2023

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen aluevaltuustolle

Tarkastuslautakunta

Itä UUSIMAA  
Östra NYLAND

Hyvinvointialue  
Välfrädsområde

*Itä* UUSIMAA  
*Östra* NYLAND

Hyvinvointialue  
Välfärdsområde

# Sisällysluettelo

1	Puheenjohtajan katsaus.....	2
2	Tarkastuslautakunta.....	3
2.1	Tarkastuslautakunnan tehtävät ja kokoonpano.....	3
2.2	Arviointityö.....	4
2.3	Tilintarkastus.....	5
2.4	Sidonnaisuusilmoitusten valvonta.....	5
3	Itä-Uudenmaan hyvinvointialue.....	6
3.1	Hyvinvointialuestrategia.....	11
3.2	Palvelustrategia.....	12
3.3	Henkilöstöstrategia.....	15
4	Sitovien toiminnallisten tavoitteiden arviointi.....	17
4.1	Palveluita koskevat sitovat tavoitteet.....	17
4.2	Henkilöstöä koskevat sitovat tavoitteet.....	20
4.3	Taloutta koskevat sitovat tavoitteet.....	21
5	Toiminnan arviointi.....	23
5.1	Henkilöstön saatavuus, hyvinvointi sekä ostopalveluiden ja vuokratyövoiman käyttö.....	23
5.2	ICT-järjestelmät ja järjestelmähankinnat.....	28
5.3	Kiinteistöt, vuokratilat ja vastuut.....	30
6	Taloudellisten tavoitteiden arviointi.....	32
6.1	Käyttötalouden toteutuminen.....	32
6.2	Investointiosan toteutuminen.....	34
6.3	Tuloslaskelman ja rahoituksen toteutuminen sekä taloudellinen asema.....	35
6.4	Talouden tasapaino ja tuottavuusohjelma.....	38
7	Sisäinen valvonta ja riskienhallinta.....	41
8	Edellisen vuoden arviointikertomuksen käsittely.....	42
9	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	42
10	Arviointikertomuksen allekirjoitukset.....	45

# 1 Puheenjohtajan katsaus

Vuosi 2023 oli Itä-Uudenmaan hyvinvointi alueen ensimmäinen toiminnan vuosi. Toiminta saatiin käynnistymään ilman laajamittaisia ongelmia, vaikka joitain haasteita olikin. Vuoden 2022 puutteelliset valmistelun resurssit näkyivät kauttaaltaan hyvinvointialueellamme vielä vuonna 2023. Moni asia on saatu valmisteltua tai käynnistymään vasta arviointivuoden loppupuolella. Näin ollen myös toimenpiteiden vaikuttavuus on jäänyt kevyeksi.

Ensimmäinen vuosi toteutui 34,6 miljoonaa euroa alijäämäisenä, johon on vaikuttanut HUS erikoissairaanhoidon kustannukset sekä ostopalveluiden ja vuokratyövoiman suunniteltua suurempi käyttö. HUS kustannukset ja talousarvion ylitykset on saatava kuriin viipymättä. Vuosi 2023 tuotti ikäviä yllätyksiä talousarvioon verraten eikä meneillään oleva vuosi ole yhtään edellistä helpompi. Vaikuttava omistajaohjaus yhdessä muiden jäsen hyvinvointialueiden kanssa, onkin paras ratkaisu budjettikurin säilyttämiseen tulevaisuudessa. HUS-yhtymän pitää pystyä huolehtimaan palveluiden säilymisestä ja samalla noudattaa talousarviotaan niin, ettei se tule vuodesta toiseen vyöryttämään omia ylityksiään hyvinvointialueiden maksettavaksi.

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen henkilöstössä työkyriskyä on havaittu poikkeuksellisen paljon suhteessa organisaation kokoon. Henkilöstön sairauspoissaolojen määrä on suuri ja erityisesti pitkien sairauspoissaolojen osuus on merkittävä. Henkilöstövajeen paikkaamiseen on käytetty laajasti vuokratyövoimaa. Vuokratyön tarpeen vähentämiseen Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen pitää löytää keinot. Erityisesti uudelleen arvioimalla asiakastyön tekemisen prosesseja, lisäämällä digitaalisia palveluita, palvelusetelin käyttöä sekä panostamalla vetovoiman vahvistamiseen saadaan hillittyä lisätyövoiman tarvetta. Toimiva ja yhtenäinen asiakas- ja potilastietojärjestelmä on myös keskeisessä roolissa.

Tämän lisäksi haasteenamme on koronapandemian aikainen hoitovelka. Liian laajamittaiset pandemia rajoitustoimet ovat vaikuttaneet alueen väestön hyvinvointiin ja aiheuttaneet pahoinvointia ja eristäytymistä. Suurin huoli on lasten- ja nuorten hyvinvoinnista.

Hyvinvointialueen taloudellisten ja toiminnallisten tavoitteiden tarkoituksenmukaiseen asettamiseen ja mittareiden laatimiseen tulee kiinnittää enemmän huomiota. Nyt ne eivät ole linjassa hyvinvointialueen strategioiden kanssa. Lisäksi tuottavuusohjelman toimenpiteiden näkyminen asetetuissa tavoitteissa ja vaikutus talouden tasapainottamisessa ei ole riittävää vuoden 2024 talousarvion perusteella. Tällä kokonaisuudella on merkittäviä vaikutuksia hyvinvointialueen toiminnan kannalta. Näihin pitää kiinnittää erityistä huomiota tulevina vuosina.

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen tarkastuslautakunnan puheenjohtaja vaihtui 2023 vuoden lopussa. Olen hyvin kiitollinen tästä mahdollisuudesta vaikuttaa alueellamme tällaisella aitiopaikalla. Haluan kiittää tarkastuslautakunnan edellistä puheenjohtajaa Silja Metsolaa hyvin tehdystä pohjatyöstä. Suuri kiitos myös tarkastuslautakunnan jäsenille, lautakunnan sihteerille sekä virkamiehille hyvästä yhteistyöstä. Muistakaamme, ettei työmme ole pikamatka vaan pikemminkin ultrajuoksuun verrattava taivallus. Voimat on jaettava niin, että ne riittävät tasaisesti maaliin saakka.

Mia Myllys

Puheenjohtaja

## 2 Tarkastuslautakunta

### 2.1 Tarkastuslautakunnan tehtävät ja kokoonpano

Tarkastuslautakunta on suoraan aluevaltuuston alainen lakisääteinen toimielin, jonka tehtävistä on säädetty hyvinvointialueesta annetun lain 125 §:ssä. Tarkastuslautakunnan tehtävänä on

- valmistella aluevaltuuston päätettävät hallinnon ja talouden tarkastusta koskevat asiat.
- arvioida, ovatko aluevaltuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet hyvinvointialueella ja hyvinvointialuekonsernissa toteutuneet.
- arvioida, onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla.
- tarpeen mukaan arvioida talouden tasapainotuksen toteutumista tilikaudella sekä taloussuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden ja toimenpiteiden riittävyttä talouden tasapainotuksen kannalta.
- lautakunta huolehtii hyvinvointialueen ja sen tytäryhteisöjen tarkastuksen yhteensovittamisesta.
- lautakunta valvoo, että 89 §:ssä säädettyä velvollisuutta ilmoittaa sidonnaisuuksista noudatetaan, ja saattaa ilmoitukset aluevaltuuston tiedoksi.
- lautakunnan tehtävänä on valmistella aluehallitukselle esitys tehtäviään koskeviksi hallintosäännön määräyksiksi sekä arvioinnin ja tarkastuksen talousarvioksi.

Aluevaltuusto nimesi 8.3.2022 tarkastuslautakunnan toimikaudeksi vuosille 2022–2025. Aluevaltuusto valitsi tarkastuslautakuntaan toimikautensa ajaksi 13 jäsentä ja kullekin henkilökohtaisen varajäsenen sekä valitsi yhden jäsenistä puheenjohtajaksi ja yhden varapuheenjohtajaksi. Tarkastuslautakunnan kokoonpanossa on vuoden 2023 arviointikertomuksen aikana ollut muutoksia.

<b>Varsinainen jäsen</b>	<b>Henkilökohtainen varajäsen</b>
Mia Myllys, puheenjohtaja (12.12.2023 alkaen)	Kari Jahnsson
Silja Metsola, puheenjohtaja (12.12.2023 saakka)	Kari Jahnsson
Johanna Aaltonen, varapuheenjohtaja (6.6.2023 lähtien)	Tero Aaltonen
Hannu Ollikainen	Martin Segerstråle
Petra Paakkanen	Malin Havila
Johan Söderberg	Björn Sundqvist
Ari Oksanen	Hannele Luukkainen
Minna Raumanni (16.1.2024 alkaen)	Pirkko Parjanen
Tiina Sinkkonen (16.1.2024 saakka)	Pirkko Parjanen
Marko Piirainen	Mikko Valtonen
Timo Raivio	Harri Lehtonen
Ilkka Sillanpää	Kari Pauloaho

<b>Varsinainen jäsen</b>	<b>Henkilökohtainen varajäsen</b>
Sonja Hällfors	Lenita Niemelä
Sandra Riipi (19.9.2023 alkaen)	Danita Westphal
Johanna Knoop (19.9.2023 saakka)	Sandra Riipi
Minna Tirkkonen	Auli Lehto-Tähtinen

## 2.2 Arviointityö

Tarkastuslautakunnan tehtävänä on arvioida vuosittain ovatko aluevaltuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet hyvinvointialueella ja hyvinvointialuekonsernissa toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Vuoden 2023 arvioinnin kohteena ovat olleet:

- Hyvinvointialueen strategiat
- Sitovien toiminnan tavoitteet
- Henkilöstön saatavuus, hyvinvointi sekä ostopalveluiden ja vuokratyövoiman käyttö
- ICT-järjestelmät ja järjestelmähankinnat
- Kiinteistöt, vuokratilat ja vastuut
- Taloudellisten tavoitteiden arviointi
- Investoinnit ja hankinnat
- Talouden tasapaino ja talouden tasapainottamistoimenpiteiden toteutumisen arviointi ja tuottavuuden parantaminen

Tarkastuslautakunta on kokoontunut arviointivuoden 2023 aikana yhteensä 14 kertaa. Viisi kertaa vuonna 2023 ja yhdeksän kertaa vuonna 2024. Tarkastuslautakunta on arviointia varten tutustunut hallinnon asiakirjoihin, talouden raportointeihin sekä kuullut muun muassa seuraavia henkilöitä:

- Aluevaltuuston puheenjohtaja Heikki Vestman
- Aluevaltuuston 1. varapj, Elin Blomqvist-Valtonen
- Aluevaltuuston 2. varapj, Arja Isotalo
- Henkilöstöjohtaja Anu Rautiainen
- Pääluottamushenkilö Ida Mattson, Juko ry
- Hyvinvointialuejohtaja Max Lönnqvist
- Talousjohtaja Minna Sévon
- Aluehallituksen puheenjohtaja Mikaela Nylander
- Sisäinen tarkastaja Juho Saarinen
- Vastuualuejohtaja Kirsi Oksanen
- Hankintapäällikkö Ville Hanhinen
- Digijohtaja Tommi Karttaavi

Tarkastuslautakunnan arvioinnin tulokset raportoidaan vuosittain aluevaltuustolle osoitetussa arviointikertomuksessa. Ennen arviointikertomuksen valmistumista tarkastuslautakunta voi antaa aluevaltuustolle tarpeelliseksi katsomiaan selvityksiä. Tarkastuslautakunta voi raportoida vuoden aikana aluevaltuustolle myös muista merkittävistä havainnoista.

## 2.3 Tilintarkastus

Aluevaltuusto valitsi 20.6.2023 § 79 tilintarkastajaksi KPMG Oy:n tilikausille 2023–2026 kahden vuoden optiolla. Päävastuullisena tilintarkastajana on toiminut JHT, KHT Mikko Luoma ja tarkastuslautakunnan sihteerinä Anne Salminen.

## 2.4 Sidonnaisuusilmoitusten valvonta

Tarkastuslautakunnan tehtävänä on hyvinvointialueesta annetun lain mukaan valvoa, että 89 §:ssä säädettyä velvollisuutta ilmoittaa sidonnaisuuksista noudatetaan, ja saattaa ilmoitukset aluevaltuuston tiedoksi. Hyvinvointialueen luottamushenkilön ja viranhaltijan on tehtävä sidonnaisuusilmoitus johtotehtävistään ja luottamustoimistaan elinkeinotoimintaa harjoittavissa yrityksissä ja muissa yhteisöissä, merkittävästä varallisuudestaan sekä muistakin sidonnaisuuksista, joilla voi olla merkitystä luottamus- ja virkatehtävien hoitamisessa. Velvollisuus ilmoittaa sidonnaisuuksista koskee aluehallituksen jäseniä, aluevaltuuston ja lautakunnan puheenjohtajaa ja varapuheenjohtajia, hyvinvointialuejohtajaa sekä aluehallituksen ja lautakunnan esittelijää. Ilmoitus on tehtävä kahden kuukauden kuluessa siitä, kun henkilö on tehtävänsä valittu. Henkilön on myös viivytyksettä ilmoitettava sidonnaisuuksissa tapahtuneet muutokset. Sidonnaisuusilmoitukset on lähetetty luottamushenkilöille ja viranhaltijoille.

Tarkastuslautakunta on käsitellyt vuoden 2023 aikana sidonnaisuusilmoituksia ja päättänyt saattaa aluevaltuustolle tiedoksi saadut sidonnaisuusilmoitukset 15.2.2024. Tarkastuslautakunta on tällöin kehottanut ilmoitusvelvollisia tekemään puuttuvat sidonnaisuusilmoitukset ja päivittämään mahdolliset muutokset viipymättä. 16.5.2024 puuttuvia sidonnaisuusilmoituksia ei enää havaittu. Sidonnaisuusrekisterin tiedot on julkaistu hyvinvointialueen verkkosivuilla.

### 3 Itä-Uudenmaan hyvinvointialue

Eduskunta hyväksyi hyvinvointialueiden perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisen uudistusta koskevan lainsäädännön 23.6.2021. Laki sosiaali- ja terveydenhuoltoon ja pelastustoimeen koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaanpanosta astui voimaan 1.7.2021. Laki hyvinvointialueesta tuli voimaan 1. päivänä heinäkuuta 2021, jolloin hyvinvointialueet perustettiin. Itä-Uudenmaan hyvinvointialue on kolmanneksi pienin hyvinvointialue 21:stä hyvinvointialueesta. Itä-Uudenmaan hyvinvointialue kattaa seitsemän kuntaa: Askola, Lapinjärvi, Loviisa, Myrskylä, Porvoo, Pukkila ja Sipoo. Kuntayhtymät Eteva ja Kårkulla ovat fuusioitu hyvinvointialueeseen 31.12.2022. Kaksi kuntaa on liittynyt hyvinvointialueelle toisesta sairaanhoitopiiristä.

Vuosina 2021–2022 hyvinvointialue ei ole tuottanut palveluita, vaan se on hoitanut valmistelua ja rakentanut organisaatiota. Itä-Uudenmaan hyvinvointialue on vastannut sosiaali- ja terveystalouden sekä pelastustoimen järjestämisestä 1.1.2023 alkaen. Vuosi 2023 on hyvinvointialueen ensimmäinen varsinainen toimintavuosi.



Kuva 1. Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen jäsenkunnat

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueella on asukkaita 31.12.2022<sup>1</sup> yhteensä 98 972. Asukkaat jakautuvat hyvinvointialueen jäsenkuntiin 31.12.2022 seuraavasti:

- Porvoo: 51 232
- Sipoo: 22 320
- Loviisa: 14 568
- Askola: 4 763
- Lapinjärvi: 2 518
- Myrskylä: 1 764
- Pukkila: 1 807

Palvelustrategian<sup>2</sup> ennusteen 2023–2030 mukaan väestön määrä vähenee kaikissa kunnissa Sipoon kuntaa lukuun ottamatta. Sipoo on ainoa jäsenkunta, jossa väestön määrän

<sup>1</sup> Kuntaliitto. Kuntajaot ja kuntien asukasluvut 1997–2022

<sup>2</sup> Palvelustrategia 2023–2026: Liite 2 Alueen väestöennuste



ennustetaan kasvavan ja nostavan hyvinvointialueella väestön maltilliseen kasvuun +0,6 %. Tilinpäätöksessä<sup>3</sup> ennustetaan väestön määrän kasvavan vuoteen 2040 loppuun mennessä noin 106 000 asukkaaseen, joka olisi 7,1 % vuodesta 2016. Hyvinvointialueen väestön määrän ennustetaan kasvavan ainoastaan Porvoossa ja Sipoossa ja työikäisten ainoastaan Sipoossa. Väestöennusteen mukaan väestönkasvu koko hyvinvointialueella keskittyy erityisesti vanhimpiin ikäluokkiin eli yli 75-vuotiaisiin. Ikäluokan ennustetaan yli kaksinkertaistuvan vuoden 2040 loppuun mennessä, mikä lisää palvelutarvetta ja tulee lisäämään kustannusten kasvua.

### 3.1 Hyvinvointialuestrategia

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen aluevaltuusto hyväksyi kokouksessaan 1.11.2022 hyvinvointialuestrategian vuosille 2022–2026. Aluevaltuusto hyväksyi toimintaa ohjaavan pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksen 17.10.2023 sekä palvelustrategian 12.12.2023, joka on osa hyvinvointialuestrategiaa. Strategiat löytyvät myös hyvinvointialueen internetsivuilta.

Hyvinvointialuestrategia on alueen ylin toimintaa ohjaava asiakirja, jonka avulla aluevaltuusto on määritellyt hyvinvointialueen johtamisen ja kehittämisen raamit ja jolla aluevaltuusto pyrkii vastaamaan hyvinvointialueen haasteisiin. Strategiassa visiota on kuvattu onnistumisen kautta ja kohdistuu asiakkaisiin ja palveluihin, toimintatapoihin ja yhteistyöhön, henkilöstöön sekä talouteen. Arvoina ovat yhdenvertaisuus, ihmislähtöisyys, osallisuus, rohkeus ja vastuullisuus. Lisäksi strategiassa on määritelty kriittiset menestystekijät, niiden mittareihin esimerkkejä ja strategiset aloitteet, jotka kohdistuvat seuraaviin neljään eri osa-alueeseen<sup>4</sup>.

#### Palveluiden laatu, saatavuus ja jatkuvuus

Kriittiset menestystekijät	Mittarit (esimerkkejä)	Strategiset aloitteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>Palvelut ovat laadukkaita. Niihin pääsee nopeasti ja joustavasti. Etä-, mobiili- ja digipalvelut sekä lähipalvelut toimivat hyvin ja saumattomasti.</li> <li>Terveysteknologiaa hyödynnetään monipuolisesti elämänlaadun parantamiseksi ja hoitopolkujen tehostamiseksi.</li> <li>Palveluita järjestettäessä hyödynnetään monitoimittajamallia. Yhteistyö on tiivistä kolmannen sektorin ja yksityisten palveluntuottajien kanssa.</li> <li>Pelastuspalvelut on suunnattu riskiperusteisesti ja toimintavalmius on hyvä koko alueella. Sopimuspalokuntien toimintaedellytykset on turvattu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kiireettömän hoidon jonotusaika (T3)</li> <li>Asiakastytyväisyys (NPS %)</li> <li>Etävastaanottojen osuus (%)</li> <li>Pelastustoiminnan suorituskyky ja toimintavalmiusajat riskiluokittain</li> <li>Sopimusvalvonta – esim. raportoitujen laatupoikkeamien määrä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palvelustrategiassa määritellään sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen kehittäminen (esim. liikkuvat palvelut), palveluverkko ja palvelujen tuottamistapoja (omat palvelut, palvelusetelit ja ostopalvelut) koskevat tavoitteet. Palvelusetelien laajempi käyttö.</li> <li>Nuorten mielenterveyttä tukevia palveluja uudistetaan siirtämällä painopistettä raskaista palveluista ennaltaehkäisyyn ja varhaiseen tukeen.</li> <li>Hoidon jatkuvuuden turvaavan järjestelmän varmistaminen esimerkiksi omalääkäri- ja omahoitajamallin kehittämiseksi.</li> <li>Tietojärjestelmien toimivuus ja yhteensopivuus varmistetaan. Tehdään suunnitelma alueen yhtenäisestä asiakas- ja potilastietojärjestelmästä. Otetaan käyttöön sähköinen ajanvarausjärjestelmä ja muita digitaalisia palveluja kuten Chatkanava mielenterveyspalveluissa.</li> <li>Hyvinvointialueen kuntoutuskäytäntöjen kartoitus ja yhteensovittaminen käypähoitosuosituksen mukaisesti.</li> </ul>

#### Perus- ja erikoistason sekä sosiaali-, terveys- ja pelastuspalvelujen integraatio

Kriittiset menestystekijät	Mittarit (esimerkkejä)	Strategiset aloitteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteistyö hyvinvointialueen sisällä on saumatonta. Palveluprosessit ovat asiakaslähtöisiä ja integroituja.</li> <li>Yhdyspinnat ovat sujuvia HUS-yhtymän, kuntien, muiden hyvinvointialueiden, yksityisten ja järjestöjen palvelujen välillä</li> <li>Painopistettä on siirretty ennaltaehkäisyyn ja perustason palveluihin. Hyvinvointialue, kunnat ja HUS sekä kolmas sektori tekevät tiivistä yhteistyötä hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi.</li> <li>Hyvinvointialueella on yhteiset ja keskusastelevat tietojärjestelmät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kalleimman potilasdesillin osuus kokonaiskustannuksista</li> <li>Monipalveluasiakkaiden palvelukokemus (kysely)</li> <li>Ensikäyntien suhde kaikkiin käynteihin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monipalveluasiakkaat tunnistetaan ja heille tehdään yhteistyössä palvelusuunnitelmat.</li> <li>Vahvistetaan tehokasta palveluohjausta ja neuvontaa.</li> <li>Perusterveydenhuollon, sosiaalipalvelujen ja erikoissairaanhoidon integraatio varmistetaan yhteensovittamalla palveluprosessit kaikkien toimijoiden kanssa.</li> </ul>

<sup>3</sup> Tilinpäätös 2023: 18

<sup>4</sup> Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia 2022–2026

## Hallittu kustannuskehitys ja vaikuttava toiminta

Kriittiset menestystekijät	Mittarit (esimerkkejä)	Strategiset aloitteet
<ul style="list-style-type: none"><li>Toiminta järjestetään talousraamin rajoissa. HUSin kustannukset ja maksuosuudet pysyvät hallinnassa ja omistajaohjaus on vaikuttavaa</li><li>Tavoitteena on tiedolla johdettu organisaatio. Kustannusten ja vaikutusten mittaaminen on vakiintunut osaksi normaalia toimintaa.</li><li>Hoito- ja palvelukäytännöt ovat näyttöön perustuvia.</li><li>Onnistunut investointi- ja kiinteistöhallinta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Menetetyt elinvuodet (PYLL)</li><li>Sairastavuusindeksi</li><li>Nettokäyttökustannukset (€/as.) sote/esh/pela</li><li>15D-elämänlaatumittari</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Palveluiden kustannustehokkuutta ja vaikuttavuutta arvioidaan ja lisätään.</li><li>Kilpailutusikäntöjä ja hankintaosaamista kehitetään ja monituottajamallin mahdollisuuksia hyödynnetään.</li></ul>

## Osaava, hyvinvoiva ja riittävä henkilöstö

Kriittiset menestystekijät	Mittarit (esimerkkejä)	Strategiset aloitteet
<ul style="list-style-type: none"><li>Hyvinvointialue saa riittävästi työntekijöitä ja pystyy pitämään heistä kiinni. Henkilöstö on ammattitaitoista ja täydennyskoulutusta tuetaan suunnitelmallisesti.</li><li>Työntekijät ja työyhteisöt voivat hyvin. Johtaminen on ammattitaitoista ja osallistavaa</li><li>Alaistaitoja ylläpitävä toiminta ja vuorovaikutus, jolla tuetaan kehittymissyönteisyyttä</li><li>Muutosvaiheen johtaminen onnistuu ja alueen erilaiset toimintatavat sovitetaan yhteen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Avoimet virat ja toimet 31.12</li><li>Työtyytyväisyysindeksi</li><li>Sairauspoissaolot pvä/tt</li><li>Henkilöstön lähtövaihtuvuus %</li><li>Ylityötunnit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Vetovoiman vahvistamiseksi työnantajana toteutetaan hanke, jossa uudistetaan työoloja, palkkaus- ja kannustinjärjestelmiä sekä oppilaitosyhteistyötä.</li><li>Huolehditaan palkkauksen ja työsuhte-etujen kilpailukykyisyydestä.</li><li>Mahdollistetaan työn ja perheen yhteensovittaminen</li><li>Panostetaan varhaiseen tukeen, työterveyspalvelun laatuun ja työhyvinvointiin.</li><li>Toteutetaan muutosjohtamisen ja valmentavan johtamisen koulutusohjelma esihenkilöille sekä panostetaan esimiestyön kehittämiseen</li></ul>

Kuvat 2 Hyvinvointialuestrategia: Kriittiset menestystekijät, mittarit ja strategiset aloitteet

## 3.2 Palvelustrategia

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen palvelustrategia 2023–2026 on osa hyvinvointialuestrategiaa ja hyväksyttiin aluevaltuustossa 12.12.2023 (136 §). Palvelustrategian tavoitteet on tiivistetty kolmeen kehityskärkeen ja lisäksi on määritelty alatavoitteet, mitä halutaan saada aikaiseksi sekä toimenpiteitä ja keinoja, joilla tavoite saavutetaan. Kärkien yhteydestä myös tuottavuuteen on koottu toimenpiteitä tuottavuuden parantamiseksi. Kehityskärjet ovat

1. *Asiakas palvelun keskiössä*
2. *Laadukkaat, yhdenvertaiset ja saavutettavat palvelut*
3. *Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö palvelutuotannon mahdollistajana.*

Palvelustrategiassa on määritelty kehityskärkien tärkeimmiksi tavoitteiksi

- *Tarpeenmukainen nopea ja suoraviivainen oikeaan palveluun pääsy sekä asian hoito*
- *Alueellisesti yhtenäinen ja toiminnallisesti integroitu palvelutuotanto*
- *Palvelutuotantoa vahvistava riittävä, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö sekä kestävä johtaminen*

Palvelustrategian kullekin kehityskärjelle on laadittu työvaiheet sekä niiden alustavat aikataulut vuosille 2023–2026. Tiekartassa vaiheet on jaettu lyhyen aikavälin toimiin/ kiireellisiin (punainen), pitkän tähtäimen toimeen/ ei kiireellinen (vihreä) ja näiden välimalliin (keltainen).

	Lyhyen aikavälin toimi / kiireellinen
	Välimalli tjsp
	Pitkän tähtäimen toimi / ei kiireellinen

Palvelustrategian toteutumista tullaan arvioimaan osavuosisikatsausten yhteydessä ja palvelustrategiaa arvioidaan ja päivitetään säännöllisesti erilaisten mittareiden avulla. Mittareita voidaan myös täydentää ja lisätä palvelustrategian voimassaolon ajan tarpeen mukaan.

## Asiakas on palvelun keskiössä

Kehityskärjen *Asiakas on palvelun keskiössä* aloittaviksi kiireellisiksi vaiheiksi vuodelle 2023 on määritelty digitaalisten palveluiden laajentaminen (2023–2025) sekä resurssikriittisten palveluiden tunnistaminen ja keventäminen (2023–2024). Lisäksi vuonna 2023 aloitetaan välimallin vaiheena matalan kynnyksen palveluihin panostaminen (2023–2026) ja kotihoidon vahvistaminen (2023–2025).

### Strategian toimeenpanon tiekartta – 1. Aasukat ja asiakkaat

Projekti-kokonaisuus	Vaihe	2023	2024	2025	2026	Mittarit	Kuka vastaa
1. Aasukat ja asiakkaat	Digitaalisten palveluiden laajentaminen	■	■	■			
	Digituen tehostaminen		■	■	■		
	Asiakasvirtauksen tehostaminen		■	■	■		
	Asiakaskokemuksen hallinnan toimintamallin kuvaaminen			■	■	■	
	Viestinnän ja avoimuuden kehittäminen		■	■	■	■	
	Matalan kynnyksen palveluihin panostaminen	■	■	■	■	■	
	Kotihoidon vahvistaminen	■	■	■			
	Resurssikriittisten palveluiden tunnistaminen ja keventäminen	■	■				
	Ennakoivien toimien automatisointi				■	■	

Kuva 3. Palvelustrategian toimeenpanon toteutusaikataulu, ensimmäinen kehityskärki

Kehityskärjen alatavoitteet ovat

1. Yhdenvertainen ja nopea palveluihin pääsy koko hyvinvointialueella
2. Toimiva ja tehokas neuvonta ja asiakasohjaus
3. Asiakslähtöisesti tuotetut palvelut
4. Saavutettavasti viestityt ja kuvatut palvelut
5. Ennaltaehkäisevän, kuntouttavan ja omahoidon vahvistaminen palvelutarjonnassa.

Asiakasnäkökulmasta keskeiset mittarit liittyvät varsinkin palveluiden saatavuuteen, asiakastyytyvyyteen sekä asiakasviestintään ja asiakasmäärien seurantaan kevyimmissä palveluissa.

### Laadukkaat, yhdenvertaiset ja saavutettavat palvelut

Kehityskärjen *Laadukkaat, yhdenvertaiset ja saavutettavat palvelut* aloittaviksi kiireellisiksi vaiheiksi vuodelle 2023 on määritelty ainoastaan palveluiden yhtenäistämisen periaatteista sopiminen (2023–2024). Lisäksi välimallin vaiheena alkoi toiminnan tuottavuuden kehittäminen (2023–2026) ja toimintatapojen ja mallien yhtenäistäminen (2023–2026). Pitkän tähtäimen toimeksi vuosille 2023–2026 on määritelty asiakastietojärjestelmän käyttöönotto, palveluverkkosuunnitelman kehittäminen ja tiedolla johtaminen. Hyvinvointialueen yhteisen potilastietojärjestelmän käyttöönotto on merkitty vuosille 2024–2026.

## Strategian toimeenpanon tiekartta – 2. Sosiaali- ja terveyspalvelut

Projekti-kokonaisuus	Vaihe	2023	2024	2025	2026	Mittarit	Kuka vastaa
2. Sosiaali- ja terveyspalvelut	Asiakastietojärjestelmän käyttöönotto						
	Hyvinvointialueen yhteisen potilastietojärjestelmän käyttöönotto						
	Toiminnan tuottavuuden kehittäminen						
	Ympäri vuorokautisen palveluasumisen vähentäminen						
	Eriyhtäläisten palveluiden tarpeen vähentäminen						
	Palveluverkkosuunnitelman kehittäminen						
	Muuntojoustava tilausmittelu						
	Palveluiden yhtenäistämisen periaatteiden sopiminen						
	Päällekkäisten palveluiden karsiminen						
	Toimintatapojen ja mallien yhtenäistäminen						
	Tiedolla johtaminen						
	Palveluiden integroiminen kuntien ja kolmannen sektorin palveluihin						
	Monialaisten palveluiden jatkokkehitys						
Jatkuvan parantamisen mallin hyödyntäminen							

Kuva 4. Palvelustrategian toimeenpanon toteutusaikataulu, toinen kehityskärki

Kehityskärjen alatavoitteet ovat

1. *Palvelutarpeeseen vastaava monipuolinen palveluverkosto*
2. *Selkeät ja yhtenäiset palvelutuotannon prosessit sekä toimintatavat*
3. *Kustannustehokkaat palveluiden tuotantotavat eri tuotantokeinoja hyödyntäen*
4. *Yhtenäiset tietopohjat ja tiedolla johtaminen*
5. *Sujuva yhteistyö HUS-yhtymän, kuntien, yritysten ja kolmannen sektorin kanssa*

Palvelutuotannon näkökulmasta keskeisiä mittareita ovat mm. hoitoon pääsyä koskevat mittarit, sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaiskustannukset sekä asiakassegmentoinnin tavoitteellinen johtaminen.

### Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö palvelutuotannon mahdollistajana

Kehityskärjen *Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö palvelutuotannon mahdollistajana* aloittaviksi kiireellisiksi vaiheiksi vuodelle 2023 on määritelty henkilöstöpulan ratkaiseminen (2023–2025), tehtäväkuvausten tarkistaminen/ työnjaon selkeyttäminen (2023–2025), johtajien koulutus (2023–2025) ja päällekkäisten organisaatorakenteiden karsiminen (2023–2024). Lisäksi välimallin vaiheena on johtamisjärjestelmän laatiminen ja kehittämissuunnitelman käyttöönotto sekä pitkän tähtäimen toimenä henkilöstön koulutus uusiin toimintatapoihin (2023–2025).

## Strategian toimeenpanon tiekartta – 3. Henkilöstö

Projekti-kokonaisuus	Vaihe	2023	2024	2025	2026	Mittarit	Kuka vastaa
3. Henkilöstö	Henkilöstöpulan ratkaiseminen						
	Tehtäväkuvausten tarkistaminen / työnjaon selkeyttäminen						
	Johtamisjärjestelmän laatiminen ja kehittämissuunnitelman käyttöönotto						
	Rekrytointiprosessin kehittäminen						
	Työhyvinvointiohjelman laatiminen						
	Henkilöstöohjelman laatiminen						
	Henkilöstön koulutus uusiin toimintatapoihin						
	Oppilaitosyhteistyöhön panostaminen						
	Johtajien koulutus						
	Kansainvälinen rekrytointi						
	Päällekkäisten organisaatorakenteiden karsiminen						

Kuva 5. Palvelustrategian toimeenpanon toteutusaikataulu, kolmas kehityskärki

Kehityskärjen alatavoitteet ovat

1. *Palvelutuotantoa tukeva henkilöstörakenne ja resursointi*
2. *Laadukas johtaminen palvelutuotannon ytimessä*
3. *Tukevat ja monipuoliset työskentelymallit palveluita järjestäessä*
4. *Palveluiden laatua tukeva henkilöstön osaamisen kehittäminen*

Henkilöstönäkökulmasta keskeisiä mittareita/ seurattavia asioita ovat mm. henkilöstön vaihtuvuus ja sairaspöissaolot, henkilöstön tyytyväisyys, työnantajan suositteluinen ja virkojen täyttöaste.

### 3.3 Henkilöstöstrategia

Hyvinvointialuestrategian visiona on henkilöstön osalta, että hyvinvointialue on houkutteleva työnantaja ja työntekijöiden määrä on riittävä. Työntekijät voivat hyvin ja pystyvät keskittymään ydintehtäviinsä. Henkilöstön osaamiseen, ammattitaitoiseen johtamiseen ja hyviin työyhteisötaitoihin panostetaan.

Aluehallitus hyväksyi 26.1.2023 (31 §) Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen henkilöstöstrategian vuodelle 2023, jota päivitettiin 9.11.2023 (282 §) vuosille 2024–2025. Henkilöstöstrategia 2023 määrittä ensimmäisen toimintavuoden tavoitteet, kuten uuden organisaation toimintaympäristö ja vuoden 2023 henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja mittarit. Kehittämisen painopisteiden osaluiksi on määritetty:

- *Osaaminen ja kehittyminen*
- *Valmentava ja osallistava johtaminen*
- *Terveellinen ja turvallinen työ*
- *Osallisuus ja yhdessä tekeminen*

Henkilöstöstrategiassa on kuvattu henkilöstön toimintaympäristöön liittyviä ilmiöitä, mahdollisuuksia, vahvuuksia ja uhkia seuraavasti

<b>Ilmiöitä</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Työelämän ja -tapojen murros</li><li>• Suhde työhön, uraan ja sitoutumiseen muutoksessa</li><li>• Kilpailu osaajista yli alarajojen</li><li>• Epävarma maailma ja tulevaisuus kuormittavat ihmisiä</li><li>• Digitaalisuus</li><li>• Uusi maailma vaatii uudenlaista johtamista ja esihenkilötaitoja</li><li>• Ajantasaisen ja avoimen tiedonkulun aikakausi → viestinnän tarve korostuu</li></ul>	<b>Vahvuuksia</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pieni ja ketterä hyvinvointialue</li><li>• Kaksikielisyys</li><li>• Paljon osaamista ja pitkiä työuria</li><li>• Monipuolisia työnkuvia ja uramahdollisuuksia</li><li>• Ei huonoa mainetta taakkana</li><li>• Aikaisempi yhteistyö, verkostot ja yhteishankkeet alueella</li><li>• Hyviä johtajia ja esihenkilöitä</li><li>• Henkilöstö ja kulttuuri johdon agendalla</li></ul>
<b>Mahdollisuuksia</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Uusia urapolkuja, työtehtäviä ja kehittymismahdollisuuksia</li><li>• Uusia yhteisöjä, tiimejä ja työkavereita</li><li>• Mahdollisuus uudistaa ja kehittää toimintatapoja</li><li>• Rohkeat uudet kokeilut</li><li>• Rakennetaan ajassa elävä ja hyvämaineinen sote-työnantaja</li><li>• Palveluiden laatu ja tasalaatuisuus kehittyvät</li><li>• Tietojohtamiseen saadaan rakennetta ja välineitä</li><li>• Palkkojen tarkistamisen mahdollisuus</li></ul>	<b>Uhkia</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Osaajapula ja -pako, rekrytoinnin vaikeus</li><li>• Kuntien erilaiset kulttuurit uhkana yhdistymiselle</li><li>• Muutoksen viestimisen ja läpiviennin epäonnistuminen</li><li>• IT-asioiden yhtenäistämisen haaste</li><li>• Vauhtisokeus, liian suuria muutoksia kerralla</li><li>• Siiloutuminen yhdistymisestä huolimatta</li><li>• Ongelma perusasioissa, kuten palkanmaksu</li><li>• Sosiaali- ja pelastuspalvelut jäävät vähemmälle huomiolle</li><li>• Kaksikielisuuden luomat huolet henkilöstössä</li><li>• Työntekijät eivät jaks (eläkkeelle asti)</li></ul>

Kuva 6. Henkilöstöstrategia. Toimintaympäristön kuvaus

## Tarkastuslautakunnan arvio

Hyvinvointialuestrategiassa, palvelustrategiassa ja henkilöstöstrategiassa on painotusten ja toimenpiteiden osalta eroavaisuuksia keskenään. Palvelustrategia on yksityiskohtainen ja hyväksytty vasta vuoden lopussa. Palvelustrategia olisi pitänyt olla jo vuoden 2023 alusta asti käytössä johtamisen tukena. Hyvinvointialuestrategia yksinään palvelun ohjaamisessa on jäänyt ylätasoiseksi ja henkilöstöstrategia näistä erilliseksi. Strategiat tulee yhteensovittaa selkeämmin toisiinsa.

Palvelustrategian tiekartassa asiakastietojärjestelmän ja potilastietojärjestelmän käyttöönotto on arvioitu kiireettömäksi ja pitkän tähtäimen vaiheeksi. Toimiva ja yhtenäinen asiakas- ja potilastietojärjestelmä on keskeinen osa palveluiden asianmukaisessa järjestämisessä. Tiekartan vaihe olisi tullut arvioida kiireelliseksi.

## 4 Sitovien toiminnallisten tavoitteiden arviointi

Hyvinvointialueesta annetun lain 115 § mukaan taloussuunnitelmassa hyväksytään hyvinvointialueen ja hyvinvointialuekonsernin toiminnan ja talouden tavoitteet. Tavoitteiden on toteutettava hyvinvointialuestrategiaa. Toimintakertomuksessa on myös esitettävä selvitys aluevaltuuston asettamien toiminnan ja talouden tavoitteiden toteutumisesta hyvinvointialueella ja hyvinvointialuekonsernissa (Hyvinvointialuelaki 119 §).

Aluevaltuusto on hyväksynyt 13.12.2022 vuoden 2023 talousarvion, jossa on asetettu 11 aluevaltuustoon nähden sitovaa tavoitetta, jotka jakautuvat palveluihin (6 tavoitetta), henkilöstöön (4 tavoitetta) ja talouteen (1 tavoite).

Tarkastuslautakunnan tehtävänä on arvioida, ovatko aluevaltuuston asettamat toiminnan tavoitteet toteutuneet sekä onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla (laki hyvinvointialueesta 125 §). Tarkastuslautakunta on arvioinut sitovien tavoitteiden toteutumista tilinpäätöksessä esitettyjen arvioiden pohjalta sekä muun arvioinnin perusteella. Arvioinnissa käytetty seuraavia värejä havainnollistamaan arviota:

- Tavoitetaso saavutettu
- Tavoitetasoa ei saavutettu
- Tavoitetaso osittain saavutettu
- Toteutumista ei voida arvioida

### 4.1 Palveluita koskevat sitovat tavoitteet

<b>Tavoite 1</b>	<b>Sosiaali- ja terveystalouden sekä pelastuspalveluiden laadukas integrointi</b>
<b>Tavoitetaso 2023</b>	Prosessit luotu ja toiminnassa.
<b>Mittari</b>	Jokaisessa ”työyksikössä” nostetaan esiin ja kehitetään uusi konkreettinen palvelujen integraatio prosessi.
<b>Tilinpäätöksessä arvio</b>	Palveluiden tuottamista yhteistyössä on tunnistettu ja valmisteltu.  Leasing-autot ovat siirtyneet pelastuslaitoksen teknisen yksikön koordinoitaviksi, ja turvapuheluiden vastaanottamista pelastuslaitoksen tilannekeskuksessa selvitettiin. Selvityksen perusteella jälkimmäistä muutosta ei kuitenkaan tehty, koska puhelujen vastaanottaminen pelastuslaitoksen tilannekeskuksessa olisi ollut kalliimpaa kuin tarjoajan omassa keskuksessa. Valmius- ja varautumisasioissa valmius- ja turvallisuusyksikköön on rekrytoitu sote-taustainen asiantuntija, ja soten valmiussuunnitelma on tehty vuonna 2023.
<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>	Palveluiden tuottamisessa on tehty tunnistamis- ja valmistelutyötä ja valmius- ja varautumisasioissa on tehty valmiussuunnitelma. Leasing-autojen ja turvapuhelinten osuus integraation prosesseissa jää epäselväksi.  Tarkastuslautakunta nostaa esille, että tavoitteen toteutuksessa ei ole esitetty, mitkä prosessit on luotu ja miten ne ovat toiminnassa. Palveluiden integraatiota ja sen toimivuutta tulee seurata myös tulevina vuosina.  Tarkastuslautakunta korostaa, että asianmukaisella HUS omistajaohjauksella ja palveluiden integraatiolla ja rajapintatyöskentelyllä on tärkeä osa tavoitteiden saavuttamisessa.

<b>Tavoite 2</b>	<b>Asiakaskokemuksen mittaus on jatkuva.</b>
<b>Tavoitetaso 2023</b>	80 % asiakkaista on tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä
<b>Mittari</b>	Asiakaskokemusta mitataan toimipisteissä.
<b>Tilinpäätöksessä arvio</b>	Avointa ja yleistä asiakaspalautetta on alettu keräämään verkkosivujen sähköisen kyselyn avulla 11/2023 alkaen. Tämä vaihe on väliaikainen asiakaspalautejärjestelmän kilpailutuksen ja hankinnan ajan. Kohdennettua ja laajaa asiakaskokemusta pystytään keräämään vasta, kun pysyvä asiakas-palautejärjestelmä on otettu käyttöön, arviolta huhtitoukokuussa 2024.
<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>	Tarkastuslautakunta toteaa, että tavoitetta ei ole voitu mitata vuoden 2023 aikana, koska asiakaspalautejärjestelmä on vasta kilpailutuksessa. Palautetta on saatu verkkosivujen kyselyn kautta loppuvuodesta, joka on kaikkien asiakkaiden käytössä. Tietoa asiakastyytyväisyydestä ei ole esitetty. On tärkeää, että toiminnan kehittämiseksi saatua asiakaspalautetta tullaan seuraamaan järjestelmällisesti.  Tarkastuslautakunta toteaa, että kaikki eivät välttämättä pysty antamaan palautetta sähköisen asiakaspalautejärjestelmän kautta.

<b>Tavoite 3</b>	<b>Asiakas voi käyttää hyvinvointialueen palveluita digitaalisten välineiden avulla.</b>
<b>Tavoitetaso 2023</b>	Käyttö-% tai ajan-varauskohteiden määrä /etävastaanottojen määrä.
<b>Mittari</b>	Sähköinen ajanvaraus ja etävastaanottojen käyttö lisääntyy.
<b>Tilinpäätöksessä arvio</b>	DigiSote-keskus HyVä-digi käynnistyi 1.9.23, sähköiset lomakkeet ja chat on otettu käyttöön, ja sähköinen ajanvaraus on suunnitteilla.
<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>	Tarkastuslautakunta pitää hyvänä, että digipolku on lähtenyt hyvin liikkeelle. Sähköinen ajanvaraus on kuitenkin vasta suunnitteilla.  Tarkastuslautakunta toteaa, että tavoitteelle ei ole määritelty mitattavaa tavoitetasoa eikä tavoitetason toteutumista ole esitetty.  Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että sähköisen ajanvarauksen käyttöönoton etenemistä seurataan sekä etävastaanottojen käyttöä ja muita digitaalisia palveluita seurataan ja kehitetään myös tulevina vuosina.

<b>Tavoite 4</b>	<b>Konkretisoidaan yhdyspintatyö kuntien ja kolmannen sektorin kanssa.</b>
<b>Tavoitetaso 2023</b>	Yhteistyöryhmien määrittämät tavoitteet toteutuvat.
<b>Mittari</b>	Seurataan / mitataan perustettujen yhteistyöryhmien toimintaa.
<b>Tilinpäätöksessä arvio</b>	Kumppanuustalotoiminta on alkanut 9/2023. Kumppanuuspöytä on käynnistänyt toimintansa. Strateginen yhteistyösopimus kuntien kanssa on hyväksytty ja yhteistyöryhmien jäsenet hyvinvointialueella vahvistettu. Osa yhteistyöryhmistä on käynnistänyt toimintansa. Hyte-neuvotteluja ei ole vielä toteutettu
<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>	Tarkastuslautakunta pitää kumppanuustalon ja kumppanuuspöydän valmistumista hyvänä ja tärkeänä asiana.



	<p>Arviointiin saatujen tietojen perusteella yhteisistä tulostavoitteista ei ole vielä sovittu ja yhteistyöryhmien työskentely on alkanut osin vuoden 2023 loppupuolella. Osa työryhmistä käynnistää työnsä kevään 2024 aikana.</p> <p>Tarkastuslautakunta toteaa, että tavoitetta ei voida vielä arvioida eikä se ole voinut vielä toteutua kaikilta osin. Yhteistyö kuntien kanssa on saanut liian vähän huomiota.</p> <p>Lisäksi vaikuttamistoimielinten aitoon ja todelliseen osallistamiseen tulee kiinnittää huomiota jo valmisteluvaiheessa. Käsityksemme mukaan laaditut lausunnot ovat tulleet käsittelyn kannalta myöhässä.</p>
--	---

<b>Tavoite 5</b>	<b>Ensihoidon saavutettavuusajat ovat HUS palvelutasopäätöksen mukaiset</b>																								
<b>Tavoitetaso 2023</b>	Kohteet saavutettu 80 % vaatimusten mukaisesti																								
<b>Mittari</b>	Toteutuneet saavutettavuusajat																								
<b>Tilinpäätöksessä arvio</b>	Kohteet saavutettu 90 % vaatimusten mukaisesti, eli toteuma yli tavoitteen.																								
<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>	<p>Tarkastuslautakunnan saamien tietojen mukaan vaatimusten mukaisesta saavutettavuusajasta ei käy selvästi ilmi tavoitteen toteutuminen. Toteumat ovat taulukon mukaan usein ylittyneet. Taulukko on epäselvä ja hankala tulkita.</p> <p>Tarkastuslautakunta toteaa, että ensihoidon saavutettavuusajat ovat HUSin järjestämis- ja päätösvastuulla. Yhteistyötä on hyvä tiivistää, jotta saavutettavuusaikoihin päästään kaikkien osalta.</p>																								
<b>Arviointiin saadut lisätiedot</b>	<p>Ensihoito on erikoissairaanhoidon ja erikoissairaanhoidosta Itä-Uudellamaalla vastaa HUS. Itä-Uudenmaan pelastuslaitos tuottaa ensihoidon palvelut HUSille heidän määrittelemän palvelutason sekä rahoituksen perusteella.</p> <p>Määritellyt saavutettavuusajat sekä toteutumat vuodelta 2023 on esitetty alla olevassa taulukossa.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Riskiluokka</th> <th>A-tehtävät 50%</th> <th>A-tehtävät 90%</th> <th>B-tehtävät 50%</th> <th>B-tehtävät 90%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ydintaajama</td> <td>Tavoite 5 min. (toteuma 5 min)</td> <td>Tavoite 9 min. (toteuma 10 min)</td> <td>Tavoite 6 min. (toteuma 7 min)</td> <td>Tavoite 10 min. (toteuma 11 min)</td> </tr> <tr> <td>Muu taajama</td> <td>Tavoite 7 min. (toteuma 9 min.)</td> <td>Tavoite 12 min. (toteuma 16 min.)</td> <td>Tavoite 8 min. (toteuma 9 min.)</td> <td>Tavoite 14 min. (toteuma 18 min.)</td> </tr> <tr> <td>Asuttu maaseutu</td> <td>Tavoite 13 min. (toteuma 14 min.)</td> <td>Tavoite 20 min. (toteuma 23 min.)</td> <td>Tavoite 15 min. (toteuma 16 min.)</td> <td>Tavoite 24 min. (toteuma 27 min.)</td> </tr> </tbody> </table>					Riskiluokka	A-tehtävät 50%	A-tehtävät 90%	B-tehtävät 50%	B-tehtävät 90%	Ydintaajama	Tavoite 5 min. (toteuma 5 min)	Tavoite 9 min. (toteuma 10 min)	Tavoite 6 min. (toteuma 7 min)	Tavoite 10 min. (toteuma 11 min)	Muu taajama	Tavoite 7 min. (toteuma 9 min.)	Tavoite 12 min. (toteuma 16 min.)	Tavoite 8 min. (toteuma 9 min.)	Tavoite 14 min. (toteuma 18 min.)	Asuttu maaseutu	Tavoite 13 min. (toteuma 14 min.)	Tavoite 20 min. (toteuma 23 min.)	Tavoite 15 min. (toteuma 16 min.)	Tavoite 24 min. (toteuma 27 min.)
Riskiluokka	A-tehtävät 50%	A-tehtävät 90%	B-tehtävät 50%	B-tehtävät 90%																					
Ydintaajama	Tavoite 5 min. (toteuma 5 min)	Tavoite 9 min. (toteuma 10 min)	Tavoite 6 min. (toteuma 7 min)	Tavoite 10 min. (toteuma 11 min)																					
Muu taajama	Tavoite 7 min. (toteuma 9 min.)	Tavoite 12 min. (toteuma 16 min.)	Tavoite 8 min. (toteuma 9 min.)	Tavoite 14 min. (toteuma 18 min.)																					
Asuttu maaseutu	Tavoite 13 min. (toteuma 14 min.)	Tavoite 20 min. (toteuma 23 min.)	Tavoite 15 min. (toteuma 16 min.)	Tavoite 24 min. (toteuma 27 min.)																					

<b>Tavoite 6</b>	<b>Riskiasumisen tunnistamista kehitetään edelleen yhdessä sosiaalitoimen kanssa</b>
<b>Tavoitetaso 2023</b>	Vertailussa vuoden 2022 taso
<b>Mittari</b>	Ilmoitusten määrä
<b>Tilinpäätöksessä arvio</b>	Ilmoitusten määrä 2023 on 87 kpl. Ilmoitusten määrä vuonna 2022 oli 81 kpl. Riskialttiita kohteita tunnistetaan ottamalla mukaan etsivän työn osioita. Valvontaa tehdään moniviranomaisyhteistyönä.
<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>	Tarkastuslautakunta pitää hyvänä, että etsivää työtä on lisätty osana tunnistamista ja tehdään viranomaisyhteistyötä.  Tarkastuslautakunta toteaa, että tavoite ja toteutumisen kuvaus jää epäselväksi. Riskiasumisen tunnistamisen lisäksi on hyvä huomioida myös suunnitelma niihin puuttumiseksi ja arvioida tehtyjen toimenpiteiden määrää.

## 4.2 Henkilöstöä koskevat sitovat tavoitteet

<b>Tavoite 7</b>	<b>Työhyvinvointikysely tehdään</b>
<b>Tavoitetaso 2023</b>	Kysely on toteutettu ja tulosten käsittelylle on laadittu malli ja ohjeistus
<b>Mittari</b>	Toteutetaan koko henkilöstölle työhyvinvointikysely
<b>Tilinpäätöksessä arvio</b>	Toteutettu kesällä 2023. Tulokset on käsitelty ohjeistuksen mukaisesti.
<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>	Tarkastuslautakunta toteaa, että työhyvinvointikysely on tehty ja tavoite toteutunut.  Tarkastuslautakunta on käsitellyt henkilöstöosiossa työhyvinvointikyselyn tuloksia tarkemmin.

<b>Tavoite 8</b>	<b>Kartoitetaan ja tasapainotetaan henkilöstöresurssit palvelutarpeen mukaan</b>
<b>Tavoitetaso 2023</b>	Saavuttaa lainsäätämä henkilömitoitus sekä tasapainottaa kuormittavuutta
<b>Mittari</b>	Määritellään / seurataan työnkuormittavuutta ja henkilöstömitoitusta yksiköittäin
<b>Tilinpäätöksessä arvio</b>	Keskitettyistä sosiaalipalveluista on tuotu palveluita kentälle jalkautumisen muodossa. Henkilöstösuunnitelma on tarkistettu ja päivitetty.
<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>	Tarkastuslautakunta toteaa, että henkilöstömitoituksen ja kuormittavuuden tasapainottamisen tietoja yksiköittäin ei ole esitetty. Tavoite on epäselvä, eikä sen toteutumista pystytä arvioimaan esitettyjen tietojen perusteella.  Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että henkilöstömitoituksen tietoja ja työn kuormittavuutta seurataan myös tulevina vuosina.

<b>Tavoite 9</b>	<b>Hyvinvointialueella on työntekijöihinsä pitovoimaa ja henkilöstö voi hyvin</b>
<b>Tavoitetaso 2023</b>	Alle 10 %
<b>Mittari</b>	Lähtövaihtuvuus
<b>Tilinpäätöksessä arvio</b>	Veto- ja pitovoiman kehittämiseksi on käyty työnantajan ja pääsopijajärjestöjen väliset pai-kallisneuvottelut ja sovittu paikallisesti toimenpiteistä. Toimenpiteet on sisällytetty vuoden 2024 talousarvioon ja niiden toteuttaminen käynnistyy tuottavuusohjelman toimenpiteiden yhteydessä. Tietoa lähtövaihtuvuudesta ei ole vielä saatavilla.
<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>	Tarkastuslautakunta toteaa, että tavoitteen toteutumista ei voida arvioida esitettyjen tietojen perusteella. Tietoa lähtövaihtuvuudesta ei ole tämän mukaan vielä saatavilla. Tilinpäätöksessä on esitetty lähtövaihtuvuudeksi 10,2 %, joka sisältää myös sisäisen siirtymisen hyvinvointialueen sisällä.  Mikäli sitovan toiminnan tavoitteena pidetään lähtövaihtuvuutta, tulee näiden arvioinnin perusteeksi olla myös luotettavaa tilastotietoa. Suositeltavaa järjestää asianmukainen seuranta lähtövaihtuvuuteen, jossa tarkastellaan hyvinvointialueen ulkopuolelle siirtyvää henkilöstöä sekä urapolkujen onnistumisen arvioinnin kannalta myös sisäiset siirrot.  Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että myös vetovoimatekijöihin kiinnitetään huomiota. Vakansseja on edelleen paljon avoimena.

<b>Tavoite 10</b>	<b>Päällikötasolta ylöspäin henkilöstö on 80 % osallistunut varautumisen harjoitukseen tai koulutukseen</b>
<b>Tavoitetaso 2023</b>	Tavoite 80% toteutunut
<b>Mittari</b>	Toteutuneet koulutukset/harjoitukset
<b>Tilinpäätöksessä arvio</b>	Vuoden 2023 aikana sotien varautumisen organisointia on kartoitettu tavoitteena syvempi yhteistyö pelastustoimen johdolla. Vuoden aikana on järjestetty kaksi Teams-koulutusta varautumisesta sekä koulutettu niin HVA-johtoryhmää, sosiaali- ja terveystoimen johtoryhmää, kuin pelastustoimen johtoryhmää. Toteutuma koulutusten suhteen oli 89 %, eli tavoite ylitettiin.
<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>	Tarkastuslautakunta toteaa, että koulutusten osalta tavoite on toteutunut. On tärkeää, että varautumistilanteita myös harjoitellaan, jotta varmistetaan henkilöstön valmius poikkeustilanteessa.

### 4.3 Taloutta koskevat sitovat tavoitteet

<b>Tavoite 10</b>	<b>Talousarvion vuosikate toteutuu suunnitellusti</b>
<b>Tavoitetaso 2023</b>	Vuosikate toteutuu
<b>Mittari</b>	Talousarvion vuosikate
<b>Tilinpäätöksessä arvio</b>	Vuoden 2023 vuosikate ei toteutunut talousarvion mukaan. Tilinpäätöstoteuma oli -33,6 ja muutettu talousarvio -23,5 miljoonaa euroa eli toteuma on noin 10 miljoonaa euroa heikompi kuin talousarvio.
<b>Tarkastuslautakunnan</b>	Tarkastuslautakunta toteaa, että vuosikatteen tavoitetta ei saavutettu.

## arvio

Vuosikate sisältää valtionrahoituksen, jolloin taloudelliset sitovat tavoitteet olisi hyvä kohdistaa hyvinvointialueen omaan toimintaan. Lisäksi niiden tulee olla yhteydessä hyvinvointialuestrategiaan.

Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että taloudellisissa tavoitteissa huomioidaan myös HUS kustannukset ja maksusuudet.

## Tarkastuslautakunnan arvio

Hyvinvointialuestrategiassa ja palvelustrategiassa sekä henkilöstöstrategiassa on määritelty paljon tavoitteita, toimenpiteitä ja mittareita. Talousarviossa sitovat toiminnan tavoitteet ovat jääneet vaatimattomalle tasolle verrattuna strategioihin. Toteutumisen arviointi on esitetty suppeasti eikä kaikilta osin vastannut asetettuun tavoitteeseen ja sen mittariin. Sitovissa toiminnan tavoitteissa on hyvä määritellä kunnianhimoisempia keskeisiä tavoitteita, jotka ohjaavat toimintaa myös pitkällä tähtäimellä – vaikka niitä ei heti saavutettaisikaan. Sitovien tavoitteiden kytköstä strategioihin tulee korostaa enemmän.

Sitovissa tavoitteissa on hyvä huomioida enemmän henkilöstöä koskevia sitovia toiminnan tavoitteita osana palveluiden asianmukaista järjestämistä. Esimerkiksi henkilöstön hyvinvoinnin ja vetovoiman mittaamiseksi otetaan mukaan sairauspoissaolot ja avoimien vakanssien lukumäärä. Niillä on vaikutusta palveluiden järjestämiseen (saatavuus ja laatu) ja vuokratyövoiman käyttöön. Henkilöstöä koskevien sitovien toiminnan tavoitteisiin tulevana vuosina tulee kiinnittää erityistä huomiota. Henkilöstövaje, työkykyriskit sekä veto- ja pitovoima ovat tunnistettuja haasteita ja arvioitu merkittäviksi riskitekijöiksi. Henkilöstövaje voi vaarantaa potilasturvallisuuden ja on riskinä palveluiden saatavuudelle ja laadulle. Henkilöstömitoituksen ja työn kuormittavuuden mittaamiseksi on tärkeää, että sitovien toiminnan tavoitteisiin liitetään myös valtakunnalliset vaatimukset ja niissä käytettävät mittarit (esim. kiireettömän hoidon ja suun terveydenhoidon hoitotakuu, henkilöstömitoitus jne).

Taloudellisissa tavoitteissa ei ole huomioitu riittävästi hyvinvointialuestrategian visiota, jossa talous on vakaa ja tasapainossa sekä toiminta on ekologisesti ja sosiaalisesti kestävä. Hyvinvointistrategiassa on kriittisenä menestystekijänä nostettu, että toiminta järjestetään talousraamin rajoissa sekä HUSin kustannukset ja maksusuudet pysyvät hallinnassa. Omistajaohjauksen on oltava vaikuttavaa.

Taloudellisia tavoitteita tulisi olla enemmän ja niiden tulee kuvastaa paremmin hyvinvointialueen itsensä järjestämisen toiminnan toteutumista. Asianmukaisella HUS omistajaohjauksella, palveluiden integraatiolla ja yhdyspintatyöskentelyllä HUSin, kuntien sekä kolmannen ja yksityisen sektorin kanssa on tärkeä osa tavoitteiden saavuttamisessa. Sitoviin toiminnan tavoitteisiin tulee liittää vuokratyövoiman käyttö, HUS kustannukset ja maksusuudet sekä tuottavuusohjelman talouden sopeuttamisen toimenpiteitä.

## 5 Toiminnan arviointi

### 5.1 Henkilöstön saatavuus, hyvinvointi sekä ostopalveluiden ja vuokratyövoiman käyttö

Ennen vuotta 2023 Itä-Uudenmaan hyvinvointialueella uudistusta valmisteleva vakinainen henkilöstö oli lukumäärältään hyvin vähäinen ja jälkikäteen tarkasteltuna resurssointi on ollut riittämätöntä. Hyvinvointialueelle siirtyi 1.1.2023 liiketoimintasiirrolla alueen kunnilta henkilöstöä noin 1 600 yhdeksästä eri organisaatiosta<sup>5</sup>. Henkilöstön näkökulmasta alkuvuosi ja kevään tilanne on ollut hankala. Osalta henkilöstöstä puuttui esihenkilöt, työnkuvat olivat puutteellisia ja palkanosien maksuun liittyi epäselvyyksiä. Lisäksi järjestelmien toimimattomuus on hankaloittanut työtehtävien hoitamista.<sup>6</sup> Vuoden lopussa Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen henkilöstömäärä oli 2 661, joista 2 153 työskentelee sosiaali- ja terveystoimialalla, 223 konserni- ja strategiapalveluissa sekä 285 pelastustoimessa. Henkilöstömäärissä on ollut vuoden aikana epätarkkuuksia.

Henkilöstön lukumäärä 31.12.	Vakinaiset		Määräaikaiset		Yhteensä		Muutos 2023 vs. 2022	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	Määrä	%
Konserni- ja strategiapalvelut	186	7	37	9	223	16	207	1294 %
Pelastustoimi	183	0	102	0	285	0	285	-
Perhe- ja sosiaalipalvelut	603	0	152	0	755	0	755	-
Ikääntyneiden palvelut	661	0	197	0	858	0	858	-
Yhteiset terveystoimialan palvelut	430	0	105	0	535	0	535	-
Sosiaali- ja terveystoimen johto	5	0	0	0	5	0	5	-
<b>Yhteensä</b>	<b>2 068</b>	<b>7</b>	<b>593</b>	<b>9</b>	<b>2 661</b>	<b>16</b>	<b>2 645</b>	<b>16531 %</b>

Kuva 7. Henkilöstön lukumäärä 31.12.2023. Tilinpäätös 2023: 13

Henkilöstön saatavuus on ollut merkittävä haaste koko vuoden ajan ja muodostaa suurimmat riskit ja epävarmuustekijät sosiaali- ja terveystoimialalla. Henkilöstön saatavuuteen vaikuttavat henkilöstön sairauspoissaolot, henkilöstön vaihtuvuus ja rekrytointihaasteet. Henkilöstövajetta joudutaan korvaamaan ostopalveluilla ja vuokratyövoimalla, jotta saadaan turvattua palveluiden saatavuutta. Lainsäädännön henkilöstömitoitukset asettavat paineita resurssoinnille<sup>7</sup>.

#### Työhyvinvointikysely henkilöstölle

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen henkilöstölle toteutettiin työhyvinvointikysely sähköisesti 9.6.-1.9.2023 välisenä aikana. Kyselyn tekeminen on myös sitova toiminnan tavoite. Kyselyn vastausprosentti oli 55,9 %. Vastausprosentti oli korkein konserni ja strategiapalveluissa (73,9 %) ja heikoin pelastustoimessa (26,5 %). Sosiaali- ja terveystoimessa kyselyyn vastasi noin puolet työntekijästä (51,7 %). Vastausprosentti oli perhe- ja sosiaalipalveluissa 58 %, yhteisissä terveystoimialan palveluissa 51,9 % ja ikääntyneiden palveluissa 45,9 %.

Kyselyn mukaan 74 % suosittelisi Itä-Uudenmaan hyvinvointialuetta työpaikkana. Yhteinen identiteetin muodostaminen on kuitenkin vielä kesken, eikä kaikki koe vielä olevansa osa organisaatiokulttuuria. Kyselystä nousee esille, että yksilöiden tavoitteet ja keskeisimmät työtehtävät ovat selvillä. Työn tekemiselle ei kuitenkaan ole riittävästi aikaa. Organisaation

<sup>5</sup> Henkilöstökertomus 2023: 3

<sup>6</sup> Pääluottamushenkilö, pääsopijajärjestöt 18.10.2023

<sup>7</sup> Tilinpäätös 2023: 22

kokonaisjohtaminen on saanut vastaajilta heikoimmat arviot.<sup>8</sup> Oheiseen taulukkoon on koottu keskeiset vahvuudet ja kehittämiskohteet.

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
Perehdyttäminen	Yhteistyö yksiköiden välillä
Ristiriitojen ratkaiseminen	Tarpeeksi aikaa työn tekemiseen
Luottamuksen ilmapiiiri	Esihenkilö antaa palautetta
Selvyys työyksikön tavoitteista	Organisaation strategia ohjaa toimintaa
Mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen	Johtaminen perustuu avoimuuteen
Mahdollisuus käyttää tietoja ja taitoja monipuolisesti	Tyytyväisyys organisaation toimintatapaan
Esihenkilö on puolueeton	

Kuva 8 Keskeiset vahvuudet ja kehittämiskohteet. Henkilöstökertomus 2023:7–8.

## Henkilöstön vaihtuvuus ja rekrytointi

Lähtövaihtuvuus kertoo hyvinvointialueen pitovoimasta, kun taas avoimet vakanssit enemmän vetovoimasta. Vakituisen henkilöstön lähtövaihtuvuus oli 10,2 % sisältäen myös siirrot hyvinvointialueen sisällä. Vaihtuvuus oli suurinta nuorimmissa alle 30-vuotiaiden ikäryhmissä. Täyttämättömien sote-toimien ja virkojen määrä on suuri ja arvion mukaan jatkuva tarve noin 150 hoitohenkilöstön ammattilaiselle. Pitovoima vaikuttaa olevan parempi kuin vetovoimatekijät, eikä riittävää vetovoimaa ole vielä saavutettu<sup>9</sup>

Vuoden aikana tehtiin rekrytointeja ja kaikkiaan rekrytointi-ilmoituksia julkaistiin 785. Loppuvuodesta rekrytointi-ilmoituksia julkaistiin selvästi vähemmän kuin tammi-helmikuussa. Tehdyistä rekrytoinneista 80 % koski lähihoitajia, sairaanhoitajia ja ohjaajia. Psykologien ja suuhygienistien rekrytointi oli erityisen vaikeaa. Myös lähihoitajien ja sairaanhoitajien rekrytointi oli haasteellista.<sup>10</sup>

## Sairauspoissaolot ja työtapaturmat

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen tiedoissa vuoden aikana on ollut sairauspäiviä yhteensä 43 126 sairausprosentin ollessa 5,91 %. Henkilötyövuosissa tämä on 0,53. Sairauspäivistä kohdistuu ikääntyneiden palveluihin 17 000 (39,4 %) ja perhe- ja sosiaalipalveluihin 12 449 (28,9 %) ja yhteisiin terveystaloihin 8 930 (5,83 %). Ammattinimikkeittäin valtaosa on lähihoitajia. Työterveyshuollon kirjattu tilaston mukaan sote-puolella sairastaneita on ollut 1 053, joka kattaa sairauspäivistä 27 473 päivää. Sairauspoissaolot jakautuivat vuodelle melko tasaisesti, mutta loppuvuodesta on nähtävissä selkeää kasvua ja erityisesti marraskuussa<sup>11</sup>.

Työterveyshuollossa kirjoitettujen sosiaali- ja terveystaloiden ja konserni- ja strategiapalveluiden yli kuukauden pitkien sairauspoissaolojen osuus oli noin 60 %. Osavuosikatsauksen 1–9.2023 aikana yli 90 päivän sairauspoissaoloja on kirjoitettu 33

<sup>8</sup> Osavuosikatsaus 1–9.2023: 20

<sup>9</sup> Henkilöstökertomus 2023: 14; Tilinpäätös 2023: 22; Henkilöstöjohtaja 10.5.2024; Ikääntyneiden palvelut, vastuualuejohtaja 14.3.2024

<sup>10</sup> Henkilöstökertomus 2023: 16

<sup>11</sup> Henkilöstökertomus 2023: 20

henkilölle.<sup>12</sup> Lyhyiden alle 10 päivän sairauspoissaolojen osuus oli 23 %.

Sairauspäiviin suhteutettuna suurimmat diagnoosiryhmät olivat mielenterveyden sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksien ongelmat. Mielenterveyden poissaolojen syinä oli pääsääntöisesti ahdistuneisuus tai masennus eri vaikeusasteissa. Tietyillä työpaikoilla nämä ovat lisääntyneet. Työhön paluu ahdistaa ja pelottaa. Tuki- ja liikuntaelinoireissa yleisimmät vaivat liittyvät selän oireiluun, yläraajaongelmiin sekä niveloireisiin. Taustalla on havaittu uupumusta ja väsymystä, johon henkisten voimavarojen vähenemisellä on vaikutusta.<sup>13</sup>

Työterveyshuollon havaintojen mukaan hyvinvointialueella on paljon työkyriskyisiä työntekijöitä ja poikkeuksellisen paljon suhteessa organisaation kokoon. Henkilöt ovat työterveyshuollon aktiivisessa seurannassa. Työterveyshuolto on kiinnittänyt huomiota eräiden ammattiryhmien suureen työkuormaan ja työssä jaksamisen epäkohtiin sekä nuorten työntekijöiden elämänhallinnan tuen tarpeeseen. Työkykyjohtamisessa on isoja tasoeroja ja vajeet aiheuttavat sekundäärihaittaa, jolla on vaikutusta myös mielenterveyteen. Esihenkilöt ovat olleet koko ensimmäisen toimintavuoden kovassa puristuksessa. Arjessa näkyy suorittamisen kulttuuri ja sekavassa toimintaympäristössä oman työn rajauksessa oli haasteita. Ristiriitatilanteet ja henkilöstövajeet lisäävät myös kuormitusta.<sup>14</sup>

Työterveyshuolto on tuonut vuoden lopulla vahvasti esille, että ilmassa on selkeää muutosväsymystä. Sosiaali- ja terveystalouden uudistusta on rakennettu valtakunnallisesti todella pitkään ja nyt on rakennettu uutta organisaatiota, uudistettu toimintatapoja, laadittu muutosohjelmia sekä talouden tasapainottamisen toimenpiteitä. Nämä näkyvät työn arjessa ja kuormittavat yksikössä. Paikoitellen tämä on heijastunut luottamuspulana työnantajaa kohtaan, kyynisyytenä, tiimiin sitoutumattomuutena ja vastuun välttämisenä.<sup>15</sup>

IF-vakuutusyhtiön tilastoinnin perusteella työtaturmia on ollut vuoden aikana yhteensä 237 kappaletta. Näistä 62 tapahtui työmatkalla ja 175 tapahtunut työpaikalla. Väkivaltaan liittyviä tilanteita on ollut 40 (23 %), henkilön liukastumisia tai kaatumisia 32 (18 %) ja äkilliseen nostotapahtumaan liittyviä kuormitustilanteita 30 (17 %). Työterveyshuolto ja aluehallintoviranomainen on kiinnittänyt huomiota väkivallan uhkaan ja tehnyt 15 työtaturmiin liittyvää työtaturmatutkintaa, joista 13 oli päähän kohdistuneita iskuja.<sup>16</sup>

Aluehallintoviranomainen antoi toimenpidesuosituksia ja kehotuksia, jotka ovat liittyneet muun muassa arvaamattomien ja aggressiivisten potilaiden kohtaamiin sekä turvallisuusjärjestelyiden riittävyteen. Suurin osa puutteista on johtunut siitä, että tapahtumien sattuessa ei ole ollut kattavia toimintaohjeita kaikkiin tilanteisiin. Aluehallintoviranomaisen kehottamat toimenpiteet on kaikki tehty ja käsitelty työsuojelun yhteistoiminnassa.<sup>17</sup>

## **Ostopalveluiden ja vuokratyövoiman käyttö**

Huomattavaa henkilöstöpulaa on erityisesti hoitotyön ammattilaisista sekä lääkäreistä, sosiaalityöntekijöistä ja psykologeista<sup>18</sup>. Henkilöstön korvaamista ostopalveluilla ja vuokratyövoimalla on käytetty vuoden aikana laajasti koko sosiaali- ja terveystaloudessa. Ostopalveluita ja vuokratyövoimaa liiallinen käyttö voi aiheuttaa haasteita hoidon jatkuvuuteen ja lisää taloudellista riskiä.

<sup>12</sup> Osavuosisikatsaus 1–9.2023: 20

<sup>13</sup> Henkilöstökertomus 2023: 10

<sup>14</sup> Henkilöstökertomus 2023: 8,10, 24

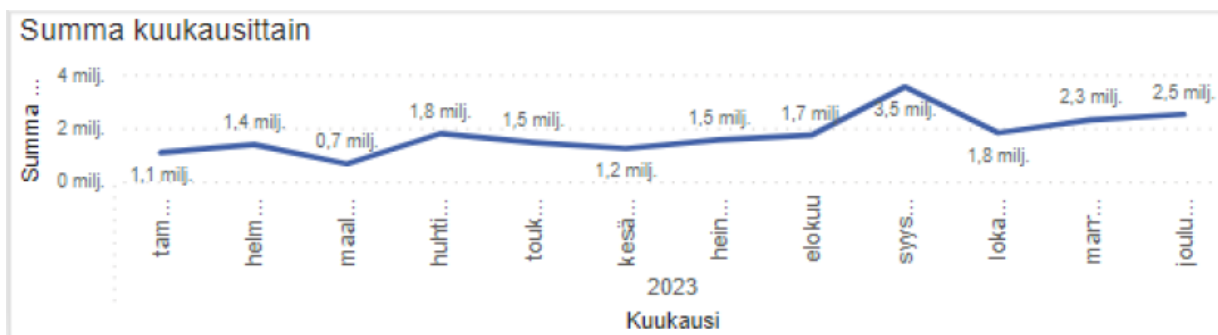
<sup>15</sup> Henkilöstökertomus 2023: 10; Henkilöstöjohtaja 10.5.2024

<sup>16</sup> Henkilöstökertomus 2023: 11

<sup>17</sup> Henkilöstöjohtaja 10.5.2024

<sup>18</sup> Tilinpäätös 2023: 22

Vuokratyövoimaan käytettiin vuoden aikana kaikkiaan 21,05 miljoonaa euroa. Kustannuksista 10,3 miljoonaa euroa kohdistui ikääntyneiden palveluihin, 8,0 miljoonaa euroa yhtenäisiin terveyspalveluihin ja 2,3 miljoonaa euroa perhe- ja sosiaalipalveluihin. Vuokratyövoiman käyttö on ollut jatkuvaa koko vuoden ajan ja on kasvanut erityisesti loppuvuonna. Tammikuussa ostot olivat 1,1 miljoonaa euroa ja joulukuussa 2,5 miljoonaa euroa. Asiakaspalveluostojen ylitys oli 15,2 miljoonaa euroa ja työvoiman vuokrauksen 9 miljoonaa euroa muutettuun talousarvioon nähden. Henkilöstökulut puolestaan toteutuivat sosiaali- ja terveystoimessa 5 miljoonaa euroa budjetoitua vähäisempänä.<sup>19</sup>



Kuva 9 Vuokratyövoiman käytön summa kuukausittain. Henkilöstökertomus 2023: 19.

**Ikääntyneiden palveluissa** osto- ja vuokratyövoimaa on jouduttu käyttämään kaikissa kotihoidon yksiköissä ja erityisesti Porvoon kotihoidossa. Vuoden aikana toteutettu lääkeautomaattipilotti on selkeästi tuonut kustannussäästöjä ja vapauttanut resursseja asiakastyöhön<sup>20</sup>. Asumispalveluissa lakisääteinen mitoitus 0,65 on pääosin toteutunut kaikissa yksiköissä.

**Terveyspalveluissa** lääkäri- ja hoitajaresursseissa on ollut pulaa keskisellä ja itäisellä alueella, eikä rekrytoinneissa ole onnistuttu toivotulla tavalla<sup>21</sup>. Kiristyneessä kiireettömän hoidon hoitotakuussa oli pysytty vaihtelevasti eri yksiköissä. Omaolo-palvelun laajentuminen koko alueella ja HyväDigi sähköisen asiointipalvelun avautumisen toivotaan auttavan pitkällä aikavälillä hoitotakuussa pysymiseen.

**Perhe- ja sosiaalipalveluissa** henkilöstöpula korostuu vammaispalveluiden asumisyksiköissä, kun avoimiin vakansseihin ei saada hakijoita ja sijaisia on vaikea saada. Sosiaalipalveluissa ostopalvelut eivät ole mahdollisia paikkaamaan henkilöstövajetta. Lasten, nuorten ja perheiden palveluissa henkilöstövajetta on paikattu erityisesti psykologipalveluiden takaamiseksi.<sup>22</sup>

### Toimenpiteitä tilanteen parantamiseksi

HR-palveluissa kiinnitetään erityistä huomiota henkilöstön saatavuuteen, vuokratyövoiman käyttöön sekä veto- ja pitovoimatekijöihin. Syksyllä 2023 käynnistettiin työnantajan ja pääsopijajärjestöjen väliset paikallisneuvottelut em. asioiden edistämiseksi. Toimenpiteitä valmisteltu vuosien 2024–2025 henkilöstöstrategiaan. Vuoden aikana on tehty palkkaharmonisointia, jonka toivotaan edistävän henkilöstön saatavuutta. Järjestelyeriä on kohdistettu nimikkeittäin alimpien tehtäväkohtaisten palkkojen epäkohtien korjaamiseen.<sup>23</sup>

<sup>19</sup> Henkilöstökertomus 2023: 19, 13

<sup>20</sup> Osavuosisikatsaus 1–9.2023: 18–19

<sup>21</sup> Osavuosisikatsaus 1–9.2023: 17–18

<sup>22</sup> Osavuosisikatsaus 1–9.2023: 18–19

<sup>23</sup> Henkilöstökertomus 2023: 10–11



Osa-sairauslomaa ja korvaavaa työtä käytetään ja siitä on ohjeistukset aktiivisen tuen toimintamalli -ohjeessa. HR-palveluissa toimii työkykykoordinaattori, joka auttaa esihenkilöitä työn järjestelyissä. Työkyky- ja työhyvinvointijohtamisen puutteet on tiedostettu. Kustannuksissa voisi säästää 840 000 euroa, jos taso olisi sama kuin parhaalla verrokkiorganisaatiolla. Kevästä 2023 alkaen on oltu mukana Kevan vetämässä Kestävää työelämää- hankkeessa, jonka puitteissa pyritään vahvistamaan esihenkilöiden työkykyjohtamista. Hanke jatkuu edelleen.<sup>24</sup> Esihenkilöiden tueksi on suunniteltu ryhmämuotoista tukea, työnohjausta, esihenkilövalmennuksia sekä matalan kynnyksen konsultaatioapua työterveyspsykologilta. Väkivallan uhkaan ja toteutuneisiin vaaratilanteisiin on HR-palveluissa systemaattisesti opastettu ja koulutettu esihenkilöitä Hai-pro-järjestelmän käyttämiseen sekä riskienarviointien laatimiseen.<sup>25</sup>

Yhtenä kehittämistarpeena on ostopalveluiden kriittinen tarkastelu.<sup>26</sup> Vuokratyövoimakustannusten ennakoitaan vähenevän merkittävästi, kun niitä koskevaa hankintatoimivaltaa on kevään 2024 aikana rajoitettu. Vuokratyövoima tulee lähtökohtaisesti hankkia inhouse-yhtiön kautta. Arvion mukaan kustannusten pitäisi olla noin 1/3 pienemmän kuin muualta hankittuna.<sup>27</sup>

## Tarkastuslautakunnan arvio

Henkilöstön saatavuus on ollut merkittävä haaste koko vuoden ajan ja muodostaa suurimmat riskit ja epävarmuustekijät sosiaali- ja terveystoimialalla. Henkilöstön saatavuuteen vaikuttavat henkilöstön sairauspoissaolot, henkilöstön vaihtuvuus ja rekrytointihaasteet. Henkilöstövajetta joudutaan korvaamaan ostopalveluilla ja vuokratyövoimalla, jotta saadaan turvattua palveluiden saatavuutta. Lainsäädännön henkilöstömitoitukset asettavat paineita resurssoinnille.

Työhyvinvointikyselyssä pelastustoimella on ollut erityisen alhainen vastausprosentti 26,5 %. Myös sosiaali- ja terveystoimessa vain puolet ovat vastanneet työhyvinvointikyselyyn. Kaikki keskeiset seikat eivät välttämättä nouse kyselyssä esiin. On tärkeää, että matalaan vastausprosenttiin kiinnitetään huomiota sekä kannustetaan vastaamiseen. Kyselyssä kehittämiskohteina ovat nousseet muun muassa strategian ohjaava vaikutus toiminnassa ja kokonaisjohtaminen.

Lähtövaihtuvuus on maltillisella tasolla, mutta avoimien vakanssien määrä on jatkuvasti suuri. Huomattavaa henkilöstöpulaa on erityisesti hoitotyön ammattilaisista sekä lääkäreistä, sosiaalityöntekijöistä ja psykologeista. Pitovoimatekijöiden ohella erityisesti vetovoimatekijöihin tulee kiinnittää huomiota. Avoimien vakanssien kehitystä tulee seurata ja niiden täyttäminen tulee liittää osaksi sitovia toiminnan tavoitteita.

Vuokratyövoimaa on käytetty todella paljon henkilöstövajeen paikkaamiseksi ja tästä aiheutuu merkittäviä kustannuksia hyvinvointialueelle. Vuokratyövoimaan käytettiin vuoden aikana kaikkiaan 21,05 miljoonaa euroa. Kustannuksista 10,3 miljoonaa euroa kohdistui ikääntyneiden palveluihin, 8,0 miljoonaa euroa yhtenäisiin terveystalouteen ja 2,3 miljoonaa euroa perhe- ja sosiaalipalveluihin. Vuokratyövoiman käytön kehitystä tulee seurata ja niiden vähentäminen tulee liittää osaksi sitovia toiminnan tavoitteita.

Henkilöstön sairauspoissaolojen määrä on suuri ja erityisesti pitkien sairauspoissaolojen osuus, joka on 60 % kirjoitetuista sairauspoissaoloista. Kaikista sairauspäivistä valtaosa kohdistuu

<sup>24</sup> Henkilöstöjohtaja 10.5.2024

<sup>25</sup> Henkilöstökertomus 2023: 8, 10

<sup>26</sup> Tilinpäätös 2023: 23

<sup>27</sup> Henkilöstöjohtaja 10.5.2024

lähihoitajiin. Erityisesti ikääntyneiden palveluissa sairauspoissaolot ovat suuret. Työkykyriskiä on havaittu poikkeuksellisen paljon suhteessa organisaation kokoon. Sairauspoissaolojen kehitystä eri yksiköissä (erityisesti ikääntyneiden palveluissa) tulee seurata ja niiden vähentäminen tulee liittää osaksi sitovia toiminnan tavoitteita.

Työkykyjohtamisessa on isoja tasoeroja ja vajeet aiheuttavat sekundäärihaittaa, jolla on vaikutusta myös mielenterveyteen. Mielenterveyden sairaudet ja häiriöt ovat suurin sairauspoissaolojen syy. Työkykyjohtamisen parantamisella on tunnistettu kustannussäästövaikutuksia. Työoloihin ja työkykyjohtamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota henkilöstövajeen hillitsemiseksi. Esihenkilöillä tulee olla riittävät valmiudet ennakoida henkilöstön työkykyongelmia ja puuttua niihin matalalla kynnyksellä. Erityisesti nuorten työntekijöiden tukemiseen tulee kiinnittää huomiota. Työyhteisöissä tulee käsitellä työkykyjohtamiseen liittyviä teemoja säännöllisesti.

Hyvällä työn organisoinnilla ja digitaalisten palveluiden lisäämisellä voidaan varmistaa henkilöstön riittävyys. Tällöin asiakkaat saavat tarvitsemansa avun ja henkilöstön työnkuormittavuutta voidaan säädellä paremmin.

Tilinpäätöksen toimintakertomusosassa ja erityisesti osiossa 1.13 Olennaiset muutokset hyvinvointialueen toiminnassa ja taloudessa mainitaan useita painotusalueita vuoden 2023 toiminnassa kuten ennaltaehkäisevät palvelut, palveluiden laadun parantaminen ja taloudellisten resurssien tehokas käyttö. Näistä ainoastaan henkilöstön hyvinvoinnin osalta kerrotaan konkreettisista toimenpiteistä. Tarkastuslautakunta pyytää aluehallitukselta kuvausta vuoden 2023 konkreettisista toimenpiteistä koskien ennaltaehkäiseviä palveluita, resurssien tehokasta käyttöä sekä palveluiden laatua.

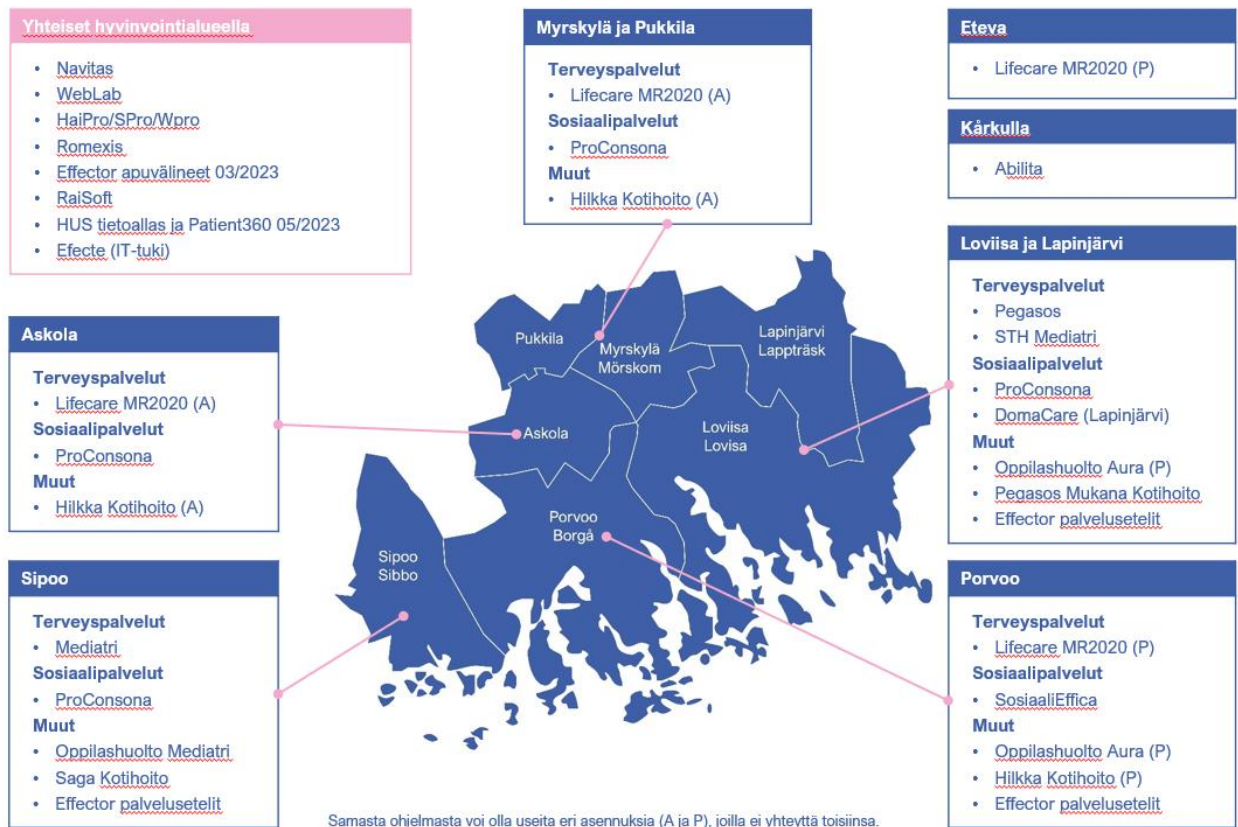
## 5.2 ICT-järjestelmät ja järjestelmähankinnat

### Asiakas- ja potilastietojärjestelmät

Asiakas- ja potilastietojärjestelmät ovat hyvinvointialueen tärkeimmät järjestelmät, joita ilman sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaiset eivät pysty palvelemaan asiakkaita. Itä-Uudenmaan alueen kunnat olivat kukin päätyneet erilaisiin ratkaisuihin sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmistä ja kaikki järjestelmät siirtyivät hyvinvointialueelle 1.1.2023. Sosiaalihuollossa käytettäviä asiakastietojärjestelmiä siirtyi kolme erilaista ja terveydenhuollossa käytettäviä potilastietojärjestelmiä siirtyi neljä erilaista. Lisäksi erilaisia järjestelmiä siirtyi oppilashuoltoon, kotihoitoon ja palveluseteleihin liittyen. Hyvinvointialueella yhteisiä järjestelmiä oli kahdeksan.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Digijohtaja 14.3.2024



Kuva 10. Sote-tietojärjestelmien tilanne 1.1.2023.

Erilaiset asiakas- ja potilastietojärjestelmät ovat vaikeuttaneet toimintaprosessien sekä digitaalisten palveluiden kehittämistä, koska järjestelmien rakenteelliset ja toiminnalliset erot pitää huomioida. Erilaisten järjestelmien ylläpito on myös asiantuntijaresurssien suhteen haastavaa sekä riski tietoturvalle ja tietosuojalle. Järjestelmät ovat erillisiä ja ne eivät keskustele keskenään. Usean rinnakkaisen järjestelmän käytöstä seuraa hukkatyötä ja voi vaarantaa potilasturvallisuutta, koska asiakkaan tiedot eri järjestelmissä eivät ole käytettävissä koko hyvinvointialueen laajuisesti <sup>29</sup>.

Asiakas- ja potilastietojärjestelmän hankinta on suurin yksittäinen järjestelmä uudistus, joka on käynnistetty ja arvioitu kestävän enintään vuoteen 2027. Hankinta käynnistettiin ensin sosiaalihuollon asiakastietojärjestelmän osalta, mutta sen aikana selvisi, että kokonaisuuden kannalta edullisempaa on hankkia myös terveydenhuollon järjestelmä samassa yhteydessä. Hankinnan kilpailutusta valmistellaan yhteistyössä Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen kanssa. Alueella tulee olemaan useita asiakas- ja potilastietojärjestelmiä käytössä ainakin kahden vuoden ajan. Siirtymän on tarkoitus tapahtua asteittain ja hallitusti. <sup>30</sup>

## Muut järjestelmät

Itä-Uudenmaan hyvinvointialue otti vuoden aikana käyttöön henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiä. Alkuvuodesta otettiin käyttöön henkilöstöhallinnon Hertta-tietojärjestelmä, jonka käyttöönotossa oli suuria haasteita ja tietojen oikeellisuudessa puutteita. Vuoden 2023 aikana otettiin käyttöön myös Safetypass-osaamisenhallintajärjestelmä sekä Laura-rekryointijärjestelmä. Käyttöönotot ja tietojen oikeellisuuden varmistamiset ovat työllistäneet

<sup>29</sup> Digijohtaja 14.3.2024

<sup>30</sup> Digijohtaja 14.3.2024; Osavuosisikatsaus 1–9.2023

asiantuntijoita koko kuluvan vuoden aikana ja järjestelmien käyttö on edelleen eräiltä osin kesken. Kaikki keskeiset tietojärjestelmät ovat HPK Palvelut Oy:n omistamia ja hallinnoimia.<sup>31</sup>

HUSin käyttämä asiakas- ja toiminnanohjausjärjestelmä on Apotti.

## Tarkastuslautakunnan arvio

Toimiva ja yhtenäinen asiakas- ja potilastietojärjestelmä on keskeisessä roolissa palveluiden saatavuudessa ja laadussa sekä resurssien tehokkaassa hyödyntämisessä. Toimimattomat ja useat järjestelmät viivästyttävät palveluiden saatavuutta sekä lisäävät riskiä potilasturvallisuudessa ja tyytymättömyyttä niin asiakkaissa kuin henkilöstössä.

Olemassa olevien järjestelmien läpikäyminen, kehitystyö ja integraatiot sekä uusien järjestelmien hankinta ja käyttöönotto samaan aikaan voi olla hankalasti yhteensovitettavaa.

Tietojärjestelmien hankinta on tärkeää tuottavuuden parantamiseksi. Hankinnassa tulee varmistaa hyvinvointialueen tarpeet, kuten hankittavan järjestelmän käytettävyys, elinkaaren aikaiset muutostarpeet ja sopimusten joustavuus. Uuden järjestelmän raportointikyky on tärkeää tiedolla johtamisessa. Lisäksi HUSin käyttämän Apotin yhteensovittaminen tulee huomioida. Uuden järjestelmän sujuvaan ja hallittuun käyttöönottoon, poistuvien järjestelmien alasajoihin sekä tietoturvaan tulee kiinnittää erityistä huomiota.

## 5.3 Kiinteistöt, vuokratilat ja vastuut

Itä-Uudenmaan hyvinvointialue toimii pääosin vuokratiloissa, joista suurin osa on muilta vuokrattuina. Vuokranantajat ovat moninaisia ja selvästi suurin vuokranantaja on Porvoon A-asunnot. Kunnilta ja kaupungeilta vuokrasopimuksella on sovittu myös tiloja. Sopimusaika näissä on 3+1, eli ajalle 1.1.2023-31.12.2025 ja optiovuosi ajalle 1.1.2026-31.12.2026. Hyvinvointialueelle siirtyneet sopimukset ovat määräaika- tai toistaiseksi voimassa olevia sopimuksia 6–12 kk irtisanomisajalla<sup>32</sup>. Ohessa 10 suurinta kunnilta ja kaupungeilta sopimuksella 3+1 vuokratut tilat:

	Kiinteistö	Huoneala m <sup>2</sup>	Vuokra €/kk
1	Näsin Sote-asema	12 069	178 867
2	Nikkilän Sote-asema	8 327	154 839
3	Loviisan Sote-asema	6 296	129 935
4	Harmaakallio	2 479	68 638
5	Seniorikeskus	4 438	66 302
6	Porvoon pelastusasema	4 304	60 244
7	Taasiakoti	2 127	41 861
8	Palvelukeskus Mäntyrinte	3 452	32 975
9	Ryhmäkoti Väinölä	2 599	29 543
10	Hyvinvointikeskus Onni	1 422	25 000

Taulukko 1. 10 Suurinta 3+1 vuokrasopimusta kunnilta ja kaupungeilta.

<sup>31</sup> Henkilöstökertomus 2023: 5

<sup>32</sup> Hyvinvointialuejohtaja 15.5.2024; Tilinpäätös 2023: 23, 96

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueella on rakennuksia yhteensä 178 ja sopimuksia 194, joissa huonealaa yhteensä 112 000 m<sup>2</sup>. Näistä kunnilta vuokratut 3+1 sopimuksella olevat rakennukset ovat 81 kpl, joiden huoneala on yhteensä 50 700 m<sup>2</sup>. Suurin osa rakennuksista tulee kouluterveydenhuollon tilojen osalta. Kiinteistövuokrat vuodelle 2024 on yhteensä 13,6 miljoonaa euroa ja myöhemmin maksettava vuokravastuu 38,1 miljoonaa euroa. Toimitilojen vuokravastuut ovat yhteensä 52,3 miljoonaa euroa 31.12.2023.

Toimitilakannassa on paljon haasteita, erityisesti vammaispalvelujen tilojen osalta. Tilat ovat huonokuntoisia ja puutteita on esimerkiksi wc-tilojen osalta. Haastavimmat tilat ovat vuokrattu Uudenmaan Vammaispalvelut kiinteistöiltä, jonka osaomistajana on myös Itä-Uudenmaan hyvinvointialue. Tämä tekee kokonaisuudesta haastavan. Myös Askolan palvelukeskus Mäntyrinteen ja Sipoon Seniorikeskuksen osalta tilojen kunto ja toiminnallisuus eivät vastaa toiminnan tarvetta. Toimenpiteet odottavat edelleen päätöksenteon linjauksia. Palvelujen järjestämisen kannalta hyviä tiloja on muun muassa Toukokuuden, Pääskypellon, Johanna-koti ja Harmaakallion ikääntyneiden tehostetun palveluasumisen toimipisteet. Sipoon Söderkullan Amiraali ja Nikkilän Sote-Keskus ovat myös toiminnallisesti ja kunnolta hyviä tiloja.

Palveluverkkoselvitys tulee antamaan lisätietoa tulevaisuuden palvelutarpeesta ja kiinteistöpalvelut kehittävät sen perusteella toimitilakantaa sopimuksen puitteissa. Palveluverkkoselvityksessä tarkastellaan kriittisten palvelupisteiden sijaintia ja miten toimitilakantaa tulee kehittämään alueella palvelun tarve, toiminnallisuus ja kustannukset huomioiden. Loviisan terveysaseman ja Porvoon Näsin terveysaseman tilojen kunnan on tunnustettu olevan kriittinen ja toimenpiteisiin tulee ryhtyä välittömästi, jotta palvelujen tuottaminen voidaan turvata. Neuvotteluja on käyty kiinteistön omistajien kanssa. Korvattavien toimitilojen osalta tullaan tekemään erilaisia selvityksiä kiinteistökannan omistajuuteen liittyen<sup>33</sup>.

## Tarkastuslautakunnan arvio

Tilatehokkuuden parantaminen on kustannusten hallinnan kannalta välttämätöntä. Toiminnan kannalta terveelliset, tarkoituksenmukaiset ja nykyaikaiset toimitilat ovat oleellisia. Hyvinvointialueella on paljon huonokuntoisia tiloja, joissa toiminnan jatkamista on arvioitava kriittisesti.

Kunnilta ja kaupungeilta vuokrattujen tilojen osalta tilojen tarkoituksenmukaisuus, sopimuskaudella toteutuva rakenteellinen ja hoitotekninen korjausvelka on arvioitava. Harkittaessa sopimusten jatkamista, tai korvaavien tilojen käyttöä, on pohdittava myös palvelujen alueellista saavutettavuutta.

---

<sup>33</sup> Hyvinvointialuejohtaja 15.5.2024

## 6 Taloudellisten tavoitteiden arviointi

Talousarviossa on määritelty aluevaltuustoon nähden sitovuuden osat ja niiden sitovuustasot. Talouden osalta sitovuutta koskevat osat ovat käyttötalouteen, investointiosaan, tuloslaskelmaosaan ja rahoitusosaan liittyen.

Tarkastuslautakunnan tehtävänä on arvioida, ovatko aluevaltuuston asettamat talouden tavoitteet toteutuneet sekä onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla (laki hyvinvointialueesta 125 §).

Sitovuutta koskeva osa	Sitovuustaso
Hyvinvointialuestrategia ja valtuustokauden tavoitteet	Valtuustokauden tavoitteet
Käyttötalousosa	Hyvinvointialueen toimintakate
Investointiosa	Hyvinvointialueen investointimenot (brutto)
Tuloslaskelmaosa	Yleiskatteinen rahoitus, nettorahoitustuotot/-kulut
Rahoitusosa	Lainakannan muutos

Kuva 11. Talousarvion 2023 sitovuustasot.

### 6.1 Käyttötalouden toteutuminen

#### Demokratiapalvelut

Demokratiapalvelut	Talousarvio	Talousarvio-	Muutettu	Toteuma	Poikkeama	Poikkeama %
Demokratitjänster	Budget	muutokset	talousarvio	Utfall	Avvikelse	Avvikelse %
1 000 €	2023	Ändringar i budgeten	Ändrad budget			
Toimintatuotot - Verksamhetsintäkter	0	0	0	0	0	-
Toimintakulut - Verksamhetskostnader	-1 412	44	-1 368	-1 060	308	-23 %
Henkilöstökulut - Personalutgifter	-831	0	-831	-598	233	-28 %
Palvelujen ostot - Köp av tjänster	-132	0	-132	-104	28	-21 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat - Material, förnödenheter och varor	-5	0	-5	-1	3	-74 %
Avustukset - Bidrag	-360	0	-360	-344	17	-5 %
Muut toimintakulut - Övriga verksamhetsutgifter	-85	44	-41	-14	27	-67 %
<b>Toimintakate - Verksamhetsbidrag</b>	<b>-1 412</b>	<b>44</b>	<b>-1 368</b>	<b>-1 060</b>	<b>308</b>	<b>-23 %</b>

Kuva 12. Demokratiapalveluiden käyttötalouden toteutuminen. Tilinpäätös 2023: 49.

Demokratiapalveluihin kuuluu aluevaltuusto, aluehallitus, tarkastuslautakunta, varautuminen ja turvallisuus -lautakunta, kehittäminen ja yhteistyö -lautakunta, palveluiden järjestäminen -lautakunta ja kansalliskielilautakunta. Demokratiapalveluiden toimintakate alitti talousarvion noin 308 000 euroa. Toimintakatteen ylityksiä talousarvioon nähden ei ollut erikseen tarkasteltuna.

## Konserni- ja strategiapalvelut

Konserni- ja strategiapalvelut Koncern- och strategitjänster 1 000 €	Talousarvio Budget 2023	Talousarvio- muutokset Ändringar i budgeten	Muutettu talousarvio Ändrad budget	Toteuma Utfall	Poikkeama Avvikelse	Poikkeama % Avvikelse %
<b>Toimintatuotot - Verksamhetsintäkter</b>	<b>6 635</b>	<b>28 191</b>	<b>34 826</b>	<b>37 552</b>	<b>2 726</b>	<b>8 %</b>
Myyntituotot - Försäljningsinkomster	0	7 487	7 487	8 018	531	7 %
Tuet ja avustukset - Stöd och bidrag	6 635	0	6 635	9 810	3 175	48 %
Muut tuotot - Övriga verksamhetsinkomster	0	20 704	20 704	19 723	-981	-5 %
<b>Toimintakulut - Verksamhetskostnader</b>	<b>-34 392</b>	<b>-19 463</b>	<b>-53 855</b>	<b>-55 982</b>	<b>-2 127</b>	<b>4 %</b>
Henkilöstökulut - Personaltulgifter	-16 212	5 325	-10 887	-11 272	-384	4 %
Palvelujen ostot - Köp av tjänster	-17 489	-4 128	-21 617	-21 421	196	-1 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat - Material, förmödenheter och varor	-220	-3	-223	-3 002	-2 779	1244 %
Muut toimintakulut - Övriga verksamhetsutgifter	-471	-20 656	-21 127	-20 287	840	-4 %
<b>Toimintakate - Verksamhetsbidrag</b>	<b>-27 757</b>	<b>8 729</b>	<b>-19 028</b>	<b>-18 429</b>	<b>599</b>	<b>-3 %</b>

Kuva 13. Konserni- ja strategiapalveluiden käyttötalousosan toteutuminen. Tilinpäätös 2023: 52.

Konserni- ja strategiapalveluihin kuuluu johto, hallintopalvelut, talouspalvelut, HR-palvelut, kehittämisspalvelut, viestintäpalvelut ja digipalvelut. Konserni- ja strategiapalveluissa toimintakate alitti talousarvion noin 599 000 euroa. Toimintatuottoja saatiin 2,7 miljoonaa euroa enemmän ja toimintakuluja oli 2,1 miljoonaa euroa enemmän. Johdossa toimintakate talousarvio ylittyi noin 4 000 euroa, hallintopalveluissa ylittyi noin 46 000 euroa, digipalveluissa ylittyi noin 519 000 euroa. Digipalveluiden tuotot olivat 1,9 miljoonaa euroa enemmän ja kulut 2,4 miljoonaa euroa enemmän. Tähän on vaikuttanut ICT-laitteiden vuokrauksen ja muiden kustannusten kirjaukset kustannuspaikalle, vaikka niitä ei ollut budjetoitu. Muilla toimintakate alittui talousarvioon nähden, joka kattaa ylätasolla muiden ylitykset.

## Pelastustoimi

Pelastustoimi Räddningsväsendet 1 000 €	Talousarvio Budget 2023	Talousarvio- muutokset Ändringar i budgeten	Muutettu talousarvio Ändrad budget	Toteuma Utfall	Poikkeama Avvikelse	Poikkeama % Avvikelse %
<b>Toimintatuotot - Verksamhetsintäkter</b>	<b>6 684</b>	<b>0</b>	<b>6 684</b>	<b>6 575</b>	<b>-110</b>	<b>-2 %</b>
Myyntituotot - Försäljningsinkomster	5 238	0	5 238	5 274	37	1 %
Maksutuotot - Avgiftsinkomster	103	0	103	128	25	25 %
Tuet ja avustukset - Stöd och bidrag	1 310	0	1 310	1 173	-137	-10 %
Muut tuotot - Övriga verksamhetsinkomster	34	0	34	0	-34	-100 %
<b>Toimintakulut - Verksamhetskostnader</b>	<b>-18 826</b>	<b>-738</b>	<b>-19 564</b>	<b>-18 530</b>	<b>1 034</b>	<b>-5 %</b>
Henkilöstökulut - Personaltulgifter	-12 403	-545	-12 948	-12 702	245	-2 %
Palvelujen ostot - Köp av tjänster	-2 127	-125	-2 252	-1 936	316	-14 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat - Material, förmödenheter och varor	-773	0	-773	-687	85	-11 %
Muut toimintakulut - Övriga verksamhetsutgifter	-3 524	-68	-3 592	-3 205	387	-11 %
<b>Toimintakate - Verksamhetsbidrag</b>	<b>-12 142</b>	<b>-738</b>	<b>-12 880</b>	<b>-11 955</b>	<b>925</b>	<b>-7 %</b>

Kuva 14. Pelastustoimen käyttötalousosan toteutuminen. Tilinpäätös 2023: 59.

Pelastustoimeen kuuluu pelastustoimen johto, pelastustoiminta, riskienhallinta ja ensihoito. Pelastustoimessa toimintakate alittui noin 925 000 euroa. Toimintakatteen ylityksiä talousarvioon nähden ei ollut erikseen tarkasteltuna.

## Sosiaali- ja terveystoimi

Sosiaali- ja terveystoimi Social- och hälsovård 1 000 €	Talousarvio Budget 2023	Talousarvio- muutokset Ändringar i budgeten	Muutettu talousarvio Ändrad budget	Toteuma Utfall	Poikkeama Avvikelse	Poikkeama % Avvikelse %
<b>Toimintatuotot - Verksamhetsintäkter</b>	<b>30 842</b>	<b>0</b>	<b>30 842</b>	<b>33 478</b>	<b>2 637</b>	<b>9 %</b>
Myyntituotot - Försäljningsinkomster	7 197	0	7 197	6 520	-677	-9 %
Maksutuotot - Avgiftsinkomster	17 024	0	17 024	20 872	3 848	23 %
Tuet ja avustukset - Stöd och bidrag	1 528	0	1 528	1 251	-277	-18 %
Muut tuotot - Övriga verksamhetsinkomster	5 093	0	5 093	4 836	-257	-5 %
<b>Toimintakulut - Verksamhetskostnader</b>	<b>-378 568</b>	<b>-18 535</b>	<b>-397 103</b>	<b>-411 477</b>	<b>-14 374</b>	<b>4 %</b>
Henkilöstökulut - Personalutgifter	-109 446	-6 367	-115 813	-110 789	5 024	-4 %
Palvelujen ostot - Köp av tjänster	-228 559	-12 957	-241 517	-262 448	-20 931	9 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat - Material, förmödenheter och varor	-9 259	-1 223	-10 482	-10 235	248	-2 %
Avustukset - Bidrag	-11 907	2 060	-9 847	-9 787	61	-1 %
Muut toimintakulut - Övriga verksamhetsutgifter	-19 396	-47	-19 443	-18 218	1 225	-6 %
<b>Toimintakate - Verksamhetsbidrag</b>	<b>-347 726</b>	<b>-18 535</b>	<b>-366 261</b>	<b>-377 999</b>	<b>-11 737</b>	<b>3 %</b>

Kuva 15. Sosiaali- ja terveystalouden käyttötalouden osan toteutuminen. Tilinpäätös 2023: 65.

Sosiaali- ja terveystalouteen kuuluu sosiaali- ja terveystalouden johto, perhe- ja sosiaalipalvelut, terveystaloudet ja ikääntyneiden palvelut. Sosiaali- ja terveystaloudissa toimintakate ylitti talousarvion 11,7 miljoonalla eurolla. Toimintakatteen ylityksiä talousarvioon nähden oli perhe- ja sosiaalipalveluilla noin 518 000 euroa, joka johtui arvioitua suuremmasta asiakaspalveluoston ja työvoimavuokrauksen tarpeesta sekä terveystaloudilla 11,967 miljoonaa, josta erikoissairaanhoidon osuus 7,9 miljoonaa euroa. Toimintakatteen ylitys johtui HUS-erikoissairaanhoidon tasauskustasta ja alijäämän kirjaamisesta. Pakollista varausta kirjattiin 7,1 miljoonaa euroa. Lisäksi alijäämään ovat vaikuttaneet asiakaspalveluoston ja työvoimavuokrauksen suurempi käyttö. Muilla toimintakatteen ylityksiä talousarvioon nähden ei ollut erikseen tarkasteltuna.

## Tarkastuslautakunnan arvio

Toimielinten käyttötaloudet ovat sosiaali- ja terveystaloudita lukuun ottamatta pysyneet talousarviossa. Toimielimen sisällä on ollut yksittäisiä ylityksiä. Sosiaali- ja terveystalouden käyttötalouden ylitys on johtunut HUS-erikoissairaanhoidon tasauskustasta ja alijäämän kirjaamisesta sekä asiakaspalveluostojen ja vuokratyövoiman suuremmasta käytöstä. Aluehallituksen olisi pitänyt hakea aluevaltuustolta ylitysoikeutta talousarviomuutoksella. Talousarvion noudattamiseen tulee kiinnittää huomiota.

## 6.2 Investointiosan toteutuminen

Vuodelle 2023 varattiin investointiosassa määrärahoja yhteensä 10,0 miljoonaa euroa, jonka rahoittamiseksi oli tarkoitus ottaa lainanottovaltuudella pitkäaikaista lainaa. Investointien toteutuma oli rahoitusosuudet huomioiden vain 1,3 miljoonaa euroa ja määrärahasta jäi käyttämättä 7,9 miljoonaa euroa. Investointien nettomenot rahoitettiin lyhytaikaisella pankkitililimiitillä, eikä pitkäaikaista lainaa nostettu.<sup>34</sup>

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen suurimmat investoinnit kohdistuvat aineettomien oikeuksien tietojärjestelmiin. Vuosille 2023–2027 on varattu asiakas- ja potilastietojärjestelmän uusimiseen 17 miljoonaa euroa sekä kansalaisten digitaalisten palveluiden kehittämiseen 1,5 miljoonaa

<sup>34</sup> Tilinpäätös 2023: 77



euroa. Aineettomien oikeuksien investoinneille oli vuodelle 2023 varattu talousarviossa 6,4 miljoonaa euroa, mutta toteutuma oli noin 625 000 euroa, joka katettiin siihen saadulla rahoituksella.

Suurimpana rakennushankkeen investointina on Loviisan pelastusaseman rakentaminen, jonka kustannusarvio on yhteensä 9 miljoonaa euroa. Vuodelle 2023 talousarviossa varattiin noin 150 000 euroa suunnittelukustannuksiin, josta käytettiin noin 65 000 euroa. Rakentamisen olisi tarkoitus alkaa vuonna 2024. Pelastusaseman koneiden ja kalustojen investointimäärärahasta 2,9 miljoonasta eurosta jäi käyttämättä 1,8 miljoonaa euroa. Osa tilauksista toimitetaan vasta vuonna 2024.

Vuoden aikana ostettiin Hyvinvointialue Hyvil Oy:n osakkeita noin 20 000 eurolla, johon ei ollut varattu investointiosassa määrärahoja.

## Tarkastuslautakunnan arvio

Investoinnit alittivat talousarvion 7,9 miljoonalla eurolla. Alitukseen vaikutti etenkin sosiaali- ja terveystoimen asiakastietojärjestelmän hankinnan siirtyminen, kun päädyttiin yhdistämään asiakas- ja potilastietojärjestelmäprojektit.

Henkilöstökertomuksessa on nostettu esiin, että työterveyshuollon mukaan työpaikoilla oli puutteita kalustehankinnoissa ja talousarviosyistä työvälineitä ei voitu kaikilta osin hankkia yksiköihin suositusten mukaisella tavalla<sup>35</sup>. Työterveyshuollon suositusten mukaisiin kalustehankintoihin ja työvälineisiin tulee kiinnittää huomiota.

## 6.3 Tuloslaskelman ja rahoituksen toteutuminen sekä taloudellinen asema

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen toimintatuotot olivat 77,6 miljoonaa euroa ja ylitti talousarvion 5,3 miljoonalla eurolla (+7 %). Maksutuotot olivat 3,9 miljoonaa euroa (+23 %) korkeammat. Loppuvuodesta maksettiin tukia ja avustuksia ja toteutuma oli 2,8 miljoonaa euroa (+29 %) suurempi. Maksutuotot ovat toteutuneet koko vuoden talousarviota parempina. Tukien ja avustusten osuus kasvoi loppuvuotta kohden.

Toimintakulut olivat -487,0 miljoonaa euroa ja ylitti talousarvion 15,2 miljoonalla eurolla (3 %). Henkilöstökuluista jäi talousarvioon nähden käyttämättä 5,1 miljoonaa euroa (-4 %). Toteutuma on ollut koko vuoden talousarviota jäljessä. Ostopalveluita käytettiin sen sijaan 20,4 miljoonaa euroa enemmän (8 %). Ostopalvelujen kasvua oli selvästi enemmän loppuvuodesta. Aineet ja tarvikkeiden ostot ovat toteutuneet suurempina jo kesäkuussa, syyskuussa talousarvio oli lähes saavutettu. Toteutuma tilinpäätöksessä on 2,4 miljoonaa euroa talousarviota suurempi (21 %).

Toimintakate oli -409,4 miljoonaa euroa ja ylitti talousarvion 9,9 miljoonalla eurolla (2 %). Valtionrahoituksen toteutuma oli 375,3 miljoonaa euroa, joka oli talousarvion mukainen tehdyn muutoksen jälkeen. Rahoitustuotot ja -kulut ovat olleet vähäisiä. Erot talousarvioon eivät olleet suuria. Vuosikatteen toteutuma oli -33,6 miljoonaa euroa ja poistojen jälkeen tilikauden tulos asettui 34,6 miljoonan euron alijäämään. Toteutunut alijäämä oli 10,0 miljoonaa euroa talousarviota suurempi.

Talousarvion ylitys on johtunut HUS-erikoissairaanhoidon tasauslaskusta ja alijäämän kirjaamisesta. Pakollista varausta kirjattiin 7,1 miljoonaa euroa. Lisäksi alijäämään ovat

<sup>35</sup> Henkilöstökertomus 2023: 10

vaikuttaneet asiakaspalveluoston ja työvoimavuokrauksen paljon suurempi käyttö.

Itä-Uudenmaan hyvinvointialue Östra Nylands välfärdsområde 1 000 €	Talousarvio Budget 2023	Talousarvio- muutokset Ändringar i budgeten	Muutettu talousarvio Ändrad budget	Toteuma Utfall	Poikkeama Avvikelse	Poikkeama % Avvikelse %
<b>Toimintatuotot - Verksamhetsintäkter</b>	<b>44 161</b>	<b>28 191</b>	<b>72 352</b>	<b>77 605</b>	<b>5 253</b>	<b>7 %</b>
Myyntituotot - Försäljningsinkomster	12 435	7 487	19 922	19 812	-110	-1 %
Maksutuotot - Avgiftsinkomster	17 126	0	17 126	21 000	3 874	23 %
Tuet ja avustukset - Stöd och bidrag	9 473	0	9 473	12 234	2 761	29 %
Muut tuotot - Övriga verksamhetsinkomster	5 127	20 704	25 832	24 559	-1 272	-5 %
<b>Toimintakulut - Verksamhetskostnader</b>	<b>-433 199</b>	<b>-38 691</b>	<b>-471 890</b>	<b>-487 049</b>	<b>-15 158</b>	<b>3 %</b>
Henkilöstökulut - Personalutgifter	-138 892	-1 587	-140 479	-135 361	5 118	-4 %
Palvelujen ostot - Köp av tjänster	-248 307	-17 211	-265 518	-285 909	-20 391	8 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat - Material, förnödenheter och varor	-10 256	-1 226	-11 483	-13 925	-2 442	21 %
Avustukset - Bidrag	-12 267	2 060	-10 207	-10 130	77	-1 %
Muut toimintakulut - Övriga verksamhetsutgifter	-23 476	-20 727	-44 203	-41 724	2 480	-6 %
<b>Toimintatuke - Verksamhetsbidrag</b>	<b>-389 038</b>	<b>-10 500</b>	<b>-399 538</b>	<b>-409 444</b>	<b>-9 905</b>	<b>2 %</b>
<b>Valtion rahoitus - Statsfinansiering</b>	<b>362 683</b>	<b>12 757</b>	<b>375 440</b>	<b>375 324</b>	<b>-116</b>	<b>0 %</b>
Rahoitustuotot ja -kulut - Finansieringsintäkter och -kostnader	-150	700	550	568	18	3 %
Rahoitustuotot - Finansieringsintäkter	0	700	700	600	-100	-14 %
Rahoituskulut - Finansieringskostnader	-150	0	-150	-32	118	-78 %
<b>Vuosikate - Årsbidrag</b>	<b>-26 506</b>	<b>2 957</b>	<b>-23 549</b>	<b>-33 552</b>	<b>-10 004</b>	<b>42 %</b>
Suunnitelman mukaiset poistot - Planenliga avskrivningar	-978	0	-978	-1 017	-39	4 %
<b>Tilikauden tulos - Räkenskapsperiodens resultat</b>	<b>-27 484</b>	<b>2 957</b>	<b>-24 527</b>	<b>-34 569</b>	<b>-10 042</b>	<b>41 %</b>
<b>Tilikauden yli-/ alijäämä - Räkenskapsperiodens över-/ underskott</b>	<b>-27 484</b>	<b>2 957</b>	<b>-24 527</b>	<b>-34 569</b>	<b>-10 042</b>	<b>41 %</b>

Kuva 16. Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen tuloslaskelmaosan toteutuminen. Tilinpäätös 2023: 74.

Rahoituslaskelma - Finansieringanalys	2023 1 000 €	2022 1 000 €	2021 1 000 €
<b>Toiminnan rahavirta - Verksamhetens kassaflöde</b>			
Vuosikate - Årsbidrag	- 33 552,0	0,0	0,0
Tulorahoituksen korjauserät - Korrigeringsposter till den interna finansieringen	7 097,2	0,0	0,0
<b>Investointien rahavirta - Investeringarnas kassaflöde</b>			
Investointimenot - Investeringsutgifter	- 1 937,1	- 33,3	0,0
Rahoitusosuudet investointeihin - Finansieringsandelarna för investeringsutgifter	658,2	0,0	0,0
<b>Toiminnan ja investointien rahavirta - Verksamhetens och investeringarnas kassaflöde</b>	<b>- 27 733,7</b>	<b>- 33,3</b>	<b>0,0</b>
<b>Rahoituksen rahavirta - Finansieringens kassaflöde</b>			
Lainakannan muutokset - Förändringar i lånestocken	8 006,1	0,0	0,0
Lyhytaikaisten lainojen muutos - Ändring i kortfristiga lån	8 006,1	0,0	0,0
Muut maksuvalmiuden muutokset - Övriga förändringar i likviditeten	- 15 081,6	34 509,2	361,1
<b>Rahoituksen rahavirta - Finansieringens kassaflöde</b>	<b>- 7 075,5</b>	<b>34 509,2</b>	<b>361,1</b>
<b>Rahavarojen muutos - Förändring av likvida medel</b>	<b>- 34 809,3</b>	<b>34 475,9</b>	<b>361,1</b>
<b>Rahavarat - Likvida medel 31.12.</b>	<b>27,8</b>	<b>34 837,0</b>	<b>361,1</b>
<b>Rahavarat - Likvida medel 1.1.</b>	<b>34 837,0</b>	<b>361,1</b>	<b>0,0</b>

Kuva 17. Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen rahoituslaskelma. Tilinpäätös 2023 81.

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen rahoituslaskelman toiminnan ja investointien rahavirta jää -27,7 miljoonaan euroon. Kassatilanne on ollut loppuvuodesta kireä ja on käytetty lyhytaikaista pankkitililimiittiä toiminnan rahoittamiseen. Tästä on syntynyt lyhytaikaisten lainojen muutos 8 miljoonaa euroa. Lyhytaikaiset saamiset ovat kasvaneet, mutta samoin myös lyhytaikaiset velat. Rahoituksen rahavirta jää -7,1 miljoonaan euroon. Rahavarat ovat vuoden alusta vähentyneet

34,8 miljoonaa euroa. Rahavarat pankkitilillä on vuoden lopussa noin 27 800 euroa ja kassan riittävyys on 0 päivää. Pankkitilimiitin maksimi on 10 miljoonaa euroa ja ilman sitä kassa ei olisi riittänyt yhdenkään päivän menoihin. <sup>36</sup>

VASTAAVAA - AKTIVA	31.12.2023	1.1.2023	31.12.2022
<b>Pysyvät vastaavat - Bestående aktiva</b>	<b>30 157 783,23</b>	<b>29 875 409,41</b>	<b>33 339,22</b>
Aineettomat hyödykkeet - Immateriella rättigheter			
Aineettomat oikeudet - Immateriella rättigheter	58 378,26	354 041,35	0,00
	58 378,26	354 041,35	0,00
Aineelliset hyödykkeet - Materiella rättigheter			
Rakennukset - Byggnader	435 602,39	452 935,40	0,00
Koneet ja kalusto - Maskiner och inventarier	1 898 441,95	1 775 537,81	22 500,00
Förskottsbetalningar och pågående nyanläggningar	443 049,44	0,00	0,00
	2 777 093,78	2 228 473,21	22 500,00
Sijoitukset - Placeringar			
Osakkeet ja osuudet - Aktier och andelar	27 322 311,19	27 292 894,85	10 839,22
	27 322 311,19	27 292 894,85	10 839,22
<b>Toimeksiantojen varat - Förvaltade medel</b>	<b>898 777,22</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Muut toimeksiantojen varat - Övriga förvaltade medel	898 777,22	0,00	0,00
<b>Vaihtuvat vastaavat - Rörliga aktiva</b>	<b>28 569 263,62</b>	<b>38 075 924,89</b>	<b>35 442 259,65</b>
Lyhytaikaiset saamiset - Kortfristiga fordringar			
Myyntisaamiset - Kundfordringar	6 672 319,16	0,00	0,00
Muut saamiset - Övriga fordringar	4 523 724,17	2 115 396,11	506 577,82
Siirtosaamiset - Resultatregleringar	17 345 430,47	1 123 485,13	98 638,18
	28 541 473,80	3 238 881,24	605 216,00
Rahat ja pankkisaamiset - Kassa och bank	27 789,82	34 837 043,65	34 837 043,65
<b>VASTAAVAA YHTEENSÄ - AKTIVA TOTALT</b>	<b>59 625 824,07</b>	<b>67 951 334,30</b>	<b>35 475 598,87</b>

VASTATTAVAA - PASSIVA	31.12.2023	1.1.2023	31.12.2022
<b>Oma pääoma - Eget kapital</b>	<b>- 17 844 935,80</b>	<b>16 703 577,12</b>	<b>0,00</b>
Peruspääoma - Grundkapital	16 723 832,68	16 703 577,12	0,00
Tilikauden ylijäämä (alijäämä) -			
Räkenskapsperiodens över-/underskott	- 34 568 768,48	0,00	0,00
<b>Pakolliset varaukset - Avsättningar</b>	<b>7 097 175,69</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Muut pakolliset varaukset - Övriga avsättningar	7 097 175,69	0,00	0,00
<b>Toimeksiantojen pääomat - Förvaltad kapital</b>	<b>898 777,22</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Muut toimeksiantojen pääomat - Övrigt förvaltad kapital	898 777,22	0,00	0,00
<b>Vieras pääoma - Främmande kapital</b>	<b>69 474 806,96</b>	<b>51 247 757,18</b>	<b>35 475 598,87</b>
Lyhytaikainen - Kortfristigt			
Lainat rahoitus- ja vakuutuslaitoksilta -			
Lån från finansiella institut och försäkringsanstalter	8 154 556,68	148 464,90	0,00
Saadut ennakot - Erhållna förskott	110 274,00	29 923 815,76	29 923 815,76
Ostovelat - Leverantörsskulder	23 832 058,70	1 304 441,71	1 304 441,71
Muut velat - Övriga skulder	2 300 911,27	86 914,26	86 914,26
Siirtovelat - Resultatregleringar	35 077 006,31	19 784 120,55	4 160 427,14
	69 474 806,96	51 247 757,18	35 475 598,87
<b>VASTATTAVAA YHTEENSÄ - PASSIVA SAMMANLAGT</b>	<b>59 625 824,07</b>	<b>67 951 334,30</b>	<b>35 475 598,87</b>

Kuva 18. Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen tase. Tilinpäätös 2023: 82.

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen tase oli vuoden 2023 lopussa 59,6 miljoonaa euroa. Vuoden alussa tase kasvoi 32,5 miljoonalla eurolla, kun siirtyvät erät tulivat hyvinvointialueelle. Suurimpana vastaavissa on osakkeet ja osuudet 27,3 miljoonaa euroa. Vastattavassa peruspääomaa on 16,7 miljoonaa euroa ja siirtovelat. Vuoden loppuun mennessä tase pieneni 8,3 miljoonaa euroa. Rahavarat ja saadut ennakot on käytetty. Myyntisaamisten ja

<sup>36</sup> Tilinpäätös 2023: 33–34, 81. Hyvinvointialuejohtaja ja talousjohtaja 16.4.2024

siirtosaamisten osuudet ovat kasvaneet. Syntynyt tilikauden alijäämä rasittaa tasetta. Pakollisissa varauksissa näkyy kirjattu varaus sekä lyhytaikaisessa lainassa pankkitililimiitti. Ostovelat ovat kasvaneet 23,8 miljoonaan euroon ja samoin siirtovelat 35 miljoonaan euroon.

## Tarkastuslautakunnan arvio

Hyvinvointialueen tilikauden tulos oli 34,6 miljoonaa euroa alijäämäinen. Toimintakate ylitti talousarvion 9,9 miljoonalla eurolla (2 %). Valtionrahoituksen toteutuma oli talousarvion mukainen tehdyn muutoksen jälkeen. Rahoitustuotot ja -kulut olivat vähäisiä. Näissä erot talousarvioon eivät olleet suuria. Toimintakatteen ylitys johtuu pääasiassa sosiaali- ja terveystoimen käyttötalousosan ylityksestä. Aluehallituksen olisi pitänyt hakea aluevaltuustolta ylitysoikeutta talousarviomuutoksella. Talousarvion noudattamiseen tulee kiinnittää huomiota.

Hyvinvointialueen kassatilanne on tilinpäätöshetkellä vakava. Kassa on riittämätön kattamaan hyvinvointialueen menoja. Pankkitililimiittiä on käytetty 8 miljoonaa euroa ja 2 miljoonaa euroa on tilinpäätöshetkellä enää jäljellä. Kassan riittävyys tulee turvata ja tilannetta seurata aktiivisesti. Myyntisaamisten ja muiden saamisten tehokkaaseen kotouttamiseen tulee kiinnittää huomiota. Hankintoja tulee tarkastella hyvin kriittisesti tarkoituksenmukaisuus huomioiden.

## 6.4 Talouden tasapaino ja tuottavuusohjelma

Tilinpäätöksessä 2023 Itä-Uudenmaan hyvinvointialueelle syntyi 34,6 miljoonaa euroa alijäämää, joka oli alkuperäisen talousarvion alijäämästä 7,1 miljoonaa euroa enemmän ja muutetusta talousarviosta 10,0 miljoonaa enemmän.

Hyvinvointialueesta annetun lain 115 § mukaan hyvinvointialueen taseeseen kertynyt alijäämä tulee kattaa enintään kahden vuoden kuluessa tilinpäätöksen vahvistamisesta seuraavan vuoden alusta lukien, eli vuoteen 2026 mennessä. Samassa määräajassa tulee kattaa myös talousarvion laadintavuonna tai sen jälkeen kertynyt alijäämä.

Tarkastuslautakunnan tehtävänä on arvioida talouden tasapainotuksen toteutumista tilikaudella sekä taloussuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden ja toimenpiteiden riittävyttä talouden tasapainotuksen kannalta (laki hyvinvointialueesta 125 §).

### Tuottavuusohjelma

Aluevaltuusto hyväksyi 12.12.2023 Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen tuottavuusohjelman, jossa on kuvattu tuottavuusohjelman kärjet, tuottavuuskohteet ja toimenpiteet. Tunnistettuja tuottavuuskohteita on kolme, jotka on jaettu koreihin A) Integraation vahvistaminen ja toiminnan kehittäminen tulevaisuuden palvelutarpeita varten, B) palvelujen saatavuuden laskeminen ja C) palvelutason heikentäminen ja leikkaukset. A-korin tuottavuustoimenpiteet ovat keskeisimpiä ja jos niiden toimenpiteet eivät ole riittäviä tai etenevät liian hitaasti, siirrytään harkitusti B ja C-korin toimenpiteisiin.<sup>37</sup>

Tuottavuusohjelman esisijaiset toimenpiteet jakaantuvat seitsemän tuottavuuskärjen alle, joiden alla on 30 tuottavuuskohdetta. Kullekin tuottavuuskohteelle on määritelty konkreettisia toimenpiteitä. Tuottavuuskärkinä ja niiden kustannushyötyarvioina ovat

1. Palvelurakenteen kehittäminen toiminnanohjauksen ja palveluintegraation keinoin: 8,3 M€
2. Ennaltaehkäisevä, hyvinvointia ja terveyttä edistävä palvelutarjonta: 3,4 M€

<sup>37</sup> Tuottavuusohjelma 9.11.2023

3. Väestön tarpeeseen vastaava monipuolinen palveluiden verkosto: 4,9 M€
4. Kokonaisuutta palveleva monipuolinen tuotantorakenne ja sitä tukeva hankintaosaaminen: 2,3 M€
5. Hyvinvoiva henkilöstö – arvostettu työnantaja: 6,3 M€
6. Hyvinvointialueen tiedolla johtamisen kehittäminen: 1,5 M€
7. Ydintoimintaa tukeva tukipalvelukokonaisuus: 0,9 M€

Tuottavuusohjelman laajuus on 27,6 miljoonaa euroa ja arvioitu kokonaishyöty kolmenvuoden aikana 52,3 miljoonaa euroa. Säästöpotentiaalin on arvioitu olevan vuodelle 2024: 7,2 miljoonaa euroa, vuodelle 2025: 17,5 miljoonaa euroa ja vuodelle 2026: 27,6 miljoonaa euroa.

### Talousarvio 2024 ja taloussuunnitelmat 2025–2026

Aluevaltuuston 12.12.2023, 132 § hyväksymässä talousarviossa vuoden 2023 ennuste alijäämästä oli 24,3 miljoonaa euroa ja 2024 tilikauden alijäämä on 15,8 miljoonaa euroa, jolloin katettava alijäämä olisi ollut 40,0 miljoonaa euroa. Taloussuunnitelman vuosien 2025–2026 ylijäämät ovat 40,7 miljoonaa euroa, joka kattaa syntyneet alijäämät. Vuoden 2023 tilinpäätöksen alijäämän toteutumatietojen myötä vuosilta 2023–2024 katettava alijäämä on yhteensä 50,3 miljoonaa euroa, jolloin taloussuunnitelmakaudet 2025–2026 eivät riitä kattamaan tilikausien alijäämää 9,6 miljoonan euron osalta.

Itä-Uudenmaan hyvinvointialue Östra Nylands välfärdsmråde 1 000 €	Talousarvio Budget 2023	Toteuma Utfall 1-8/2023	Ennuste Prognos 2023	Kehys Ram 2024	TA-esitys Bg-förslag 2024	TS-esitys Bgp-förslag 2025	TS-esitys Bgp-förslag 2026
<b>Toimintatuotot - Verksamhetsintäkter</b>	<b>44 161</b>	<b>27 579</b>	<b>47 254</b>	<b>44 216</b>	<b>44 414</b>	<b>44 394</b>	<b>45 025</b>
Myyntituotot - Försäljninginkomster	12 435	7 040	13 551	12 989	13 114	13 095	13 095
Maksutuotot - Avgiftsinkomster	17 126	13 730	19 789	17 129	18 010	18 010	18 641
Tuet ja avustukset - Stöd och bidrag	9 473	3 947	9 242	8 882	8 269	8 269	8 269
Muut tuotot - Övriga verksamhetsinkomster	5 127	2 863	4 672	5 216	5 021	5 021	5 021
<b>Toimintakulut - Verksamhetskostnader</b>	<b>-433 199</b>	<b>-286 679</b>	<b>-446 490</b>	<b>-447 757</b>	<b>-447 733</b>	<b>-456 288</b>	<b>-454 883</b>
Henkilöstökulut - Personalutgifter	-138 892	-89 173	-134 230	-147 097	-151 268	-160 032	-160 032
Palvelujen ostot - Köp av tjänster	-248 307	-170 338	-263 655	-250 676	-245 554	-244 327	-241 883
Aineet, tarvikkeet ja tavarat - Material, förnödenheter och varor	-10 256	-8 743	-13 525	-13 253	-13 679	-13 953	-14 232
Avustukset - Bidrag	-12 267	-6 434	-11 185	-11 468	-11 390	-11 618	-11 851
Muut toimintakulut - Övriga verksamhetsutgifter	-23 476	-11 991	-23 895	-25 263	-25 841	-26 358	-26 885
<b>Toimintakate - Verksamhetsbidrag</b>	<b>-389 038</b>	<b>-259 099</b>	<b>-399 237</b>	<b>-403 540</b>	<b>-403 319</b>	<b>-411 893</b>	<b>-409 858</b>
<b>Valtion rahoitus - Statsfinansiering</b>	<b>362 683</b>	<b>243 765</b>	<b>375 440</b>	<b>391 388</b>	<b>389 348</b>	<b>422 306</b>	<b>445 567</b>
Rahoitustuotot ja -kulut - Finansieringsintäkter och -kostnader	-150	461	532	0	0	0	0
Rahoitustuotot - Finansieringsintäkter	0	486	550	0	0	0	0
Rahoituskulut - Finansieringskostnader	-150	-25	-19	0	0	0	0
<b>Vuosikate - Årsbidrag</b>	<b>-26 506</b>	<b>-14 873</b>	<b>-23 266</b>	<b>-12 153</b>	<b>-13 972</b>	<b>10 413</b>	<b>35 709</b>
Suunnitelman mukaiset poistot - Planenliga avskrivningar	-978	-685	-991	-994	-1 806	-2 427	-2 972
<b>Tilikauden tulos - Räkenskapsperiodens resultat</b>	<b>-27 484</b>	<b>-15 557</b>	<b>-24 257</b>	<b>-13 147</b>	<b>-15 777</b>	<b>7 985</b>	<b>32 737</b>
<b>Tilikauden yli-/ alijäämä - Räkenskapsperiodens över-/ underskott</b>	<b>-27 484</b>	<b>-15 557</b>	<b>-24 257</b>	<b>-13 147</b>	<b>-15 777</b>	<b>7 985</b>	<b>32 737</b>
<b>Kumulatiivinen yli-/ alijäämä - Det ackumulerade över-/ underskottet</b>	<b>-27 484</b>		<b>-24 257</b>		<b>-40 034</b>	<b>-32 049</b>	<b>688</b>

Kuva 19. Talousarvio 2024 ja taloussuunnitelma 2024–2026: 23.

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen vuoden 2023 toimintakate toteutui -409,4 miljoonalla eurolla, josta valtionrahoitus kattoi 375,3 miljoonaa euroa. Talousarviossa vuodelle 2024 toimintakate on -403,3 miljoonaa euroa, joka on vuoden 2023 ennusteesta 4,0 miljoonaa enemmän ja tilinpäätöksen 2023 toteutumasta 6,1 miljoonaa euroa vähemmän. Vuodelle 2025 toimintakate heikkenee 8,6 miljoonaa euroa edellisestä vuodesta ollen -411,9 miljoonaa euroa. Vuodelle 2026 toimintakate paranee 2,0 miljoonaa euroa vuodesta 2025. Toimintakate heikkenee

talousarviossa vuoden 2023 toteutumasta vuoteen 2026 yhteensä -0,4 miljoonaa euroa.

Valtionrahoitus kasvaa vuoden 2023 toteutumasta 14,0 miljoonaa euroa vuodelle 2024, tästä 33,0 miljoonaa euroa vuodelle 2025 ja tästä 23,2 miljoonaa euroa vuodelle 2026. Valtionrahoitus kasvaa talousarviossa vuoden 2023 tasosta vuoteen 2026 yhteensä +70,2 miljoonaa euroa.

## Tarkastuslautakunnan arvio

Tilikaudella syntyi 34,6 miljoonaa euroa alijäämää. Vuoden 2023 tilinpäätöksen alijäämän toteutumatietojen myötä vuosilta 2023–2024 katettava alijäämä on yhteensä 50,3 miljoonaa euroa. Taloussuunnitelmakaudet 2025–2026 eivät riitä kattamaan tilikausien alijäämää 9,6 miljoonan euron osalta.

Talouden tasapainottamiselle on laadittu tuottavuusohjelma, jossa on arvioitu konkreettisia toimenpiteitä ja niiden kustannushyötyarviota, toteuttamisajan kestoa ja muutoksen vaativuutta. Tuottavuusohjelman arvioitu kokonaishyöty 52,3 miljoonaa euroa kattaa vuosien 2023–2024 alijäämän 50,3 miljoonaa euroa.

Tuottavuusohjelman laajuus 27,6 miljoonaa euroa tai tuottavuusohjelman kokonaishyöty 52,3 miljoonaa euroa ei tule esiin vuoden 2024 talousarviossa toimintakulujen vähentymisenä, joka parantaisi hyvinvointialueen toimintakatetta ja talouden tasapainoa. Talousarviossa ja taloussuunnitelmissa valtionrahoituksella on keskeinen rooli hyvinvointialueen talouden tasapainottamiseen.

**Tuottavuusohjelman toimenpiteiden näkyminen tavoitteissa ja talouden tasapainottamisessa ei ole riittävää. Tuottavuusohjelman toimenpiteiden vaikutusten tulee näkyä myös talousarviossa ja taloussuunnitelmassa. Lisäksi tuottavuusohjelman toimenpiteitä tulee tuoda osaksi myös sitovia toiminnan tavoitteita.**

## 7 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

Aluehallitus vastaa sisäisen tarkastuksen järjestämisestä ja hyväksyy sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen ja vuosisuunnitelman. Hyvinvointialueelle on järjestetty riippumaton sisäinen tarkastus, jota on hoitanut viranhaltija 1.2.2023 alkaen. Tilikauden 2023 tarkastussuunnitelma hyväksyttiin aluehallituksessa maaliskuussa. Lisäksi on hyväksytty sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet sekä sisäisen tarkastuksen toimintaohje, omavalvontaohje ja valmiussuunnitelma.

Kevään 2023 aikana sisäinen tarkastus on laatinut toimintaohjeet sekä sisäisen tarkastuksen suunnittelun ja toteutuksen työkalut ja prosessin, tutustuttu organisaatioon ja toimintaan sekä luotu verkostoja hyvinvointialueen sisällä ja muiden hyvinvointialueiden tarkastusorganisaatioiden kanssa. Vuoden aikana on kartoitettu kyselyllä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tasoa, johdon itsearviointikysely ja esihenkilöiden seurantatutkimus sekä tarkastuksia maksuliikenteeseen, asiakasvarojen hallintaan, kalusto- ja käyttöomaisuusrekistereihin ja hankeseurantaan. Suppeampia tarkastuksia on kohdistettu sopimushallintaan, henkilötietojen käsittelyyn, väärinkäytösepäilyyn, asiakasjärjestelmän lokitietoihin, lääkevarkauksiin, lääkeinventareihin ja tietoturvaan.

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet on hyvinvointialueella määritelty ja keskeisimmät sisäisen valvonnan osatekijät ovat olemassa ja ne kehittyvät jatkuvasti. Esihenkilöiden seurantatutkimuksen perusteella sisäisen valvonnan osatekijän kehitys on ollut oikean suuntaista tilikauden aikana. Tarkastuksessa on havaittu puutteita ohjeistuksissa ja prosessikuvauksissa. Kokonaisvaltainen ja systemaattinen riskienhallintaprosessin käytännön toteutus ja tarkempi ohjeistus on vielä kesken. Toimintatavat ovat epäyhtenäisiä eri alueilta siirtyneiden toimintojen kanssa. Lisäksi on tehty havaintoja seuraavissa osa-alueissa.

- Maksuliikenteen vaaralliset työyhdistelmät ja kontrollit
- Kunnista siirtyneiden sopimusaineistojen puutteet
- Laskujen asiatarkastus- ja hyväksymisprosessin haasteet koskien sopimusten noudattamisen valvomista ja maksumääräysten tositiesisältöä
- Eri järjestelmistä johtuvat raportoinnin tiedolla johtamisen haasteet
- Systemaattisen riskienhallintaprosessin keskeneräisyys
- Lääkeinventarioiden käytännöt.

Hyvinvointialueella on otettu myös käyttöön ilmoituskanavat potilas- ja asiakasturvallisuutta vaarantavien tapahtumien, sosiaalihuollon epäkohtien ja henkilöstöön kohdistuvien vaaratapahtumien raportointiin. Lisäksi käytössä on väärinkäytösepäilyjen ilmoituskanava sekä ilmoitusten käsittelyohjeet. Väärinkäytösepäilyistä saapuvat ilmoitukset käsitellään sisäisen tarkastajan ja johtavan lakimiehen toimesta. Syksyn 2023 aikana ilmoituksia vastaanotettiin kahdeksan kappaletta.<sup>38</sup>

### Tarkastuslautakunnan arvio

Sisäinen tarkastus on järjestetty ja tarkastuksissa on ilmennyt puutteita. Kokonaisvaltainen ja systemaattinen riskienhallintaprosessin käytännön toteutus ja tarkempi ohjeistus on vielä kesken. Toimintatavat ovat epäyhtenäisiä eri alueilta siirtyneiden toimintojen kanssa. Riskienhallinnassa on selkeitä puutteita ja korjaaviin toimenpiteisiin tulee ryhtyä.

<sup>38</sup> Tilinpäätös 2023: 26, 28, 29

## 8 Edellisen vuoden arviointikertomuksen käsittely

Tarkastuslautakunta hyväksyi vuoden 2022 arviointikertomuksen 11.6.2023 ja saattoi aluevaltuustolle käsiteltäväksi. Aluevaltuusto käsitteli arviointikertomuksen 20.6.2022 ja aluehallitus antoi 28.9.2023 arviointikertomukseen vastineensa, jotka käsiteltiin aluevaltuustossa 17.10.2023 ja tarkastuslautakunnassa 22.11.2023.

Tarkastuslautakunta on käynyt läpi saadut vastineet annettuihin havaintoihin ja toteaa, että vastineissa on pääosin asianmukaisesti selvitetty arviointikertomuksessa olevat huomiot ja mahdolliset toimenpiteet.

## 9 Yhteenveto ja johtopäätökset

Itä-Uudenmaan hyvinvointialue perustettiin 1.7.2021 ja valmistelutoimielimen työ käynnistyi syyskuussa 2021. Ensimmäiset hyvinvointialuevaalit pidettiin alkuvuodesta 2022 ja aluevaltuusto aloitti toimintansa 1.3.2022. Ensimmäisten vuosien painopiste oli toiminnan valmistelussa, johtamisjärjestelmän sekä toimintaympäristön rakentamisessa sekä järjestämisvastuun siirtämisessä. Vuosi 2023 on Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen ensimmäinen varsinainen toimintavuosi, kun vastuu sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä pelastustoimen järjestämisestä siirtyi 1.1.2023 alkaen.

### Strategiat

Hyvinvointialueen strategiat ovat keskeisiä toiminnanohjausvälineitä. Henkilöstökyselyssä kehittämiskohteina on noussut esiin strategian ohjaavuus toiminnassa ja hyvinvointialueen kokonaisujohtaminen. Hyvinvointialuestrategiassa, palvelustrategiassa ja henkilöstöstrategiassa on painotusten ja toimenpiteiden osalta eroavaisuuksia keskenään. Palvelustrategia hyväksyttiin vasta vuoden 2023 lopussa. Se olisi tullut olla jo alkuvuodesta käytössä johtamisen tukena. Hyvinvointistrategia on jäänyt yksinään ylätasoiseksi ja henkilöstöstrategia näistä erilliseksi. Strategiat tulee yhteensovittaa selkeämmin toisiinsa.

Hyvinvointialuestrategiassa, palvelustrategiassa, henkilöstöstrategiassa on määritelty paljon tavoitteita, toimenpiteitä ja mittareita. Talousarviossa sitovat toiminnan tavoitteet ovat jääneet vaatimattomalle tasolle verrattuna strategioihin. On hyvä määritellä kunnianhimoisempia keskeisiä tavoitteita, jotka ohjaavat toimintaa myös pitkällä tähtäimellä – vaikka niitä ei heti saavutettaisikaan.

Sitovien toiminnan tavoitteiden tavoiteasetantaan ja mittareiden laatimiseen tulee kiinnittää kokonaisuudessaan huomiota. Kytköstä strategioihin tulee korostaa enemmän sekä tarkastella tavoitteiden ja mittareiden tarkoituksenmukaisuutta. Tavoitteiden toteutumisen arviointiin tulee kiinnittää myös huomiota. Arviointi on nyt esitetty suppeasti, eikä kaikilta osin vastannut asetettuun tavoitteeseen ja sen mittariin.

### Henkilöstö

Henkilöstön saatavuus on ollut merkittävä haaste koko vuoden ajan ja muodostaa suurimmat riskit ja epävarmuustekijät sosiaali- ja terveystoimialalla. Henkilöstön riittävyyteen vaikuttavat henkilöstön sairauspoissaolot, henkilöstön vaihtuvuus ja rekrytointihaasteet. Henkilöstövajetta joudutaan korvaamaan ostopalveluilla ja vuokratyövoimalla, jotta saadaan turvattua palveluiden saatavuutta.



Työkykyriskiä on havaittu poikkeuksellisen paljon suhteessa organisaation kokoon. Henkilöstön sairauspoissaolojen määrä on suuri ja erityisesti pitkien sairauspoissaolojen osuus. Mielenterveyden sairaudet ja häiriöt ovat suurin sairauspoissaolojen syy. Työkykyjohtamisessa on isoja tasoeroja ja vajeet aiheuttavat sekundäärihaittaa, jolla on vaikutusta myös mielenterveyteen. Lähtövaihtuvuus on maltillisella tasolla, mutta avoimien vakanssien määrä on jatkuvasti suuri. Tämä kertoo vetovoimatekijöiden puutteesta. Henkilöstövajetta on korvattu vuoden aikana ostopalveluilla ja vuokratyövoimalla laajasti koko sosiaali- ja terveystalouden palveluissa. Vuokratyövoimaan käytettiin vuoden aikana kaikkiaan 21,05 miljoonaa euroa.

Työoloihin ja työkykyjohtamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota henkilöstövajeen hillitsemiseksi. Esihenkilöillä tulee olla riittävät valmiudet ennakoita henkilöstön työkykyongelmia ja puuttua niihin matalalla kynnyksellä. Erityisesti nuoria työntekijöitä on tuettava. Hyvällä työkykyjohtamisella, töiden organisoinnilla sekä digitaalisten palveluiden lisäämisellä voidaan varmistaa henkilöstön riittävyttä.

Henkilöstöä koskevien sitovien toiminnan tavoitteisiin tulee kiinnittää tulevina vuosina erityistä huomiota. Henkilöstövaje, työkykyriskit sekä veto- ja pitovoima ovat tunnistettuja haasteita ja arvioitu merkittäviksi riskitekijöiksi. Henkilöstön hyvinvoinnin ja vetovoiman mittaamiseksi tulee ottaa mukaan sairauspoissaolot ja avoimien vakanssien lukumäärä. Niillä on vaikutusta palveluiden järjestämiseen (saatavuus ja laatu) ja vuokratyövoiman käyttöön. Henkilöstömitoituksen ja työn kuormittavuuden mittaamiseksi on tärkeää, että sitovien toiminnan tavoitteisiin liitetään myös valtakunnalliset vaatimukset ja niissä käytettävät mittarit.

### **Asiakas- ja potilastietojärjestelmä**

Toimiva ja yhtenäinen asiakas- ja potilastietojärjestelmä on keskeisessä roolissa palveluiden saatavuudessa ja laadussa sekä resurssien tehokkaassa hyödyntämisessä. Toimimattomat ja useat järjestelmät viivästyttävät palveluiden saatavuutta sekä lisäävät riskiä potilasturvallisuudessa ja tyytymättömyyttä niin asiakkaissa kuin henkilöstössä. Asiakastietojärjestelmän hankinta siirtyi, kun se päätettiin valmistella yhdessä potilastietojärjestelmähankinnan kanssa.

Tietojärjestelmien hankinta on tärkeää tuottavuuden parantamiseksi ja tiedolla johtamisessa. Uuden järjestelmän sujuvaan ja hallittuun käyttöönottoon, poistuvien järjestelmien alasajoihin sekä tietoturvaan tulee kiinnittää erityistä huomiota.

### **Talous ja tasapaino**

Tilikaudella syntyi 34,6 miljoonaa euroa alijäämää, johon on vaikuttanut HUS erikoissairaanhoidon tasauslasku ja alijäämän kirjaaminen sekä ostopalveluiden ja vuokratyövoiman suurempi käyttö. Toimintakatteen sitova tavoite ylittyi 9,9 miljoonalla eurolla. Aluehallituksen olisi pitänyt hakea aluevaltuustolta ylitysoikeutta talousarviomuutoksella. Hyvinvointialueen kassa on riittämätön hyvinvointialueen menoihin ja rahoitukseen on käytetty pankkitililimiittiä. Talousarvion noudattamiseen tulee kiinnittää huomiota ja kassan riittävyys tulee turvata ja tilannetta seurata aktiivisesti.

Vuoden 2023 tilinpäätöksen alijäämän toteutumatietojen myötä vuosilta 2023–2024 katettava alijäämä on yhteensä 50,3 miljoonaa euroa. Taloussuunnitelmakaudet 2025–2026 eivät riitä kattamaan tilikauden alijäämää 9,6 miljoonan euron osalta. Talouden tasapainottamiselle on laadittu tuottavuusohjelma, jonka arvioitu kokonaishyöty on 52,3 miljoonaa euroa ja kattaa tältä osin alijäämän.

Tuottavuusohjelman toimenpiteiden näkyminen tavoitteissa ja talouden tasapainottamisessa ei ole riittävää. Tuottavuusohjelman vaikutukset eivät tule esiin talousarviossa vuosien 2024–2026 toimintakulujen vähentymisenä, joka parantaisi hyvinvointialueen toimintakatetta ja talouden tasapainoa. Talousarviossa ja taloussuunnitelmissa valtionrahoituksella on keskeinen rooli hyvinvointialueen talouden tasapainottamiseen. Tuottavuusohjelman toimenpiteiden vaikutusten tulee näkyä myös talousarviossa ja taloussuunnitelmassa.

Taloudellisissa tavoitteissa ei ole huomioitu riittävästi hyvinvointialuestrategian visiota, jossa talous on vakaa ja tasapainossa sekä toiminta on ekologisesti ja sosiaalisesti kestävä. Hyvinvointistrategiassa on kriittisenä menestystekijänä nostettu, että toiminta järjestetään talousraamin rajoissa sekä HUSin kustannukset ja maksusuudet pysyvät hallinnassa. Omistajaohjauksen on oltava vaikuttavaa. Taloudellisia tavoitteita tulisi olla enemmän ja niiden tulee kuvastaa paremmin hyvinvointialueen itsensä järjestämisen toiminnan toteutumista. Asianmukaisella HUS omistajaohjauksella, palveluiden integraatiolla ja yhdyspintatyöskentelyllä HUSin, kuntien sekä kolmannen ja yksityisen sektorin kanssa on tärkeä osa tavoitteiden saavuttamisessa. Sitoviin toiminnan tavoitteisiin tulee liittää vuokratyövoiman käyttö, HUS kustannukset ja maksusuudet sekä tuottavuusohjelman talouden sopeuttamisen toimenpiteitä.

# 10 Arviointikertomuksen allekirjoitukset

Porvoossa 30. toukokuuta 2024

Mia Myllys  
Puheenjohtaja

Johanna Aaltonen  
Varapuheenjohtaja

Hannu Ollikainen  
Jäsen

Petra Paakkanen  
Jäsen

Johan Söderberg  
Jäsen

Ari Oksanen  
Jäsen

Minna Raumanni  
Jäsen

Marko Piirainen  
Jäsen

Timo Raivio  
Jäsen

Ilkka Sillanpää  
Jäsen

Sonja Hällfors  
Jäsen

Sandra Riipi  
Jäsen

Minna Tirkkonen  
Jäsen

**SIGNATURES****ALLEKIRJOITUKSET****UNDERSKRIFTER****SIGNATURER****UNDERSKRIFTER**

This documents contains 43 pages before this page

Dokumentet inneholder 43 sider før denne siden

Tämä asiakirja sisältää 43 sivua ennen tätä sivua

Dette dokument indeholder 43 sider før denne side

Detta dokument innehåller 43 sidor före denna sida

authority to sign

representative

custodial

asemavaltuus

nimenkirjoitusoikeus

huoltaja/edunvalvoja

ställningsfullmakt

firmateckningsrätt

förvaltare

autoritet til å signere

representant

foresatte/verge

myndighed til at underskrive

repræsentant

frihedsberøvende

**SIGNATURES****ALLEKIRJOITUKSET****UNDERSKRIFTER****SIGNATURER****UNDERSKRIFTER**

This documents contains 44 pages before this page

Dokumentet inneholder 44 sider før denne siden

Tämä asiakirja sisältää 44 sivua ennen tätä sivua

Dette dokument indeholder 44 sider før denne side

Detta dokument innehåller 44 sidor före denna sida

authority to sign

representative

custodial

asemavaltuus

nimenkirjoitusoikeus

huoltaja/edunvalvoja

ställningsfullmakt

firmateckningsrätt

förvaltare

autoritet til å signere

representant

foresatte/verge

myndighed til at underskrive

repræsentant

frihedsberøvende