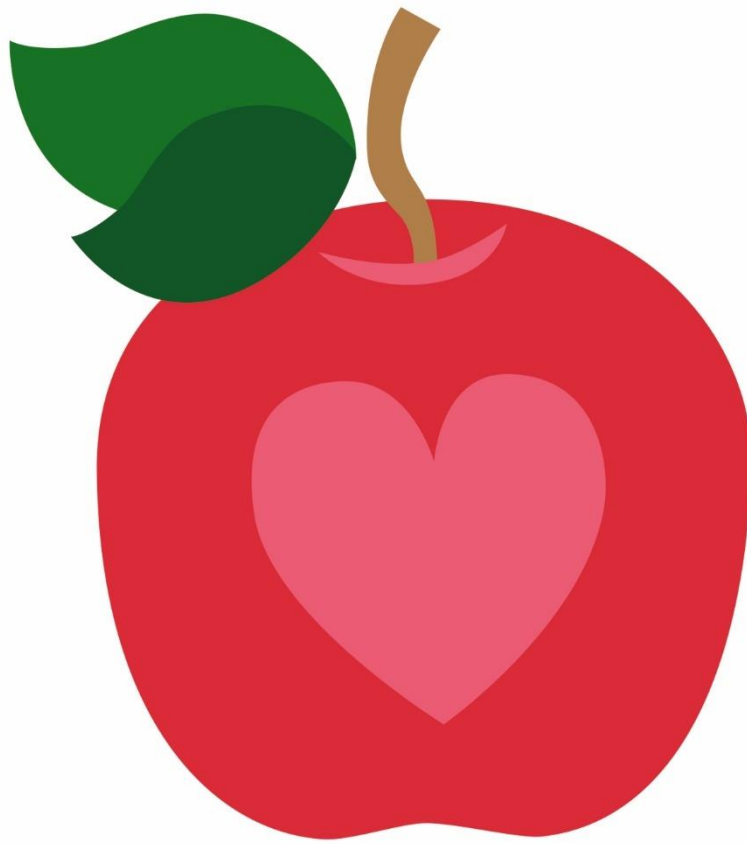




Keski-Uudenmaan sote –kuntayhtymä

Tilinpäätös 2021



KEUSOTE
Keski-Uudenmaan sote

1. Sisällys

1	OLENNAISET TAPAHTUMAT TOIMINNASSA JA TALOUDESSA	1
1.1	Kuntayhtymän johtajan katsaus.....	1
1.2	Kuntayhtymän hallinto ja siinä tapahtuneet muutokset	3
1.3	Yleinen ja oman alueen taloudellinen kehitys	7
1.4	Olennot muutokset kuntayhtymän toiminnassa ja taloudessa	9
1.5	Kuntayhtymän henkilöstö.....	13
1.6	Ympäristöasiat.....	15
1.7	Muut ei-taloudelliset asiat.....	15
1.8	Arvio todennäköisestä tulevasta kehityksestä.....	16
1.9	Arvio merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä sekä muista toiminnan kehittymiseen vaikuttavista seikoista	16
2	SELONTEKO SISÄISEN VALVONNAN JA RISKIENHALLINNAN JÄRJESTÄMISESTÄ.....	20
3	TILIKAUDEN TULOKSEN MUODOSTUMINEN JA TOIMINNAN RAHOITUS.....	32
3.1	Tilikauden tuloksen muodostuminen.....	32
3.2	Toiminnan rahoitus	33
3.3	Rahoitusasema ja sen muutokset	36
3.4	Kokonaistulot ja -menot	39
4.	YHTYMÄHALLITUKSEN ESITYS TILIKAUDEN TULOKSEN KÄSITTELYSTÄ JA TALouden TASAPAINOTTAMISESTA	39
5.	TALOUSARVION TOTEUTUMINEN.....	40
5.1	Käyttötalousosa.....	40
5.1.1	Toiminnallisten tavoitteiden toteutuma	40
5.1.2	Oma toiminta eli kuntayhtymä ilman erikoissairaanhoitoa	46
5.1.3	Erikoissairaanhoito	60
5.2	Tuloslaskelmaosa	62
5.3	Investointiosa.....	62
5.4	Rahoitusosa.....	63
5.5	Jäsenkuntien maksusuudet.....	63
5.6	Yhteenveto määrärahojen ja tuloarvioiden toteutumisesta	65

5.7	Toteutuma tietopaketeittain	66
6	TILINPÄÄTÖSLASKELMAT	67
6.1	Tuloslaskelma	67
6.2	Rahoituslaskelma	68
6.3	Tase	69
7	LIITETIEDOT	71
7.1	Tilinpäätöksen laatimista ja esittämistapaa koskevat liitetiedot	71
7.1.1	Tilinpäätöstä laadittaessa noudatetut arvostusperiaatteet ja -menetelmät sekä jaksotusperiaatteet ja -menetelmät	71
7.1.2	Tilinpäätöksen esittämistapaa koskevat liitetiedot	71
7.2	Tuloslaskelmaa koskevat liitetiedot	72
7.3	Tasetta koskevat liitetiedot	73
7.3.1	Taseen vastaavia koskevat liitetiedot	73
7.3.2	Taseen vastattavia koskevat liitetiedot	75
7.4	Vakuuksia, vastuusitoumuksia ja taseen ulkopuolisia järjestelyjä koskevat liitetiedot	76
7.5	Henkilöstöä, tilintarkastajan palkkioita ja intressitapahtumia koskeva liitetiedot	76
8	ALLEKIRJOITUKSET JA MERKINNÄT	79
	LIITE 1, Yhtymästrategia: painopistealueiden seuranta strategisten tavoitteiden avulla	81
	LIITE 2, Strategian mittareiden toteumaseuranta	86

1 OLENNAISET TAPAHTUMAT TOIMINNASSA JA TALOUDESSA

1.1 Kuntayhtymän johtajan katsaus

Poikkeukselliset olosuhteet ovat leimaanneet kuntayhtymän kolmatta toimintavuotta. Koronapandemia on jatkunut edelleen, ja sen hoitaminen on vaatinut kuntayhtymältä merkittävästi voimavaroja uusien korona-aaltojen seurattessa toisiaan vuoden 2021 aikana. Koronarokotusten odotettu käynnistyminen vuoden mittaan on tuonut valoa pandemian voittamiseen. Samalla se on vaatinut edelleen olemassa olevien resurssien uudelleenjärjestelyä ja uusien resurssien hankintaa, jotta rokotuskattavuutta on voitu nostaa mahdollisimman nopeasti. Yhteistyötä on tehty laajasti omistajakuntien, HUS:n, muiden Uudenmaan toimijoiden ja kansallisten viranomaisten kanssa pandemian vastaisessa työssä. Motivoitunut henkilöstömme on osoittanut koronaepidemian aikana erinomaista ammattitaitoa ja joustavuutta. Näiden ansiosta olemme onnistuneet koronatilanteen hoidossa poikkeuksellisen hyvin.

Kuntayhtymän toiminnassa on jatkettu toimintamallien kehittämistä siten, että välttämättömät peruspalvelut on voitu tuottaa mahdollisimman laajasti samalla kun toimintaa on muovattu pandemian hoitamiseksi. Koronatilanne on vauhdittanut monien palvelujen tuottamiseen liittyviä ratkaisuja. Alueen asukkaiden merkittävä palvelutarpeen nousu ja valtakunnallisestikin koettu pula hoitohenkilökunnasta ovat kuitenkin hidastaneet toiminnan kehittämistä ja tuottavuustavoitteiden saavuttamista. Peruspalveluissa on nähtävissä koronaan liittyvää palvelutarpeen kasvua mielenterveys- ja päihdepalveluissa sekä lastensuojelussa, seuraten kansallista trendiä. Akuuttia terveydenhoitoa on ajoittain jouduttu priorisoimaan kiireettömän hoidon edelle. Erikoissairaanhoidon on kertynyt hoitovelkaa. Koko henkilöstön voimavaroja on vaadittu runsaasti koronatilanteen hoitamiseen sen sijaan, että olisi voitu täysipainoisesti keskittyä kuntayhtymän toiminnan kehittämiseen aiemmin suunnitellulla tavalla. Hoito- ja palveluvelan hoitamiseen arvioidaan menevän vielä vuosia.

Raportointikaudella saatiin valmisteltua ja tuotua poliittiseen päätöksentekoon useita merkittäviä kokonaisuuksia niin kuntayhtymän aiemmille kuin vaalien jälkeisillekin toimielimille. Palvelujärjestelmäsuunnitelman laadinta käynnistettiin. Palvelujen verkoston suunnitelma päivitettiin vuosille 2022–2024. Laadun, asiakas- ja potilasturvallisuuden suunnitelma hyväksyttiin vuosille 2021–2022. Ensimmäinen alueellinen hyvinvointikertomus sekä ikääntyneiden ja lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmat hyväksyttiin. Kotiapupalvelun, omaishoidon lakisääteisen vapaan, säännöllisen kotihoidon ja pitkäaikaisen tehostetun palveluasumisen palvelusetelit hyväksyttiin. Ikääntyneiden kotihoidon myöntämisperusteet ja soveltamisohjeet päivitettiin. Asiakas- ja potilastietojärjestelmän hankinnasta päätettiin. Henkilöstön saatavuuden parantamiseksi käynnistettiin toimenpiteitä.

Yhteisöohjautuvuutta on edelleen edistetty. Lean-menetelmän käyttöönottoa on myös jatkettu hyvin tuloksin. Tiedolla johtamisen kokonaisuutta on viety eteenpäin.

Pitkään valmisteltu sote-uudistusta koskeva lainsäädäntö eteni keväällä eduskunnan käsittelyssä niin, että lait tulivat voimaan heinäkuun alusta 2021. Lainsäädännön mukaan kuntayhtymä siirtyy Keski-Uudenmaan hyvinvointialueeksi, jolle sote-palvelujen ja

pelastustoimen järjestämisvastuu siirtyy 1.1.2023. Väliaikaisen toimielimen valmistelut käynnistettiin, ja toimielimen työ käynnistyi 1.9.2021 edeten suunnitelmien mukaisesti.

Kuntayhtymälle on myönnetty uudistuvien sote-keskusten ja sote-palvelujen rakennemuutoksen toteuttamisen valtionavustusta. Lisäksi valtionavustusta on saatu henkilökohtaisen budjetin mallintamiseen ja työkykyohjelmaan, jossa työkyvyn arvio otetaan saumattomaksi osaksi sote-keskusten toimintaa. Asunnottomuutta vähentävien sote-palvelujen kehittämistä tuetaan myös valtionavustuksella. Hankkeet ovat edenneet huolimatta haasteellisesta tilanteesta. Tulevaisuuden sote-keskuksen jatkorahoitusta haettiin syksyllä 2021.

Tällä hetkellä näyttää siltä, että koronapandemia tulee jatkumaan pitkälle eteenpäin. Vaikka erikoissairaanhoidon ja tehohoidon kuormitus on tätä kirjoittaessa kohtuullista, alueemme hyvästä rokotuskattavuudesta huolimatta sairastuvuus ja peruspalvelujen kuormitus jatkuvat edelleen, eivätkä niiden taloudelliset vaikutukset ole täysin ennakoitavissa. Myös Ukrainan sodan aiheuttaman humanitaarisen kriisin ja maahanmuuton hoitamiseen alueella varaudutaan yhteistyössä kuntien ja muiden toimijoiden kanssa samalla kun palveluja joudutaan muotoilemaan uudelleen henkilöstövajeen vuoksi. Ukrainan sota on luonut epävarmuutta tulevasta talouden kehityksestä valtakunnallisesti.

Kuntayhtymän perustoiminta-ajatuksen mukaista kustannustehokkaiden toimintamallien kehittämistä ja tuottavuusohjelman toteuttamista sekä uusien vaikuttavuutta ja tuottavuutta edistävien palvelujen valmistelua ja käyttöönottoa on jatkettu koronatilanteesta ja henkilöstövajeesta huolimatta. Tilinpäätöksen tulosta vuodelta 2021 voidaan pitää haasteellisissa toimintaolosuhteissa hyvänä.

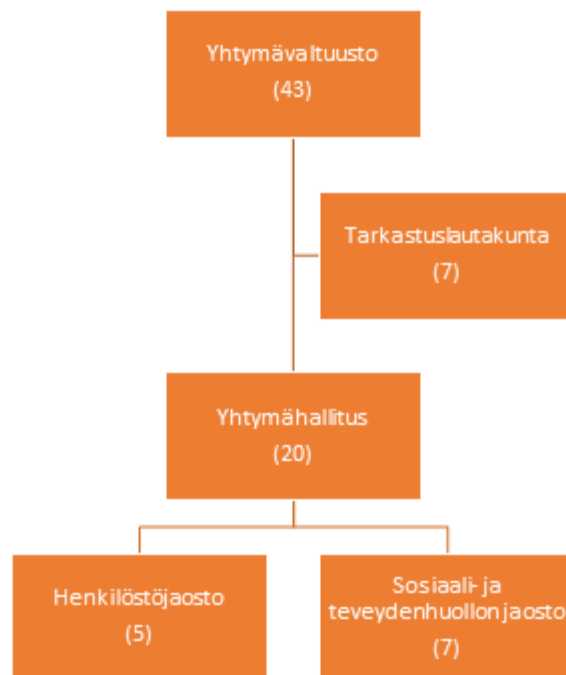
Kiitän lämpimästi upeaa henkilöstöämme, luottamushenkilöitä ja kaikkia yhteistyökumppaneita kuntayhtymän kolmannelta tuotantovuodelta ja väestömme hyvinvoinnin ja terveyden parantamiseksi tehdystä yhteisestä työstä.

Pirjo Laitinen-Parkkonen, kuntayhtymän johtaja

1.2 Kuntayhtymän hallinto ja siinä tapahtuneet muutokset

Kuntayhtymän jäsenkuntia ovat Hyvinkään ja Järvenpään kaupungit sekä Mäntsälän, Nurmijärven, Pornaisten ja Tuusulan kunnat.

Kuntayhtymän tehtävänä on ollut tuottaa 1.1.2019 alkaen jäsenkuntiensa puolesta alueensa väestölle yhdenvertaisilla periaatteilla ne sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut, jotka eri lakien mukaan ovat jäsenkuntien järjestämisvastuulla, lukuun ottamatta ympäristöterveydenhuoltoa, eläinlääkintähuoltoa, työterveyshuoltoa sekä erikoissairaanhoidon ja kehitysvammaisten erityishuollosta annetun lain mukaisia palveluja.



Perussopimuksen mukaan jokaisen jäsenkunnan valtuusto valitsee kuntaa edustavat jäsenet yhtymävaltuustoon. Jäsenet valitaan yhtymävaltuustoon kunnan edellisen vuoden ensimmäisen päivän asukasluvun mukaan siten, että kullakin jäsenkunnalla on yksi edustaja jokaista alkavaa 5000 (viittätuhatta) asukasta kohti. Kullakin yhtymävaltuuston jäsenellä on yksi (1) ääni. Mikäli jäsen on estynyt tai poissa, siirtyy hänen äänivaltansa henkilökohtaiselle varajäsenelle.

Yhtymävaltuustoon jäsenmäärä on 43 valtuutettua ja jäsenmäärä jakautuu kunnittain seuraavasti: Hyvinkää 10, Järvenpää 9, Mäntsälä 5, Nurmijärvi 9, Pornainen 2 ja Tuusula 8 jäsentä.

Yhtymävaltuusto, tilanne 31.12.2021

<u>Jäsen</u>	<u>Kunta</u>	<u>Varajäsen</u>
Alkula Laura	Hyvinkää	Pietilä Leena
Cieslak Andeliina	Hyvinkää	Hakala Kristiina
Hakala Juha	Hyvinkää	Pallonen Jouni
Hemmilä Maarit	Hyvinkää	Skyttä Eija
Laitila Minna	Hyvinkää	Linna Johanna
Liinakari Juuso	Hyvinkää	Heikkilä Matti
Ollikainen Ossi	Hyvinkää	Kämäri Lauri
Pahlman Irma	Hyvinkää	Liesmäki Hannele
Puupponen Riitta	Hyvinkää	Juva Merja
Salomäki Matti	Hyvinkää	Kuivala Jani
Hautamäki Jarno	Järvenpää	Luuk Pekka
Kojonen Senja	Järvenpää	Marttinen Jenni
Kostama Rita	Järvenpää	Sillanmäki-Kuokkanen Sari
Majanen Liisa	Järvenpää	Lohtander Minna
Ovaska Petri	Järvenpää	van Schevikhoven Willem
Packalen Pekka	Järvenpää	Tihveräinen Kalevi
Vikman Osmo	Järvenpää	Ekroth Marko
Virkkunen Laura	Järvenpää	Kurkinen Riina
Vähäsarja Ossi	Järvenpää	Lahtinen Kirsi
Hägglund Antton	Mäntsälä	Eskelinen Olli-Pekka
Krakau Harri	Mäntsälä	Hoffman Heidi
Kujanpää Tiina	Mäntsälä	Haapalainen Milla
Pohjonen Niina	Mäntsälä	Karttunen Osku
Vierikko Tarja	Mäntsälä	Tuomisto Emmi
Hägg Arto	Nurmijärvi	Vuorisalo Juhani
Kolmonen Petri	Nurmijärvi	Leino Jari
Kumpulainen Teemu	Nurmijärvi	Schalin Krister
Lyytinen Anna-Liisa	Nurmijärvi	Kalliotähti Kirsti
Maijala Jouni	Nurmijärvi	Örling Ritva
Mattila Riina	Nurmijärvi	Lompolo Kirsi
Pispala Leni	Nurmijärvi	Pukarinen Pauliina
Rousu Sirkka	Nurmijärvi	Suominen Osmo
Räty Virpi	Nurmijärvi	Aittakallio Minna
Kippilä Jarkko	Pornainen	Aarrelampi Hannu
Palviainen Erja	Pornainen	Hovi Satu
Ikkela Kalle	Tuusula	Hartman Tarja
Järvinen Aarno	Tuusula	Koivunen Aila
Lehtinen Mira	Tuusula	Keränen Jukka
Lepojärvi Kati	Tuusula	Salonen Jussi
Mäki-Kuhna Mika	Tuusula	Leppo Jessica
Raita Jari	Tuusula	Halme Linda
Salmi Lilli	Tuusula	Laakso Pekka
Sipiläinen Johanna	Tuusula	Rumbin Sami

Yhtymävaltuuston puheenjohtajana toimi Jouni Maijala Nurmijärveltä, 1. varapuheenjohtajana Sirkka Rousu Nurmijärveltä ja 2. varapuheenjohtajana Leni Pispala Nurmijärveltä.

Sihteerinä yhtymävaltuuston kokouksissa on toiminut vs. hallintojohtaja Petja Harakka.

Yhtymävaltuuston kokouksia oli toimintavuotena kahdeksan.

Yhtymähallitus, tilanne 31.12.2021

<u>Jäsen</u>	<u>Kunta</u>	<u>Varajäsen</u>	<u>Kunta</u>
Korpela Aki	Hyvinkää	Rintala Hanna	Tuusula
Kämäri Lauri	Hyvinkää	Pahlman Irma	Hyvinkää
Rainio Jaakko	Hyvinkää	Silfverberg Krista	Hyvinkää
Rostila Onni	Hyvinkää	Taavitsainen Mikko	Järvenpää
Liimatainen Heini	Järvenpää	Laukkanen Erkki	Mäntsälä
Nick Reetta	Järvenpää	Herttuainen Auli	Mäntsälä
Rundgren Mia	Järvenpää	Wilskman Lars-Erik	Järvenpää
Syrjänen Jaana	Järvenpää	Lohtander Minna	Järvenpää
Havula Tapio	Mäntsälä	Sarenius-Salmenkivi Erja	Tuusula
Ravolainen-Rinne Heta	Mäntsälä	Järvinen Aarno	Tuusula
Tammilehto Sari	Mäntsälä	Turunen Joel	Mäntsälä
Vainio Pirjo	Mäntsälä	Kokko Eero	Mäntsälä
Räty Virpi	Nurmijärvi	Tarikka Visa	Nurmijärvi
Toivonen Kallepekka	Nurmijärvi	Edry Tarja	Järvenpää
Nieminen Tea	Pornainen	Haapamäki Jaakko	Hyvinkää
Runolinna Liljan-Kukka	Pornainen	Heinonen Marko	Nurmijärvi
Valve Mari	Pornainen	Parviainen Kai	Pornainen
Mäki-Kuhna Mika	Tuusula	Tienhaara Mari	Tuusula
Reinikainen Tuija	Tuusula	Winqvist Margita	Tuusula
Räsänen Jari	Tuusula	Karvonen Saila	Tuusula

Yhtymähallituksen puheenjohtajana toimi Jaakko Rainio Hyvinkäältä, 1. varapuheenjohtajana Tapio Havula Mäntsälästä ja 2. varapuheenjohtajana Virpi Räty Nurmijärveltä.

Yhtymähallituksen esittelijänä toimi kuntayhtymän johtaja Pirjo Laitinen-Parkkonen ja sihteerinä vs. hallintojohtaja Petja Harakka.

Yhtymähallituksen kokouksia oli toimintavuotena 16.

Sotejaosto, tilanne 31.12.2021

<u>Jäsen</u>	<u>Kunta</u>	<u>Varajäsen</u>	<u>Kunta</u>
Laine Leena	Hyvinkää	Takala Sanna	Tuusula
Syrjänen Jaana	Järvenpää	Järvinen Aarno	Tuusula
Taavitsainen Mikko	Järvenpää	Kurkinen Riina	Järvenpää
Lahti Anni	Nurmijärvi	Malkamäki Jussi	Nurmijärvi
Mohammed Shah Hussein	Nurmijärvi	Pietilä Leena	Hyvinkää
Hänninen Vesa	Tuusula	Pekkinen Pauli	Mäntsälä
Untamo Lauri	Tuusula	Lehtonen Sanna	Tuusula

Puheenjohtajana toimi Lauri Untamo Tuusulasta ja varapuheenjohtajana Mikko Taavitsainen Järvenpäästä.

Sosiaali- ja terveydenhuollon jaosto kokoontui vuonna 2021 yhteensä 15 kertaa. Yksilöasioita käsiteltiin 11 kokouksessa ja tartuntatautilain mukaisia asioita 5 kokouksessa. Sosiaali- ja terveydenhuollon jaosto käsitteli yksilöasioiden oikaisuvaatimuksia yhteensä 113 kpl ja 5 kpl tartuntatautilain mukaista asiaa.

Jaostolle tiedoksi saatettiin Helsingin hallinto-oikeuden tai Korkeimman hallinto- oikeuden päätöksiä yhteensä 40 kpl, joista hallinto-oikeus hylkäsi, asia raukesi tai se jätti tutkimatta 37 kpl valitusta. Hallinto-oikeus kumosi kolme jaoston päätöstä ja palautta ne uudelleen käsittelyyn.

Vuonna 2021 uusia oikaisuvaatimuksia tehtiin 125 kpl, joista 10 kpl itseoikaistiin ja jaostossa käsiteltiin 60 kpl.

Kehittämistoimenpiteenä vuonna 2021 oli oikaisuvaatimuksen valmistelun nopeuttaminen jaostolle käsittelyajan lyhentämiseksi. Oikaisuvaatimusten käsittelyaika jaoston käsittelyyn tuotaessa oli muutamissa yksittäisissä oikaisuvaatimuksissa yli 6 kk, mutta suurin osa oikaisuvaatimuksista käsiteltiin keskimäärin 2 viikosta 6 kuukauteen. Käsittelyajan pituuteen vaikuttaa osaltaan lisätietojen ja –selvitysten määrä.

Henkilöstöjaosto, tilanne 31.12.2021

<u>Jäsen</u>	<u>Kunta</u>	<u>Varajäsen</u>	<u>Kunta</u>
Rainio Jaakko	Hyvinkää	Korpela Aki	Hyvinkää
Havula Tapio	Mäntsälä	Valve Mari	Pornainen
Räty Virpi	Nurmijärvi	Toivonen Kallepekka	Nurmijärvi
Runolinna Liljan-Kukka	Pornainen	Ravolainen-Rinne Heta	Mäntsälä
Reinikainen Tuija	Tuusula	Mika Mäki-Kuhna	Tuusula

Puheenjohtajana toimi Jaakko Rainio Hyvinkäältä ja varapuheenjohtajana Tuija Reinikainen Tuusulasta.

Henkilöstöjaosto kokoontuu vuonna 2021 yhdeksän kertaa. Henkilöstöjaosto käsitteli vuoden aikana mm. palkkausjärjestelmän kehittämistä ja palkkojen harmonisointia sekä palkitsemisen kokonaisuutta.

Tarkastuslautakunta, tilanne 31.12.2021

<u>Jäsen</u>	<u>Kunta</u>	<u>Varajäsen</u>	<u>Kunta</u>
Liesmäki Hannele	Hyvinkää	Pärssinen Kaarina	Tuusula
Haapanen Kari	Järvenpää	Niemi-Pynttari Jussi	Tuusula
Vikman Osmo	Järvenpää	Auvinen Carita	Hyvinkää
Lappalainen Mira	Nurmijärvi	Viisanen Jere	Nurmijärvi
Mattila Riina	Nurmijärvi	Jores Minttu	Mäntsälä
Miettinen Mikael	Pornainen	Kauppinen Mika	Hyvinkää
Joensuu Mika	Tuusula	Ylitolonen Marjukka	Nurmijärvi

Tarkastuslautakunnan puheenjohtajana toimi Riina Mattila Nurmijärveltä ja varapuheenjohtajana Osmo Vikman Järvenpäästä. Tarkastuslautakunnan sihteerinä toimi tilintarkastaja Kirsi Sova.

1.3 Yleinen ja oman alueen taloudellinen kehitys

Talouden suhdannenäkymät vuosina 2021–2024

Bruttokansantuotteen (BKT) arvioidaan kasvavan 3,4 % vuonna 2021. Covid-19-pandemian pahentuminen vuoden 2021 lopulla lisää taloudenpitäjien epävarmuutta ja hidastaa talouskasvua tilapäisesti vuodenvaihteen ympärillä. BKT:n kasvu pysyy 3,0 prosentissa vuonna 2022, sillä usealla toimialalla tuotanto on edelleen pandemiaa edeltävän tason alapuolella. Talouden kasvu kuitenkin hidastuu ja BKT:n arvioidaan kasvavan 1,5 % vuonna 2023 ja 1,4 % vuonna 2024.

Ennusteessa oletetaan, että tautitilanteen heikentyminen hidastaa talouden toipumista vain hetkellisesti. Taudinkehitykseen, virusmuunnoksiin sekä rokotekattavuuteen liittyvä epävarmuus on uudelleen lisääntynyt.

Julkisen talouden alijäämä pienenee voimakkaasti vuosina 2021–2023. Alijäämä ei kuitenkaan poistu kokonaan ripeän talouskasvun aikana, sillä julkiset menot ovat rakenteellisesti tuloja suuremmat. Myös velka suhteessa bruttokansantuotteeseen laskee väliaikaisesti, kun talous elpyy ja alijäämä pienenee. Talouskasvun hidastuessa velkasuhde kääntyy uudelleen kasvuun.

Julkista taloutta ovat vahvistaneet erityisesti talouskasvun ja työllisyyden kohenemisen tuottama ripeä vero- ja sosiaaliturvamaksutulojen kasvu. Lisäksi talouden taantuman väistyminen on vähentänyt elvytys- ja tukitoimien tarvetta. Koronapandemia kuormittaa kuitenkin yhä esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuoltoa.

Maailmantalouden tila

Maailmantalous kasvaa 6,1 % vuonna 2021, kasvu tasaantuu 4,6 prosenttiin vuonna 2022 ja hidastuu edelleen 3,4 prosenttiin vuonna 2023 ja 3,0 prosenttiin vuonna 2024.

Maailmantalouden kasvunäkymiä varjostavat pandemian pitkittyminen, tarjontaketjujen häiriöt sekä nopeasti kiihtynyt inflaatio. Pandemia on koetellut erityisesti Eurooppaa loppuvuodesta 2021.

Maailmankauppa kasvaa 4,8 % vuonna 2022 ja 4,4 % vuonna 2023. Vuonna 2024 kauppa elpyy 4,6 prosentin kasvuun. Kasvunäkymiä heikentävät eri syistä johtuvat jakeluketjujen häiriöt sekä maailmantalouden hidastuva kasvu. Euroalueella tavarakaupan näkymät ovat vaimeammat kuin Yhdysvalloissa tai nousevissa talouksissa.

(Valtiovarainministeriö, Taloudellinen katsaus, talvi 2021, 20.12.2021).

Keskeiset ennusteluvut

	2019	2020	2021**	2022**	2023**	2024**
Bruttokansantuote, mrd. euroa	240	236	249	262	271	281
Palvelut, määrän muutos, %	1,7	-3,6	3,9	2,6	1,4	1,3
Koko teollisuus, määrän muutos, %	2,6	-0,4	3,4	3,7	2,5	2,0
Työn tuottavuus, muutos, %	0,3	-0,0	3,2	0,8	1,0	1,1
Työlliset, muutos, %	1,0	-1,5	2,2	1,5	0,6	0,3
Työllisyysaste, %	71,6	70,7	72,4	73,5	74,0	74,2
Työttömyysaste, %	6,7	7,7	7,6	6,7	6,5	6,4
Kuluttajahintaindeksi, muutos, %	1,0	0,3	2,2	2,6	1,8	1,8
Ansiotasoindeksi, muutos, %	2,1	1,9	2,3	3,0	2,5	2,6
Vaihtotase, mrd. euroa	-0,7	2,0	2,0	2,4	2,6	2,6
Vaihtotase, suhteessa BKT:hen, %	-0,3	0,8	0,8	0,9	1,0	0,9
Lyhyet korot (euribor 3 kk), %	-0,4	-0,4	-0,5	-0,5	-0,5	-0,4
Pitkät korot (valtion obligaatiot, 10 v), %	0,1	-0,2	-0,1	0,0	0,0	0,1
Julkisyhteisöjen menot, suhteessa BKT:hen, %	53,2	57,3	55,9	53,7	53,1	52,5
Veroaste, suhteessa BKT:hen, %	42,2	42,1	43,5	42,0	41,9	41,7
Julkisyhteisöjen rahoitusjäämä, suhteessa BKT:hen, %	-0,9	-5,5	-2,8	-2,1	-1,3	-1,1
Valtion rahoitusjäämä, suhteessa BKT:hen, %	-1,1	-5,5	-3,3	-2,5	-1,4	-1,4
Julkisyhteisöjen bruttovelka, suhteessa BKT:hen, %	59,5	69,5	67,7	67,1	67,5	67,9
Valtionvelka, suhteessa BKT:hen, %	44,3	52,9	51,8	51,3	51,6	51,7

Lähde: Valtiovarainministeriön taloudellinen katsaus, talvi 2021, 20.12.2021

1.4 Olennaiset muutokset kuntayhtymän toiminnassa ja taloudessa

Strategisten tavoitteiden arviointi 2021

Strategiakaudelle 2020–2025 asetettujen painopisteiden toteutumista arvioidaan 12 strategisen tavoitteen kautta. Tilinpäätöksen liitteessä 1 kuvataan tiivistetysti keskeisten toimenpiteiden toteutuminen sekä liitteessä 2 strategisten mittareiden toteumat.

Kuntayhtymän strategisia tavoitteita toimeenpantiin valtionavustusrahoitus hankkeina eri toimenpidekokonaisuuksien kautta. Kesäkuussa 2020 myönnetty rakenneuudistus rahoitus päättyi 2021. Keskeisinä rakenteellisina tuloksina kuntayhtymän ja kuntien yhdyspintaan luotiin yhteistoimintamalli (HYTE – allianssi). HUS erikoissairaanhoidon kanssa vastuunjako ja yhteistyömalleja kehitettiin kohti yhteistä tavoiteasetantaa ja kokonaisoptimoituja palvelukokonaisuuksia mm. luomalla viisi teemakohtaista alueellista koordinaatioryhmää. STM:n tiekartan mukaisesti konkretisoitiin järjestäjän vastuita ja resursointia sekä valmistauduttiin pelastustoimen järjestämiseen liittyviin muutoksiin. Strategisten hankintojen toimintamallia pilotoitiin suun terveydenhuollossa ja toimintamalli tullaan vakioimaan johdon vuosikelloon 2022 aikana.

Tulevaisuuden sotekeskus valtionavustusrahoitus (TSK) sai jatkorahoitusta joulukuussa 2021. Rahoitus sisältää 7 eri toimenpidekokonaisuutta, joita kehitetään 2022–2023.



Talous

Vuoden 2021 talousarvio valmisteltiin tavoitteelliseksi. Talousarviossa huomioitiin keväällä 2020 hyväksytty tuottavuusohjelma, jonka vaikutukset vuodelle 2021 olivat yhteensä noin 19 Me (sisältäen tuottavuusohjelman vuosille 2020 ja 2021 kohdennetut tavoitteet). Talousarviossa ei huomioitu ollenkaan koronan vaikutuksia, koska sen aiheuttamien talousvaikutusten ennustamisen todettiin olevan mahdotonta.

Vuoden 2021 aikana tehtiin yksi talousarviomuutos, joka hyväksyttiin yhtymävaltuustossa 16.12.2021 § 57. Tehty talousarviomuutos perustui lokakuun tilanteesta tehtyyn tilinpäätösennusteeseen. Tuolloin kuntayhtymän oman toiminnan toimintakatteen ylityshakaksi arvioitiin n. 30,6 Me, mutta koska poistojen ja rahoitustuottojen ja -kulujen arvioitiin toteutuvan talousarviota pienempinä, ennustettiin vaikutuksen jäsenkuntien maksuosuuteen olevan n. 28,7 Me. Varovaisessa ennusteessa arvioitiin valtiolta saatavan korona-avustuksen määräksi 47,7 Me ja koronakustannusten arvioitiin olevan n. 39,5 Me.

Talousarviomuutoksen pohjana olleessa lokakuun tilinpäätösennusteessa erikoissairaanhoidon kustannusten arvioitiin toteutuvan n. 3,1 Me talousarviota pienempänä. Talousarviomuutoksessa huomioitiin kuitenkin HUS:n hallituksen esityksen mukaisesti vuoden 2019 alijäämän kattaminen, jonka vaikutus Keski-Uudenmaan sote - kuntayhtymän jäsenkunnille oli n. 1,1 Me. Näin ollen erikoissairaanhoidon maksuosuuksien arvioitiin toteutuvan n. 2 Me talousarviota pienempinä.

Erikoissairaanhoidon maksuosuudet alittuivat n. 9,1 Me muutettuun talousarvioon verrattuna. Erikoissairaanhoidon kasvu vuodesta 2020 oli n. 2,5 %. Erikoissairaanhoidon kirjattiin valtion korona-avustuksia noin 2,5 Me.

Oman palvelutuotannon maksuosuudet alittuivat muutettuun talousarvioon verrattuna noin 18,9 Me. Koronakustannuksia kirjattiin yhteensä 44,0 Me ja koronatuet omaan toimintaan noin 62,4 Me, josta valtion korona-avustuksia noin 62,1 Me. Talousarviomuutosta tehtäessä ei valtion korona-avustuksista ollut saatu päätöksiä. Valtion korona-avustus sisälsi noin 3,4 Me asukasperusteista korvausta, josta päätöksen mukaan tulee korvata yksityisille palveluntuottajille kohtuulliset suojausperusteista aiheutuvat kustannukset. Tilinpäätöksessä on huomioitu em. korvauksia 0,3 Me. Yhtymähallitus on päättänyt korvausperusteista ja yksityisten palveluntuottajien tulee hakea korvauksia maaliskuun 2022 loppuun mennessä.

Oman palvelutuotannon maksuosuuksien muutos vuoden 2020 tilinpäätökseen verrattuna oli -5,4 %. Vuonna 2020 kuntayhtymä ei saanut valtiolta korona-avustuksia vaan koronatuki meni suoraan kunnille.

Tuottavuusohjelma

Yhtymähallitus hyväksyi 28.4.2020 § 82 tuottavuusohjelman vuosille 2020–2022. Tuottavuusohjelman keskeisimpinä tavoitteina on, että kuntayhtymän kustannustaso laskee kuntien maksukykyyn mukaiselle tasolle, palveluiden painopiste siirtyy raskaista palveluista kevyempiin palveluihin ja että palvelut tuotetaan tarkoituksenmukaisella tavalla eli oma tuotanto ja ostopalvelut arvioidaan.

Keväällä 2020 arvioitiin, että kuntayhtymän kustannukset kasvavat n. 40 Me vuoteen 2022 mennessä, kun erikoissairaanhoidon kasvuksi arvioitiin 3,5 % vuosittain ja oman toiminnan kasvuksi 1 %. Tuottavuusohjelman toimenpiteillä pyritään saamaan 40 Me:n kustannusten kasvu leikattua kokonaan pois. Tämä edellyttää kuitenkin erikoissairaanhoidon menojen kasvun hidastumista vuoden 2019 tasosta.

Tuottavuusohjelman 40 Me:n tavoitteet jakautuivat vuosille siten, että 8 Me:n tavoite kohdistui vuodelle 2020, 12 Me:n tavoite vuodelle 2021 ja 20 Me:n tavoite vuodelle 2022.

Palvelualueet raportoivat tuottavuusohjelman toteutumisesta seuraavasti:

Palvelualue	Tuottavuusohjelman toteutuma 2020	Tuottavuusohjelman toteutuma 2021 (uusi säästö edelliseen vuoteen verrattuna)	Tuottavuusohjelman toteutuma 2020-2021 (kumulatiivinen vuosisäästö lähtötilanteeseen verrattuna)
Ikäihmisten ja vammaisten palvelualue	Tavoite 2,8 Me / Toteutui 2,97 Me	Tavoite 3,4 Me / Toteutuma 3,7 Me	Tavoite 6,2 Me / Toteutuma 6,7 Me
Aikuisten mielenterveys-, päihde- ja sosiaalipalvelut sekä lasten, nuorten ja perheiden palvelut	Tavoite 2,3 Me / Toteutui 1,13 Me	Tavoite 4,3 Me / Toteutuma 2,1 Me	Tavoite 6,6 Me / Toteutuma 3,2 Me
Terveyspalvelut ja sairaanhoito -palvelualue	Tavoite 2,0 Me / Toteutui 1,73 Me	Tavoite 3,0 Me / Toteutuma 0,3 Me	Tavoite 5,0 Me / Toteutuma 2,0 Me
Läpileikkaavat toimenpiteet	Tavoite 0,9 Me / Toteutui 0,33 Me (lisäksi lisäsäästöt laajentamisella 1,6 Me)	Tavoite 2,0 Me / Toteutuma -1,8 Me	Tavoite 2,9 Me / Toteutuma -1,5 Me (lisäksi lisäsäästöt v. 2020 laajentamisella 1,6 Me)
Yhteensä	Tavoite 8,0 Me / Toteutui 6,16 Me Laajentaminen 1,6 Me - säästö yht. 7,76 Me	Tavoite 12,7 Me / Toteutuma 4,3 Me	Tavoite 20,7 Me / Toteutuma 10,4 Me V. 2020 toteutunut laajentaminen 1,6 Me = Toteutunut säästö yht. 12,0 Me
Erikoissairaanhoidon yhdyspintahankkeet	Tavoite -0,3 Me / Toteutui 2,4 Me	Tavoite 1,4 Me / Toteutuma 0,4 Me	Tavoite 1,1 Me / Toteutuma 2,8 Me

Uusia kustannusten kasvua hillitseviä toimenpiteitä valmistellaan ja talouden ja toiminnan kestävän kehityksen ohjelma on tarkoitus tuoda sekä kuntayhtymän että hyvinvointialueen luottamustoimielinten käsiteltäväksi kevään 2022 aikana.

Korona

Koronapandemia vaikutti merkittävästi kuntayhtymän toimintaan ja talouteen vuonna 2021. Koronan vaikutuksista toimintaan on kuvattu tarkemmin luvussa 5.1.2 Oma toiminta eli kuntayhtymä ilman erikoissairaanhoidtoa.

Koronakustannuksia kirjattiin 44,0 Me. Tämän lisäksi koronan vuoksi jäi saamatta asiakasmaksutuottoja, jotka eivät näy kirjanpidossa. Rokotuksista, testauksesta ja jäljityksestä aiheutuvat välittömät koronakustannukset on kirjattu infektio- ja tartuntatautiyksikköön, jonka kustannukset jakautuvat jäsenkunnille yhtymähallituksen päätöksen mukaisesti asukasluvun suhteessa. Koronan aiheuttamien välillisten kustannusten jaossa on noudatettu yhtymähallituksen päättämiä kustannuspaikkakohtaisia kustannustenjakoperiaatteita. Kustannusten kirjauksessa käytetyllä seurantakoodilla ei ole merkitystä kustannusten kunnittaiseen kohdentumiseen, vaan koodin avulla on saatu kokonaisnäkemys koronan aiheuttamista kustannuksista. Valtiolta saatiin korona-avustuksia 64,5 Me. Korona-avustukset on kohdennettu jäsenkunnille pääasiassa asukasluvun

suhteessa. Tehohoito- ja vuodeosastohoitopäivien mukaan saatu avustus on kohdennettu jäsenkunnille aiheuttamisperiaatteen mukaan.

Vuonna 2020 kuntayhtymä ei saanut valtiolta korona-avustuksia vaan avustukset menivät suoraan jäsenkunnille, joten vuodet 2020 ja 2021 eivät ole tältä osin vertailukelpoisia.

1.5 Kuntayhtymän henkilöstö

Vuoden 2021 lopussa kuntayhtymän henkilöstömäärä oli 3725 henkilöä, joista vakituksessa palvelussuhteessa 81 %. Henkilöstömäärä kasvoi kokonaisuudessaan 1,6 % vuoden 2020 lopun tilanteesta. Useita tehtäviä ei saatu täytettyä vakinaisella henkilöstöllä, vaan palvelujen tuottamiseksi on turvauduttu sekä ostopalveluihin että henkilöstövuokraukseen.

Henkilöstömäärän muutokset vuosina 2020–2021

Palvelualue	Henkilöstömäärä 2020	Henkilöstömäärä 2021	Henkilöstö- määrän muutos
Ikäihmisten ja vammaisten palvelut	1469	1387	-82
Terveys- ja sairaanhoitopalvelut	1169	1233	+64
Aikuisten mielenterveys-, päihde- ja sosiaalipalvelut sekä Lasten, nuorten ja perheiden palvelut	840	823	-17
Strateginen kehittäminen ja tukipalvelut, asiakasohjaus (2021), hankkeet	188	282	+94 **)
Kaikki yhteensä	3666	3725	59

*) Henkilöstön määrä on vuoden viimeisenä päivänä palvelussuhteessa olevien lukumäärä. Lukumäärässä on mukana kaikki palvelussuhteessa olevat, myös ns. passiiviset työntekijät (henkilöt, jotka ovat palkattomilla virka-, perhe- tai opintovapailla tai pitkällä sairauslomalla).

**) Asiakasohjauksen henkilöstö siirtyi palvelualueilta (Ikva ja Miela) vuoden 2021 alusta

Ammattiryhmittäin tarkasteltuna lähihoitajat ja sairaanhoitajat olivat suurin ammattiryhmät, heidän osuutensa on lähes puolet henkilöstön määrästä.

Ikäryhmittäin tarkasteltuna suurin ikäluokka oli vuonna 2021 50–59-vuotiaat, heitä oli 860 henkilöä. Eläkkeelle siirtyi 60 henkilöä vuonna 2021. Rekrytointi eri sote-alan tehtäviin on vaikeutunut huomattavasti koko Etelä-Suomessa, jossa on pula sote-ammattilaisista. Myös kuntayhtymässä henkilöstön saatavuudessa on ollut haasteita erityisesti sosiaalityöntekijöiden, lääkäreiden, kotihoidon henkilöstön ja vuodeosaston sairaanhoitajien osalta.

Kuntayhtymän lyhytaikaisten, alle 14 vrk, sijaisten rekrytointiyksikkö käynnisti toimintansa toukokuussa 2021. Loppuvuoteen mennessä sen piirissä oli noin 300 sijaista, joita voitiin tarjota kotiin vietäviin ja ympärivuorokautisiin palveluihin toiminnan turvaamiseksi. Loppuvuodesta sovittiin rekrytointien keskittämisestä yhteen yksikköön.

Henkilöstön liikkuvuus tilanteessa, jossa on työntekijän markkinat, on suurta. Tämä näkyi henkilöstön vaihtuvuusprosentissa, joka oli 17,3. Suurimmat vaihtuvuudet olivat psykologien ja puheterapeuttien 27 %, esihenkilöiden 13 %, sosiaalityöntekijöiden 13 %, sekä lääkäreiden, sairaanhoitajien ja terveydenhoitajien 11 %. Loppuvuodesta laadittiin yhteistyössä henkilöstön kanssa Henkilöstön pitovoima ja työnantajakuva selvitys, jossa tunnistettiin keskeiset henkilöstön pysyvyyteen vaikuttavat tekijät.

Useiden eri ammattiryhmien rekrytointi vaikeutui aikaisemmasta. Henkilöstön lähtökyselyssä syyt lähdön taustalla ovat usein olleet muutosten suuri määrä, johtamisen selkeyttämisen tarve sekä parempi palkka tai lyhyempi työmatka. Keusoten vahvuudeksi on nostettu yhteisöllisyys ja mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä.

Työhyvinvoinnin tilaa mitataan erilaisilla keinoilla, joita ovat mm. työhyvinvointikyselyt, sairauspoissalot, varhaisen välittämisen keskustelujen määrä, työtapaturmien lukumäärä ja henkilöstön muut palautteet. Toinen koronavuosi on vaikuttanut henkilöstön työssä jaksamiseen. Vuonna 2021 otettiin käyttöön Keusoten Syke -kysely, jonka avulla pystytään ennustamaan henkilöstön vaihtuvuutta, sairauspoissaoloja, uupumusta sekä työkyvyttömyyttä.

Korona vaikutti henkilöstön sairauspoissaolojen määrään. Myönteisesti alkanut alkuvuosi kääntyi sairauspoissaolojen osalta nousuun loppuvuodesta. Sairauspoissaoloprosentti oli 5,1 %, joka oli hieman laskenut edellisestä vuodesta (5,2 % vuonna 2020). Sairauspoissaoloja työntekijää kohden on ollut 18,7 vuorokautta (19,1 vuorokautta vuonna 2020). Lyhyiden poissaolojen 1–3 pv osuus (63 %) on lisääntynyt aikaisemmasta (59 %). Erityisen suuri poissaolojen määrä oli ikääntyneiden ja vammaisten palvelualueella, 24,1 vuorokautta työntekijää kohden ja toiseksi eniten oli Terveys- ja sairaanhoitopalvelualueella 18,2 vuorokautta.

Vakuutusyhtiön tilastojen mukaan kuntayhtymässä sattui vuoden 2021 aikana yhteensä 206 tapaturmaa (187 vuonna 2020) ja kaksi ammattitautia (12). Tapaturmista työpaikalla tapahtui 159 ja työmatkalla 47 tapaturmaa. Työpaikalla sattuneiden tapaturmien poikkeamaksi (ESAW-luokittelu) oli useimmiten ilmoitettu terävään esineeseen satuttaminen (21,4 %). Toiseksi eniten oli kaatumisista johtuvia tapaturmia (17,6 %). Tapaturmista johtuvia poissaoloja kokonaismäärästä oli 2 477 vuorokautta.

Palkat nousivat vuonna 2021 valtakunnallisiin virka- ja työehtosopimuksiin perustuen 1,0 % yleiskorotuksella ja 0,8 % järjestelyerällä huhtikuun alussa. Järjestelyerän lisäksi palkkojen harmonisointiin käytettiin noin 1,1 Me. Henkilöstömenot olivat kokonaisuudessaan n. 186 Me.

Palkkojen harmonisointisuunnitelmasta sekä harmonisointiin kohdistettavista euromääristä päätettiin kuntayhtymän hallituksessa 29.10.2019 §144. Palkkausjärjestelmien kehittämistyötä ja palkkojen kokonaisuuden harmonisointia jatkettiin hallituksen päätöksen mukaisesti. KVTES:n liitteen 1, asiantuntijat ja ylin johto palkkausjärjestelmä otettiin käyttöön kesäkuussa.

Palkitsemisen kokonaisuutta kehitettiin pikapalkitsemisen toimintamallin käyttöönotolla maaliskuussa ja syksyllä käynnistettiin laatu- ja innovaatio palkitsemisprosessin valmistelu. Henkilökohtainen lisän perusteina olivat muutoksen tukeminen omalla toiminnalla sekä oma-aloitteisuus ja kehityshakuisuus.

Määrittelimme strategiset kyvykkyydet, jotka mahdollistavat proaktiivisen muutoksen johtamisen. Suhtauduimme myönteisesti osaamisen kehittämiseen ja kouluttautumiseen sekä hyödynsimme Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio toiminnasta (TKI) toiminnasta syntynyttä tietoa toimintamme kehittämisessä. Tavoitteenamme on edistää sisäistä liikkuvuutta ja uramahdollisuuksia.

Minun urani Keusotessa –ohjelman tavoitteena on urapolun rakentaminen henkilöstölle. Taustalla on ajatus ihmisten työssä jaksamisesta, mielekkästä työstä ja työuran valmentamisesta. Ohjelmaan osallistuivat kuntayhtymän lisäksi Hyria, Keuda, Keva ja Keski-Uudenmaan työterveys. Vuonna 2020 kohteena olivat osatyökykyiset ja vuonna 2021 käynnistyi uravalmennuspilotti lähihoitajille.

Yhteisöohjautuvuuden hanke jatkui ja kesäkuussa käynnistyi valmennuskokonaisuuden viimeinen aalto, jonka tavoitteena on vahvistaa valmentavaa ja jaettava johtamista. Valmennuksen keskeinen tavoite on johtamisen paradigman muutos siten, että esihenkilöt valmentavat tiimejään kohti jaettava johtajuutta. Jaettu johtajuus siirtää vastuuta ja päätöksentekoa entistä enemmän tiimeille sekä asiakas- että tiimin toiminnan prosesseista.

Yhtenä isona osa-alueena kohti toimintakulttuurin muutosta on tunnistettu tiedon avoimuus ja osaamisen jakaminen. Tämän mahdollistamiseksi Keusote otti käyttöön 1.6.2020 LaaS-palvelualustan, joka tuo organisaation osaamisen näkyväksi ja saataville koko henkilöstölle. LaaS on osaamisen ja johtamisen palveluiden alusta, jossa palveluita tarjoaa etupäässä Keusoten oma henkilöstö.

Edellä esitetyn johtamisen paradigman muutoksen tavoitteena on edistää kuntayhtymän tavoitetta olla arvostettu ja vetovoimainen työpaikka, jossa kyvykäs ja hyvinvoiva henkilöstö mahdollistaa onnistumisen, ja jossa yhteisöohjautuvuus sekä valmentava johtaminen toteutuvat.

1.6 Ympäristöasiat

Kuntayhtymän alueella matkustamista on vähennetty suosimalla kokouksia etäyhteyksin. Henkilöstön etätyöskentely on mahdollistettu niissä työtehtävissä, jotka eivät välttämättä edellytä kuntayhtymän tiloissa työskentelyä täysimääräisesti. Koronan takia etätyö oli pääasiallinen työmuoto niissä tehtävissä, joissa se on mahdollista. Kuntayhtymässä on linjattu, että koronan jälkeenkin etätyö on pääasiallinen työmuoto, mikä vähentää matkustamista ja toimitilatarvetta.

Palvelutuotannossakin on otettu käyttöön etävastaanottoja ja etäpalveluja on tarkoituksena lisätä niissä palveluissa, joissa se on mahdollista. Toimintatapoja on järjeistetty kuntayhtymän alueella esimerkiksi kotihoidon reittien optimoimisella. Tavoitteena on myös luopua suuripäästöisistä autoista ja siirtyä vähäpäästöisempiin.

1.7 Muut ei-taloudelliset asiat

Kuntayhtymän toiminnassa ei ole tunnistettu korruptioon tai lahjontaan liittyviä riskejä.

1.8 Arvio todennäköisestä tulevasta kehityksestä

Kuntayhtymän taloudellisia haasteita lisää koronatilanteen kehittymisen epävarmuus ja sen mukanaan tuoma hoito- ja palveluvelka, jonka arvioidaan näkyvän lisääntyneenä palvelutarpeena sekä omassa palvelutuotannossa että erikoissairaanhoidossa vielä vuosia eteenpäin. Vuoden 2022 talousarviossa on varauduttu koronan aiheuttamaan hoito- ja palveluvelan purkuun noin 6 Me:lla. Koronan välittömiin kustannuksiin kuntayhtymän talousarvio vuodelle 2022 ei sisällä määrärahaa.

Koronan lisäksi Ukrainan sota on luonut epävarmuutta koko Suomen tulevasta talouden kehityksestä. Todennäköisyys talouskasvun hidastumiselle ja inflaation kiihtymiselle on korkea.

Vuoden 2023 alusta sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen palvelujen järjestämisvastuu siirtyy hyvinvointialueille ja valtion rahoitettavaksi. Hyvinvointialueiden väliset erot palvelutarpeissa ja järjestämisen olosuhteissa otetaan huomioon valtion rahoituksessa. Keski-Uudenmaan rahoitus vähenee nykytilanteeseen verrattuna vuoteen 2029 mennessä 100 euroa/asukas, mikä edellyttää merkittäviä talouden tasapainotustoimia.

1.9 Arvio merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä sekä muista toiminnan kehittymiseen vaikuttavista seikoista.

Vuoden 2021 aikana sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa on Keusotessa kehitetty:

- laatimalla järjestämis- ja tuottamissuunnitelma
- päivittämällä hallinto- ja toimintasääntöä
- laatimalla laatu-, asiakas- ja potilasturvallisuussuunnitelma 2021 – 2022 (yhtymähallitus hyväksynyt 25.5.2021)
- hyväksymällä turvallisuus- ja riskienhallintapolitiikka
- saattamalla valmiiksi tiedonhallintamalli
- ottamalla käyttöön kyberturvallisuusmittaristo
- laatimalla tietoturvan ja tietosuojan omavalvontasuunnitelma
- pitämällä ajan tasalla osto-ohjeet ja laatimalla pienhankintaohjeet
- kehittämällä Cloudia sopimuksenhallintajärjestelmän käytön toimintamalleja
- julkaisemalla kilpailutuskalenteri
- päivittämällä sosiaali- ja terveystalouden valvontaohjelmaa
- järjestämällä sosiaalipalvelujen henkilöstölle omavalvonnan koulutusta ja päivittämällä yksikkökohtaisia valvontasuunnitelmia
- käyttöönottamalla palvelualueilla SHQS -laatuohjelman mukaiset itsearvioinnit, joissa kehittämistarpeita on tunnistettu ja vastuutettu toimenpiteiksi
- toteuttamalla sisäisiä auditointeja, joissa havaintojen pohjalta on annettu suosituksia kehittämistoimenpiteistä
- toteuttamalla johdon katselmoinnin
- jatkamalla palkkojen harmonisoinnin kehittämistyötä
- laatimalla henkilöstön pito- ja vetovoima toimenpideohjelma

Vuoden 2021 aikana valmisteltiin ja yhtymähallituksen toimesta hyväksyttiin kuntayhtymän turvallisuus- ja riskienhallintapolitiikka, joka soveltuu jatkossa käytettäväksi myös perustettavan hyvinvointialueen turvallisuus- ja riskienhallintapolitiikkana. Poliitiikassa kuvataan johdon linjaukset turvallisuuden johtamiselle sekä turvallisuuden ja riskienhallinnan lainsäädäntö- ja strategiaperusta, tavoitteet, puitteet, vastuut ja toimintatavat. Riskienhallinnassa sovelletaan ISO 31000 standardia.

Kuntayhtymätasoisien riskienhallinnan päämäärien ja tavoitteiden lisäksi yhtymähallitus on perusteissa määritellyt niitä edellytyksiä, joita riskienhallinnan päämäärien saavuttamiseen tarvitaan sekä periaatteet, joiden mukaisesti riskienhallintaa järjestelmällisesti, jäsennellysti ja ajantasaisesti toteutetaan.

Strategiset riskit liittyvät mm. toimintaympäristöön, johtamisjärjestelmään ja organisaatorakenteeseen sekä yhdyspintatyöskentelyyn.

Kuntayhtymässä on tunnistettu mm. seuraavia strategisia riskejä:

- Koronan jatkon tuoma epävarmuus (hoito- ja palveluvelka)
- Euroopan kiristynyt turvallisuustilanne
- Tuottavuuteen ja kustannusten hillintään liittyvät toimenpiteet (uusi talouden toiminnan kehittämisen ohjelma)
- Tiedolla johtamisen kehittäminen edelleen

Asiakas- ja potilastietojärjestelmien hankintaan on liittynyt kansallisesti lähes aina markkinaoikeusriski. Vuosien 2020–2021 välisenä aikana toteutettu APTJ-hanke joutui markkinaoikeuden kaksi kertaa. Ensimmäisellä kerralla hankinta päätettiin keskeyttää ja käynnistää uudelleenmääriteltynä uudestaan, jolloin markkinaoikeusvalitus raukesi. Valtuuston joulukuussa 2021 tekemästä hankintapäätöksestä valitettiin myös markkinaoikeuteen mutta valitus saatiin raukeamaan valittajan kanssa käytyjen neuvottelujen jälkeen.

Operatiiviset riskit liittyvät henkilöstöön, toimintaan ja tietoturvallisuuteen sekä lakien ja säädösten noudattamiseen.

Kuntayhtymässä useiden eri henkilöstöryhmien saatavuuteen liittyy yhä kasvavia riskejä valtakunnallisen työvoimapula edetessä. Myös Covid-19 pandemialla on ollut vaikutusta henkilöstön saatavuuteen. Kuntayhtymän alueella on pulaa, kuten muuallakin, erityisesti lääkäreistä, lähihoitajista, sairaanhoitajista, sosiaalityöntekijöistä ja esim. puheterapeuteista. Tämä näkyy rekrytointivaikeuksina ja kasvavana ostopalvelujen käyttönä sekä vaikuttaa myös hinnankorotuksina hankittaessa vastaavia palveluja yksityisiltä palveluntuottajilta. Henkilöstön saatavuuteen vaikuttavat myös työnantajakuva sekä alueen houkuttelevuus asuinympäristönä. Osaamisen ennakkoinnin hallinta on keskeistä.

Kuntayhtymässä on määritelty strategiset kyvykkyydet (asiakaskyvykkyys ja asukaskokemus, tiedon analysointi- ja tuottamiskyvykkyys, uudistumisen takaava innovaatiokyvykkyys, itse- ja yhteisöohjautuvuus, johtamiskyvykkyys, ennakoiva ja toimintamalleja uudistava terveyden ja hyvinvoinnin kyvykkyys sekä talous- ja kustannusten hallinnan kyvykkyys). Kyvykkyydet kuvataan osaamisina, jotka puolestaan määrittävät osaamisen kehittämisen sisältövalintoja

henkilöstökoulutuksessa. Operatiivisella kyvykkyydellä varmistetaan ammattiosaamista ja ydinprosessien hyvää hallintaa.

APTJ-hankkeeseen sisältyy merkittäviä operatiivisia riskejä vuosi 2022–2023 osalta. Käytännön tasolla henkilöstön saatavuudesta johtuen on vähintäänkin käyttöönottoja ennen ja jälkeen odotettavissa palvelutason alenema. Riskeihin on varauduttu yhteensä 1,8 m€ lisärahoituksella sijaishenkilöstön palkkaamiseksi ratkaisun määrittelemiseksi sekä käyttöönottamiseksi. Riskit eskaloituvat, mikäli sijaishenkilöstön palkkaamisessa epäonnistutaan.

Vahinkoriskit liittyvät mm. palvelutuotannon turvallisuuteen, toimitiloihin, kalusteisiin ja koneisiin.

Toimitiloihin liittyvät riskit liittyvät monilta osin sisäilmaongelmiin. Lisäksi toimitilojen käytettävyys, muutot ja remontointitarpeet muodostavat toiminnallisen ja taloudellisen riskin. Kuntayhtymällä ei ole omistuksessa kiinteistöjä, joten käytössä olevat tilat on pääosin vuokrattu kunnilta, joten yhteistyö kuntien kanssa on tärkeää. Vakuutuksilla sekä turvallisuuskoulutuksella hallintaan vahinkoriskejä. Kiinteistöjen palovahinkojen ehkäisyssä 2021 panostettiin palotarkastusten kautta esiin tulleiden kehityskohteiden parantamiseen. Yhteistyötä kehitettiin palo- ja pelastusturvallisuuden osalta mm. kiinteistöjen omistaja-, huolto- sekä henkilöstötahojen välillä, liittyen esim. talokokouskonseptiin. Kuntayhtymään kehitettiin turvallisuuskävelymalli, jolla pyritään vähentämään palovahinkoriskejä sekä osallistamaan henkilöstöä aktiiviseen turvallisuuden kehitystyöhön työympäristön parantamiseksi - tässä yhteydessä kehitettiin sähköinen raportointi- sekä tilastointijärjestelmä, jota voi hyödyntää turvallisuuskävelyiden aikana mobiilina.

Henkilöstön turvallisuusosaamisen vahvistamisen kehittämällä vaikutetaan henkilövahinkoriskien ennalta ehkäisyyn sekä mahdollisiin vahinkovaurioihin liittyvien seurausten minimointiin. 2021 tapahtuneessa koulutustarjonnan kehitystyössä valikoitiin koulutustarjontaan mm. alkusammutuskoulutukset, EA-koulutukset, tietosuoja- ja tietoturvakoulutukset. Koulutusosakokonaisuudet saattavat jakaantua useammalle vuodelle. Turvallisuusosaamisen kartuttamisessa 2021 huomioitiin myös viranomaismääräysten sekä lainsäädännön veloitteiden täyttämistä mm. koulutusten osalta, mikä vähentää organisaatioon kohdistuvia rikosoikeudellisia riskejä sekä vahingonkorvausveloitteiden lankeamisesta kuntayhtymälle.

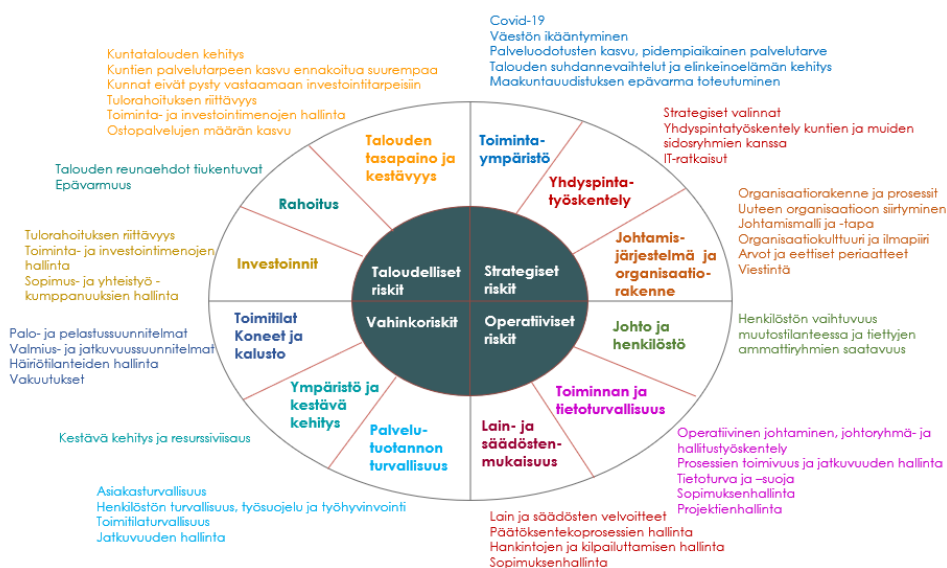
2021 kehitetyn ja vuodelle 2022 suuntautuvan turvallisuuskoulutustarjonnan kautta pyritään kehittämään ja ylläpitämään ”arjen työturvallisuuden osaamista” sekä vastaamaan mm. riskienhallinnan sekä sisäisen asiakaspalautteen kautta muodostuneisiin johtopäätöksiin osaamisvajesta. Uhka- ja väkivaltakoulutusten tarjonta on tällaisista koulutuksista hyvä esimerkki ja kyseisellä koulutuksella on myös henkilöstö- asiakas- ja potilasturvallisuuteen liittyviä negatiivisia tapahtumia ja vahinkoja ehkäisevä luonne. Tämän lisäksi palvelualueet ovat kehittäneet koulutuspalveluiden kanssa yhteistyössä alakohtaisia turvallisuuskoulutuksia. Turvallisuuskoulutussuunnittelussa katse oli tulevaisuudessa pitemmällä eli pyrimme myös kehittämään tulevaisuuden turvallisuuskoulutustarjontaa vastaamaan esim. turvallisuus-, organisaatio- sekä työympäristöön liittyvien riskien muutoksiin.

Turvallisuustekniikan kehitystyötä tehtiin potilas- ja hoitajakutsu- ja hätäpainikejärjestelmiin. Tila- ja rikosturvallisuuteen liittyviin tekniikoihin tehtiin Keusoten omistajakuntien kanssa kartoittavaa työtä, jota hyödynnetään esim. valvontakameratekniikan kehitystyössä 2022. Vuonna 2020 aloitetun Virve-verkoston sekä siihen liitettävien laitteiden kehitystyötä saatiin edistettyä merkittävästi ja kehitystyön tuloksena mm. virve-laitteiden määrä pyritään kolminkertaistamaan keväällä 2022. Virve-kehitystyössä fokuksessa oli mm. se, että Keusote pystyy vastaamaan operatiivisen viestinnän riskeihin, joita on tarkasteltu, arvioitu ja tunnistettu esim. kansallisen ja alueellisen riskiarviointien skenaariomallien ja sisäisten riskienarviointien kautta sekä viranomaisyhteistyössä. Operatiivisen viestinnän sekä turvallisuustekniikan kehittämisenä pyritään vähentämään mm. vasteaikoja uhan kynnyksellä ja riskiperustaisella kehitystyöllä on ehkäisevä peilausvaikutus vahinkoriskien syntymiseen ja vahinkojen suuruuteen.

Maineriskien syntymiseen liittyen on tunnistettu mm. disinformaation lisääntyminen toimintaympäristössä sekä tiedon elinkaaren huomioiminen kaikilla organisaatiotasolla (esim. huolellinen tiedon käsittely). Maineriskien syntymiseen vaikuttaa mm. organisaatiotasoisesta viestinnän kehitysyhteistyöllä ja kuntayhtymässä perustettiin sisäinen turvallisuusviestinnän kehittämisen pienryhmä. Kriisiviestintää ja sen valmiutta kehitetään jatkuvasti vastaamaan myös maineriskeihin liittyviin skenaarioihin.

Taloudelliset riskit liittyvät talouden yleisiin reunaehtoihin, kuntatalouden yleiseen kehitykseen sekä palvelutarpeen kasvun tuomiin haasteisiin.

Palvelutuotannon kustannuskehityksen hillitsevien toimien toteutuskyky siten, että se vastaa kuntien maksukykyä on merkittävä riski. Palvelutarpeen kasvu ikääntymisen vuoksi on voimakasta jatkossa myös kuntayhtymän alueella, mikä edellyttää toimintojen tehostamista ja uusien kevyempien toimintamallien käyttöönottoa. Hyvinvointialueen tuleva rahoitus edellyttää merkittäviä kustannusten kasvua hillitseviä toimenpiteitä.



2 SELONTEKO SISÄISEN VALVONNAN JA RISKIENHALLINNAN JÄRJESTÄMISESTÄ

Selonteon valmistelu ja käsittely

Toimintakertomuksessa arvioidaan merkittävimpiä riskejä ja epävarmuustekijöitä ja näiden arvioiden lisäksi yhtymähallitus, kuntayhtymän sisäisen valvonnasta ja riskienhallinnasta vastaavana toimielimenä, arvioi tässä kuntalain (115.1 §) mukaisessa selonteossaan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämistä ja tekee siitä keskeiset johtopäätöksensä.

Yhtymähallituksen lisäksi kaikki ne kuntayhtymän toimielimet ja viranhaltijat, joille on annettu toimivaltaa kuntayhtymän varojen käytössä ja jotka toimivat viranomaisina, vastaavat osaltaan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmällisten ja dokumentoitujen toimintatapojen kehittämisestä ja niiden soveltamisesta.

Yhtymähallitus antaa arvionsa:

- sisäisen valvonnan ja siihen liittyvän riskienhallinnan järjestämisestä,
- mahdollisista valvonnassa havaituista puutteista kuluneella tilikaudella sekä
- siitä, miten sisäistä valvontaa on tarkoitus kehittää voimassa olevalla taloussuunnittelukaudella.

Tämä selonteko on laadittu viranhaltijoiden tuottamien lähtötietojen perusteella. Sisäinen tarkastaja on käynyt selonteon osa-alueet johdon ja asiantuntijoiden kanssa läpi. Selontekoa ja sen sisältöä on käsitelty rahoitus- ja talousjohtajan vetämissä talouskonsultointi- ja controllertiimin tilinpäätöstä ja toimintakertomusta valmistelemissä palavereissa.

Yhtymähallituksen selonteon lisäksi tilintarkastajat antavat tarkastuskertomuksessaan lausuntonsa siitä, ovatko sisäinen valvonta ja riskienhallinta asianmukaisesti järjestetty.

Yhtymähallituksen arvio hallinto- ja johtamistavasta

Yhtymähallitus ei ole havainnut olennaisia puutteita yhtymästrategian arvoina ilmaistujen toimintaperiaatteiden, hallinto- ja toimintasääntöjen, toimielinten päätösten ja muiden viranomaisohjeiden noudattamisessa. Johtamisjärjestelmä sääntöineen ja ohjeineen muodostaa tarkoituksenmukaisen kokonaisuuden.

Kehittämiskohteet:

- toiminnan ja talouden seurannan ja raportoinnin toimintatapojen ja tiedolla johtamisen edelleen kehittäminen vuoden 2022 aikana ja hyvinvointialueen toiminnan ja talouden vuosikellon suunnittelu
- talouden ennustamisessa vaadittavan osaamisen vahvistaminen ja palvelualueiden kouluttamisen jatkaminen (palvelualueiden esimiesten talousklinikat)
- oikeiden ja riittävien tietojen antaminen kuntayhtymän toiminnasta ja taloudesta omistajakunnille (omistajakuntien tavoitteiden toteuttaminen) sekä hyvinvointialueen raportointimallin suunnittelu

kuntayhtymän luottamus- ja viranhaltijajohto yhdessä muodostavat johtamisjärjestelmän perusrakenteen. Yhtymähallitus johtaa kuntayhtymän toimintaa, hallintoa ja taloutta, vastaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä. Hallintosääntöä täydentää toimintasääntö. Johtamisjärjestelmää on vuoden 2021 aikana kehitetty ottamalla käyttöön Strategia, kehittäminen ja rahoitus- sekä Yhteiset palvelut- ja Hyvinvointi, terveys ja asiakkuudet tulosalueilla yhteisöohjautuvat tiimit.

Kuntayhtymä asetti hyvinvointialueen valmisteluun väliaikaisen valmistelutoimielimen, joka aloitti toimintansa syyskuussa 2021. Toimielimen toimikausi päättyi aluevaltuuston aloittaessa toimintansa maaliskuussa 2022.

Kuntayhtymällä on järjestämis- ja tuottamissuunnitelma, johon liittyvän toimintamallin rakentaminen on osa kuntayhtymän johtamista ja ohjausta. Järjestämis- ja tuottamistoiminto pyritään organisoimaan toiminnallisesti siten, että tuottajaverkostoa ja sen toimintaa voidaan ohjata kokonaisuuden kannalta parhaalla mahdollisella tavalla jättäen kuitenkin samalla palvelutuotannolle riittävästi liikkumavaraa. Suunnitelmassa on kuvattu kuntayhtymän yhteistyöverkoston ohjausmallien sekä järjestämisen ja tuottamisen yleisperiaatteita, toiminnallisia rooleja ja vastuita sekä alustava tiekartta järjestäjän osaamisen vahvistamiselle. Jatkoasiakirja, jossa konkretisoidaan järjestäjän tavoitteita eri tehtäväkokonaisuuksissa, on parhaillaan laadinnassa osana hyvinvointialuevalmistelua ja siinä otetaan huomioon sote-uudistuksen palvelustrategialle asettamat tavoitteet.

Kuntayhtymän päätöksentekoprosessit noudattavat hallintosäännössä määriteltyä toimivalta- ja vastuujakoa. Päätösten pohjana olevan tiedon laatua ja luotettavuutta varmennetaan, tiedolla johtaminen on yksi yhtymästrategian elinvoimaisen uudistumisen strategisista tavoitteista. Keusotessa toteutetaan tiedolla ohjaamisen -ohjelmaa 2020 – 2025.

Kuntayhtymässä sisäinen tarkastus on järjestetty omana työnä palkkaamalla yksi sisäinen tarkastaja. Yhtymähallitus on hyväksynyt sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen. Sisäinen tarkastus on asemoitu sisäisen tarkastuksen ammatillisen viitekehyksen ja kansainvälisten ammattistandardien tarkoittamalla tavalla riippumattomaksi. Asemointi täyttää myös jatkossa hyvinvointialuelain vaatimukset sisäisen tarkastuksen järjestämisestä.

Yhtymähallituksen arvio riskienhallinnasta

Yhtymähallituksen näkemyksen mukaan riskienhallinnan kehittämistyö on systemaattista ja jatkuvaa. Riskienhallinta on Keusoten kehitysvaiheeseen ja kypsyytasoon suhteutettuna riittävällä tasolla.

Kehittämiskohteet:

- turvallisuus- ja riskienhallintapolitiikan tarkentaminen konkreettiseksi turvallisuuden ja riskienhallinnan suunnitelmaksi yhtenäisine seurantamenettelyineen ja viestintäsuunnitelmineen
- vuoropuhelun vahvistaminen palvelualueiden ja strategisen kehittämisen ja tukipalvelujen kesken riskien arvioinnin ja hallintatoimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa
- kilpailutustarpeiden- ja sopimuksenhallinnan keskittäminen
- ennakoivan henkilöstösuunnittelun ja perehdytysprosessin vahvistaminen henkilöstön saatavuuden varmistamiseksi palvelutuotannon tarpeisiin
- henkilöstön pito- ja vetovoiman toimenpideohjelman toimeenpano
- tuottavuusohjelman johdonmukainen johtaminen, tietoperusteinen toiminnan johtaminen
- palkkausjärjestelmän kehittäminen

Arvioidessaan riskienhallintaa osana sisäistä valvontaa yhtymähallitus arvioi, miten luotettavasti saadaan kohtuullinen varmuus kuntayhtymän tavoitteiden saavuttamisesta, toiminnan jatkuvuudesta ja häiriöttömyydestä. Yhtymähallitus arvioi niiden menettelyjen järjestelmällisyyttä, joiden avulla kuntayhtymän toimintaan liittyviä riskejä, niiden merkitystä ja toteutumisen todennäköisyyttä arvioidaan sekä toimintatapoja, joilla riskejä hallitaan, valvotaan ja raportoidaan säännönmukaisesti. Riskienhallinnan tasoa ja riittävyyttä arvioidaan suhteessa Keusoten toimintaan, investointeihin, rahoitukseen ja vahinkoihin liittyvissä riskeissä sekä riskien mahdollisten realisoitumisen vaikutuksia kuntayhtymän toimintaan, talouteen ja palvelukykyyn.

Riskienhallinnan perusteet ja keskeiset elementit

Yhtymävaltuusto on päättänyt kuntayhtymän sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet, jotka on liitetty osaksi talousarvioita. Riskienhallinta on määritelty osaksi johtamisjärjestelmää päämäärineen, tavoitteineen, periaatteineen ja vastuineen. Keusoten turvallisuus- ja riskienhallintatiimi koordinoi turvallisuus- ja riskienhallintatyötä ja laati yhtymävaltuuston päättämien perusteiden pohjalta turvallisuus- ja riskienhallintapolitiikan yhtymähallituksen hyväksyttäväksi. Yhtymähallitus hyväksyi politiikan 26.10.2021 (151§). Riskienhallinnan vastuut on kuvattu hallintosäännössä.

Laatu-, asiakas- ja potilasturvallisuustyöryhmien yhteistyössä laatimaan laatu-, asiakas- ja potilasturvallisuussuunnitelmaan on tuotettu sisältöä kokonaisturvallisuuden näkökulmasta. SHQS -laatuohjelman arviointikriteeristössä tunnistettujen turvallisuuden eri osa-alueiden puutteiden korjaamiseksi on tehty kehitystyötä esim. palo- ja pelastusturvallisuuden osalta.

Kokonaisvaltaista riskienhallintaa tuetaan politiikoilla ja ohjeilla, jotka liittyvät talous- ja henkilöstöhallintoon, hankintoihin, tietoturvaan ja tietosuojaan, asiakas- ja potilasturvallisuuteen sekä laadun- ja riskienhallintaan (ml. menettelyt riskien tunnistamiseen, arviointiin, hallintakeinoihin ja seurantaan). Merkittävimmät riskit ja niiden hallintakeinot dokumentoidaan turvallisuus- ja riskienhallintatiimin antamien ohjeiden ja

mallien mukaisesti. Sisäiset riskit on nyt tunnistettu ja hallintatoimenpiteitä suunnitellaan tältä pohjalta. Keusotella on käytössään vaarojen tunnistamisen riskienarviointityökaluina WPro ja HaiPro. Riskitiedon varastointia varten on käytössä oma tietojärjestelmänsä.

Kuntayhtymän valmiussuunnitelman valmistelu on pandemiatilanteen takia hidastunut. Suunnitelman rakenteellista kokoamistyötä vauhditetaan, kun terveyden- ja sosiaalihuollon lainsäädäntömuutokset astuivat voimaan 1.3.2021 sekä Sosiaali- ja terveysministeriön PONK (Poikkeusolojen sosiaali- ja terveydenhuollon neuvottelukunta) -alatyöryhmän valtakunnalliset ohjeet valmiussuunnitelman rakenteeseen ja sisältöön saadaan käyttöön vuoden 2022 alussa. Keusoten valmiussuunnittelulla edistetään kuntayhtymän jatkuvuudenhallintaa sekä perusvalmiuteen liittyviä suunnitelmia. Virve -puhelinien valtakunnallisia puheryhmiä yhdenmukaistetaan. Tältä pohjalta myös Keusoten Virve -verkostokokonaisuus on kehitetty vuoden 2021 aikana ja jalkautus ajoittuu keväälle 2022.

Strategisten ja taloudellisten riskien hallinta

Talouden riskienhallinnan vahvistamisella ja palvelurakenteen kehittämällä pyritään hallitsemaan kustannuskehitystä siten, että se saadaan rahoituspuolelta edellyttämälle tasolle. Keusoten kehitystyössä kuntayhtymästä hyvinvointialueeksi järjestämisosaamista vahvistetaan, palvelurakenteen muotoilua ja palveluketjuja sekä tuotantotapoja kehitetään. Taloudellisia riskejä, ml. koronan vaikutuksia on tunnistettu ja analysoitu.

Talouden palvelualueperustaista ennusteprosessia kehitettiin vuoden 2021 aikana ja työ jatkuu 2022 tavoitteena entistä laadukkaampi ja vuorovaikutteisempi tilinpäätösennusteprosessi yhteisesti sovittuine aikatauluineen, vastuineen ja tehtävineen. Ennustamisen prosessia on mallinnettu, aikataulu on kytketty toiminnan ja talouden vuosikelloon. Jatkossa tietoallasta hyödynnetään systemaattisesti tässä kehitystyössä, tuottavuusohjelma kytketään vahvemmin toiminnan ennustamiseen ja hanketoiminnan talousosaamista vahvistetaan.

Strategian, kehittämisen ja rahoituksen SKR-tieto- ja automaatiotiimi on tukenut talouden seurannan ja ennustamisen prosessien kehittämistyötä tietoallasta ja tietovarastoa edelleen kehittämällä ja tuottamalla entistä ajantasaisempaa ja luotettavampaa tietoa laskennalliseen ennustamiseen. Vuodesta 2021 on laadittu tietojohtamisen tilinpäätös. Vuoden 2021 aikana on kehitetty itsepalveluraportointia ja käynnistetty hyvinvointialueen tietojohtamisen valmistelu (tiekartta 2.0).

Strategia, kehittäminen ja rahoitustulosalueen ennustetiimi sekä tieto- ja automaatiotiimi vastaavat järjestämislain määrittelemien vähimmäistietosisältöjen vaatimuksiin vastaamisesta, tietotuotteiden kuten itsepalveluraportoinnin ja Pärjääjä-mallin kehittämisestä, toisiolain ekosysteemiin liittymisestä. Hyvinvointialueelle on myönnetty ICT-muutosrahoitusta tiedolla johtamisen kehittämiseen 2021 – 2025.

Järjestämis- ja tuottamissuunnitelman pohjalta laaditaan kuntayhtymän palvelujärjestelmäsuunnitelma ottaen huomioon sote-uudistukseen liittyvän lainsäädännön tuoma ohjeistus palvelustrategialle. Lisäksi tietojohtamisen kehittämissuunnitelmaan kuvatuilla toimenpiteillä tuetaan edellä mainittujen suunnitelmien toimeenpanoa. Kehittämisen painopisteinä ovat sote-uudistuksen kulmakivet, ml. kustannusten kasvun

hillintä, tiedolla ohjauksen kehittäminen, palvelujen ennaltaehkäisevyys ja yhteensovittaminen sekä digitaaliset palvelut.

Yhtymästrategiaa laadittaessa toimintaympäristön muutokset kartoitettiin ja niiden vaikutukset arvioitiin. Muutokset ryhmiteltiin yhteiskunnallisiin ja sosiaalisiin (terveyden ja hyvinvoinnin korostuminen, väestörakenteen muutos), poliittisiin ja lainsäädännöllisiin (päättökseen kompleksisuus, teknologisiin (älykkään teknologian murros) ja taloudellisiin (talouden reunaehdot tiukentuvat) tekijöihin. Nämä tekijät arvioitiin neljästä näkökulmasta: asukkaan, henkilöstön, palvelutuotannon sekä talouden ja hallinnon näkökulmista. Yhtymästrategia toimii hyvinvointialuestrategian pohjana. Yhtymästrategian toimintaympäristön analysoinnin logiikkaa hyödynnetään hyvinvointialueen strategian laadinnassa.

Henkilöstöriskien hallinta (ml. strategisten kyvykkyyksien varmistaminen ja kehittäminen)

Kuntayhtymä laatii henkilöstöpolitiikan, henkilöstöohjelman sekä vuosittain yhteistyömenettelyssä työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi henkilöstö- ja koulutussuunnitelman, joka perustuu henkilöstöpolitiikkaan ja henkilöstöohjelmaan. Suunnitelmassa kuvataan mm. tavoitteet, rekrytointipolitiikka, henkilöstön rakenne ja määrä, hyvinvointia tukevat toimenpiteet ja käytössä oleva perehdytysprosessi. Ennakoivalla henkilöstösuunnittelulla ja rekrytointipolitiikalla varaudutaan toimintaympäristön, henkilöstömäärän ja rakenteen muutoksiin. Henkilöstömitoitukseen liittyvät lainsäädännön muutokset aiheuttavat henkilöstömäärän nousupainetta.

Keusotessa on määritelty strategiset kyvykkyydet (asiakaskyvykyys ja asukaskokemus, tiedon analysointi- ja tuottamiskyvykyys, uudistumisen takaava innovaatiokyvykyys, itse- ja yhteisöohjautuvuus, johtamiskyvykyys, ennakoiva ja toimintamalleja uudistava terveyden ja hyvinvoinnin kyvykyys sekä talous- ja kustannusten hallinnan kyvykyys). Kyvykkyydet kuvataan osaamisina, jotka puolestaan määrittävät osaamisen kehittämisen sisältövalintoja henkilöstökoulutuksessa. Operatiivisella kyvykkyydellä varmistetaan ammattiosaamista ja ydinprosessien hyvää hallintaa.

Henkilöstösuunnitelmassa henkilöstöön liittyvien tavoitteiden ja tunnuslukujen lisäksi kuvataan toiminnan muutosten (esim. asiakasohjaus, palvelurakennemuutos, geneerinen vastaanottomalli, ostopalvelujen siirtäminen omaksi toiminnaksi) vaikutuksia henkilöstön määrään ja rekrytointipolitiikkaan sekä yleisiä periaatteita palvelusuhdemuotojen käytössä. Koulutussuunnitelma toteuttaa henkilöstöohjelmaa sekä hankkeina että yhteisinä toimintamalleina, josta esimerkkeinä vuoden 2021 osalta mainittakoon yhteisöohjautuvuus, strategiset kyvykkyydet, lean, tiedolla johtaminen, ennakoiva henkilöstösuunnittelu, Minun urani Keusotessa, rekrytoinnin ja sisäisten siirtojen perehdyttämismalli.

Vuonna 2021 aikana kehitettiin koulutuksen suunnitteluun ja tuottamiseen liittyvä koulutuslupa (eTaika). Tavoitteena on, että koulutustarjoama, koulutuksiin ilmoittautuminen ja toteutuksen seuranta löydetään saman alustan alta. Osaamisen hallintajärjestelmän osa-alueina ovat koulutukset, luvat ja pätevyys sekä kehityskeskustelut.

Kuntayhtymässä ammatillisia koulutuksia ja valmennuksia yhteistyössä henkilöstöpalvelujen kanssa koordinoivat palvelualuekohtaisesti nimetyt koulutusyhdys henkilöt, jotka yhdessä muodostavat koulutustyöryhmän. Keusoten yhteinen koulutuskalenteri koulutuksineen ja valmennuksineen mahdollistaa monipuoliset kouluttautumismahdollisuudet koko henkilöstölle. Esimiehiä koulutetaan teemakohtaisesti verkko-oppimisen avulla. Teemoina mm. tietosuoja ja tietoturva, rekrytointi ja perehdyttäminen, talousosaaminen, hankinta- ja sopimusosaaminen sekä tuottava työyhteisö ja toiminnan tehostaminen.

Vuosina 2020 ja 2021 on toteutettu henkilöstön Syke ja Mitä kuuluu -kyselyitä sekä ulkoinen ja sisäinen työnantajakuivatutkimus yhteistyössä Laurean kanssa. Lisäksi on toteutettu henkilöstön pitovoima ja työnantajakuva -selvitystä yhteistyössä henkilöstön kanssa haastatteleamalla ja työpajoissa. Tietoa hyödynnetään toimenpideohjelman laadinnassa henkilöstön pitovoiman vahvistamiseksi.

Henkilöstökulujen kehitystä ja siihen vaikuttamisen keinojen toimivuutta Keusotessa arvioidaan jatkuvasti (ml. henkilöstömäärän, lomapalkkavelan ja työterveyshuoltopalvelujen kehitys). Merkittävimmät riskit liittyvät henkilöstöpulaan, työn kuormittavuuteen ja kiireeseen sekä palkkauksen haasteisiin. Palkkaharmonisoinnin hitaus ja henkilöstön kokemaa palkkaepätasa-arvo heikentävät motivaatiota ja arvostusta. Palkkojen harmonisointiin käytiin 2,2 milj. euroa vuonna 2021.

Henkilöstöpula vaivaa erityisesti kotihoidon (10 %) ja lääkäreiden osalta (27 %). Henkilöstön vaihtuvuus on 17,3 %.

Yhteistyötoimikunta ja työsuojelu (henkilöstöfoorumi)

Yhtymähallitus on asettanut kuntayhtymän yhteistyötoimikunnan, joka toimii yhteistyöelimenä ja työsuojelutoimikuntana käsitellen lainsäädännön edellyttämät laajakantoiset ja henkilöstöä yleisesti koskevat asiat. Työsuojeluvaltuutetut tukevat kuntayhtymän esimiehiä ja henkilöstöä vaarojen tunnistamisessa ja riskien arviointiin liittyvissä asioissa (palvelu on saatavilla myös LaaS -palveluna).

Kuntayhtymän henkilöstöfoorumi, joka koostuu henkilöstön edustajista, kokoontuu kerran kuussa, sille on laadittu oma toimintasuunnitelmansa. Henkilöstön edustajina toimivat työsuojeluvaltuutetut ja pääluottamusmiehet.

Kuntayhtymällä on henkilöstöturvallisuuteen liittyen työsuojelun toimintaohjelma, työ- ja turvallisuusohjeet sekä kiinteistökohtaiset pelastautumiseen liittyvät ohjeet. Työsuojelun työryhmä, joka koostuu työhyvinvointipäälliköstä (pj.), työhyvinvointikoordinaattorista ja työsuojeluvaltuutetuista huolehtii omalta osaltaan työsuojelun yhteistoiminnasta ja sen toimivuudesta.

Riskienhallinta hankinnoissa ja sopimuksenhallinta

Kuntayhtymän hankintapalvelut ohjaavat, tukevat ja koordinoivat kuntayhtymän hankintoja sekä osaltaan edistävät kuntayhtymän hankinta- ja sopimusosaamisen ylläpitoa ja jatkuvaa kehittämistä. Lisäksi ICT-hankintojen sopimuksenhallintaa koordinoidaan tietohallinnossa omana kokonaisuutenaan.

Kuntayhtymän viran- ja toimenhaltijoita sitovaa, ajantasaista hankinta- ja sopimusohjeistusta (hankintastrategia, hankintaohje ja osto-ohjeet) noudatetaan pääsääntöisesti kaikissa kuntayhtymän toiminnoissa ja yksiköissä. Hankintapalvelujen ylläpitämä hankintaprosessin ohjeistus (ml. mallipohjat) on saatavilla Keunetissä. Kuntayhtymällä on hankinta-asioihin ja tietosuojaan erikoistunut lakimies. Kuntayhtymällä on hankintayhteyshenkilöverkosto, jossa on edustus kaikilta palvelualueilta sekä yhteisistä palveluista.

Hankintayhteyshenkilöverkostossa mm. käydään yhdessä läpi esiintyneitä poikkeamia hankinnan prosessien edelleen kehittämiseksi ja poikkeamiin reagoimiseksi.

Hankinta- ja sopimusprosessien sujuvan hallinnan tukena on käytössä Cloudia -järjestelmä, joka on otettu osaksi operatiivista toimintaa. Kaikki kynnysarvon ylittävät kilpailutukset tehdään Cloudia -järjestelmän avulla. Asian-, sopimuksen ja hankintojenhallinnan integraatio on edellytys riskienhallinnan onnistumiselle hankintojen ja sopimuksenhallinnassa (ml. reklamaatioiden käsittely). Palvelujen ostot ja hankinnat ovat painopisteenä järjestämis- ja tuottamissuunnitelmassa.

Sote-ammattihenkilöstön saatavuus on heikentynyt koko Suomessa, eikä kuntayhtymän rekrytointien ja voimassa olevien ostosopimusten kautta ole saatu tarvetta vastaavasti hoitohenkilökuntaa. Jotta yhä paheneva pula henkilöstöstä ei vaikuttaisi kuntalaisten saamaan hoitoon ja palveluun, saatavuuden varmistamiseksi on Keusotessa jouduttu turvautumaan myös suoraan hankintoihin. Henkilöstön riittävyyden varmistamiseksi Keusote on liittynyt Hansel Oy:n dynaamisen hankintajärjestelmään: Sote-alan henkilöstövuokraus 2021-2025. Hanselin kilpailuttaman yhteishankinnan malli on rakennettu sellaiseksi, että se maksimoi ammattihenkilöiden saatavuutta, ja mukana on valtakunnallisten toimijoiden lisäksi myös pieniä paikallisia yrityksiä.

Vakuutusturva

Kuntayhtymän vakuutukset on kilpailutettu 2019 ja ne ovat astuneet voimaan 1.1.2020, henkilöstön osalta 1.4.2020.

Yhtymähallituksen arvio valvontatoimenpiteistä

Yhtymähallituksen näkemyksen mukaan kuntayhtymän valvontatoimenpiteet ovat kuntayhtymän kehitysvaiheeseen nähden riittävällä tasolla.

Kehittämiskohteet:

- henkilöstön valvontaosaamisen kehittäminen
- valvonnan prosessien sujuvuuden ja raportoinnin edelleen kehittäminen digitaalisia ratkaisuja hyödyntäen
- valvontaohjelmaan vuodella 2022 määriteltävä keskeisimmät kehittämiskohteet
- arkistonmuodostussuunnitelma- ja tiedonohjaussuunnitelmatyön yhteistyössä palvelualueiden kanssa
- laite- ja kalusterekisterien ja -luettelojen (ml. kiinteistö- ja irtaimistoleasingsopimukset) ajan tasalla pitäminen (leasingsopimuksista tiedot ylläpidetään toimittajien laitehallintapalveluissa)
- lääkelaiterekisterin ylläpito

Arvioidessaan valvontatoimenpiteitä yhtymähallitus ottaa kantaa siihen, ovatko erilaiset kontrollit- ja suojaustoimenpiteet riittävällä tasolla. Sopimuksenhallintaan liittyviä valvontatoimenpiteitä tässä selonteossa kuvattiin jo edellä. Valvonnan tasosta tuotetaan tietoa hallituksen käyttöön erilaisin toimintatavoin, mm. vuosittaisella valvontakertomuksella.

Sosiaali- ja terveystalvelujen valvonnan järjestäminen, valvontasuunnitelma ja valvontakertomus

Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä ostaa potilas- ja sosiaaliasiamiespalvelun Länsi- ja Keski-Uudenmaan sosiaalialan osaamiskeskus Sosiaalitalito Oy:ltä. Sosiaalitalito koostaa vuosittain Sosiaali- ja potilasasiamiehen selvitykset, joissa käsitellään Keusoten alueen potilaiden/omaisten yhteydenottojen syitä. Vuoden 2021 selvitykset raportoidaan kevään 2022 aikana (huhti-toukokuu).

Kuntayhtymällä on itsehallintonsa mukaisesti sosiaali- ja terveystalvelujen järjestäjänä vastuu palvelujen lain- ja asianmukaisuuden varmistamisesta. Yhtymähallitus hyväksyi 9.3.2021 päivitetyn kuntayhtymän sosiaali- ja terveystalvelujen valvontaohjelman 2020 – 2021ohjeistuksineen ja laatuvaatimuksineen. Valvontaohjelman lisäksi kuntayhtymässä on laadittu yksikkökohtaiset omavalvontasuunnitelmat, jotka päivitetään vuosittain. Valvonnan kehittämisen tavoitteena ovat valvonnan prosessien sujuvuuden varmistaminen ja kehittäminen.

Kuntayhtymän valvonnassa on käytössä ns. valvonnan vastuiden hybridimalli. Keusotella on konsernipalvelujen laatuapalveluissa valvontakoordinaattori, joka kehittää valvonnan kokonaisuutta valvonnan yhteistyöryhmän kanssa. Valvontakoordinaattori kokoaa yhtymähallitukselle vuosittain raportoitavan valvontakertomuksen sosiaalihuollon valvonnan kehittämiskohteista.

Kuntayhtymällä on lääkehoitosuunnitelma 2020 – 2021 ja yksikkökohtaiset lääkehoitosuunnitelmat. Lääketurvallisuus ja lääkitysturvallisuus ovat potilas- ja

asiakasturvallisuuden osa-alueita. Lääkehoidon riskienhallinnan toimintatavat (ml. riskienarvioinnin matriisimalli, tarvittavan osaamisen ylläpito ja lupakäytännöt sekä edellä mainituista raportointi) on kuvattu vuosittain päivitettävässä lääkehoitosuunnitelmassa. Lääkehoitoa toteuttavissa työyksiköissä työyksikkökohtaiset lääkehoitosuunnitelmat perustuvat kuntayhtymän yleiseen lääkehoitosuunnitelmaan.

Valviran antamien muistutusten käsittelyn menettelyn kehittäminen on valittu yhdeksi lean-valmennuksen kehittämiskohteista. Hajaautetun vastuun toimintatavassa erityistä huomiota vastaisuudessa kiinnitetään muistutuksiin vastaamiseen kohtuullisessa ajassa.

Estävät, havaitsevat ja korjaavat IT-kontrollit

Tietohallinto on kuvannut yleiset ja sovellustason kontrollit: pääsyn-, muutoksen ja laitehallinnan sekä varmistuskäytännöt, jatkuvuuden hallinnan sekä järjestelmien hankinnan ja käyttöönoton, tiedon keruun, syötön, käsittelyn, tulostuksen ja jakelun kontrollit sekä tiedon logituksen.

Tietohallinnon pelikirjassa on kuvattu roolit, vastuut ja kyvykkyydet kysynnän ohjaamisessa ja tietohallinnon rooli palvelualueiden tukena. Lisäksi tietohallinnon ohjausmalli on kuvattu. IT-kehittämisen hankesalkku toimintamalli on luotu ja ohjeistettu. Arkkitehtuurikuvauksien teko on hyvässä vauhdissa. Palvelunhallintatoimisto on perustettu palveluihin liittyvien pyyntöjen ja poikkeamien sekä ict-toimittajakentän hallinnoimiseksi.

Tietoturvan osalta tietoturvalavomo eli SIEM-SOC ratkaisu on käytössä (lokien hallinta, verkon valvonta, teknisten tietoturvapoikkeamien havainnointi ja niihin puuttuminen). Tietoturvalle on laadittu oma vuosikellonsa. Ulkopuolisten toimijoiden tekemät auditoinnit ovat osa ICT-palvelujen tietoturvallisuuden varmistamista. Tietoturvaan sovellettavasta lainsäädännöstä, viranomaismääräyksistä, ohjeista ja suosituksista on laadittu oma dokumenttinsa.

Työsuhteiden elinkaaren hallinta ja palkanmaksu

Hallintosäätöön on kirjattu kuntayhtymän täyttölupakäytännöt: yhtymähallitus päättää virkojen, kuntayhtymän johtaja toimien perustamisesta ja lakkauttamisesta. Henkilöstöjaosto valmistelee palvelusuhteeseen ottamiseen liittyvät asiat, joissa päätösvalta on yhtymähallituksella tai -valtuustolla. Henkilöstöjaosto kehittää ja koordinoi kuntayhtymän henkilöstö- ja työnantajapolitiikkaa. Keusotella on perehdyttämisohjelma ja lähtökyselykäytännöt.

Sarastia tuottaa palkanlaskentapalvelut kuntayhtymälle. Palkanlaskentapalvelun vastuut esimiesten ja Sarastian välillä on kuvattu vastuunjakotaulukolla. Vastuunjakotaulukko on päivitetty syksyllä 2020. Palkanmaksua ohjaa kuukausittainen palkanmaksuaikataulu. Palkan muodostuminen ja maksaminen perustuu toimivaltaisen esimiehen hyväksyntään palkkausjärjestelmien ja kuntayhtymän linjausten mukaisesti.

Yhtymähallituksen arvio tiedosta ja tiedonvälityksestä

Yhtymähallituksen näkemyksen mukaan tietoon ja tiedonvälitykseen liittyvien riskien tunnistaminen ja niiden hallinnan jatkuva parantaminen ovat hyväksyttävällä tasolla.

Kehittämiskohteet:

- henkilöstön osaaminen asian-, tiedon- ja tietämyksenhallinnassa
- tietosuoja- ja tietoturvan osaamisen velvoittavuuden tunnistaminen ja ylläpitäminen koko henkilöstön osalta (koulutussuunnitelman päivittäminen ja toteuttaminen)
- tietosuoja- ja riskienhallinnan toteuttaminen osana palvelutuotantoa ja palvelujen kehittämistä
- arkistonmuodostus ja tiedonohjaussuunnitelmien laadintaa jatketaan
- tiedonhallintamallin rakentamista ja ylläpitoa lainsäädännön määrittelemässä aikataulussa jatketaan

Toiminnan ja talouden raportointi

Yhtymästrategiassa ja sen toteuttamiseen määritellyissä ohjelmissa on määritelty strateginen suunta (visio), missio, strategiset tavoitteet, erottumistekijät, painopisteet ja arvot toimintaperiaatteina. Kullekin neljälle painopisteelle on määritelty omat strategiset tavoitteensa 2020 – 2025. Yhtymästrategiasta johdetut tavoitteet kirjataan osaksi talousarviota ja näin keskeisimmät yhtymästrategiset tavoitteet tulevat yhtymävaltuuston arvioitaviksi talousarvion käsittelyn yhteydessä. Keusoten talouden vuosikelloon on määritelty toiminnan ja talouden ohjausjärjestelmän keskeiset elementit ja vuosirytmä (TA/TS, osavuositarkastus, TP/toimintakertomus). Omistajakunnille kuntayhtymän toiminnasta ja taloudesta raportoidaan pääosin kuukausittain.

Tietoturva ja tietosuoja

Tietosuoja ja riskienhallinta

Kuntayhtymä on määritellyt tietosuoja- ja tietoturvalinjauksensa ja tavoitteensa: *Tietoturva- ja tietosuojapolitiikka – turvallisuusajattelu lähtee meistä itsestä* (hyväksytty YV 29.10.2020 § 38). Poliitiikan toteutumista arvioidaan vuosittain riskiarvioinnilla kahdeksan turvallisuusperiaatteen kriteerein. Käytössä olevia ohjeita ovat mm. tietoturvallisuusohje, sähköpostin ja tietoverkkojen käyttöohje, tietoturvan ja tietosuoja- ja omavalvontasuunnitelma sekä henkilötietojen käytön valvonta ja valvontasuunnitelma (lokivalvonta). Ohjeet ovat julkaisu intrassa (Keunet).

Loppuvuodesta 2021 otettiin käyttöön kyberturvallisuuskeskuksen ja huoltovarmuuskeskuksen laatima kyberturvallisuusmittaristo. Tietoturvan ja tietosuoja- ja omavalvontasuunnitelma on osallistuttu kansalliseen harjoitustoimintaan (mm. Taisto- ja toimittajakohtaiset harjoitukset).

Hallintosäännön mukaan yhtymähallitus toimii tietosuoja-asetuksen (artikla 4, kohta 7) tarkoittamana rekisterinpitäjänä vastaten siitä, että kuntayhtymä täyttää tietosuojalainsäädännön velvoitteet ja valvoo niiden toteutumista. Tämän lisäksi toimintasäännössä määritellään mm. julkisuuslain ja EU tietosuoja-asetuksen mukaisten tietopyyntöjen käsittelyn vastuut. Tietosuoja- ja omavalvontasuunnitelman tehtäviä toteutetaan, seurataan ja

raportoidaan vuosikellon mukaisesti johtoryhmille ja yhtymähallitukselle, joka hyväksyy tietosuojan vuosiraportin ja sen yhteydessä julkaistavan seuraavan vuoden suunnitelman. Johdolle tietosuojasta raportoidaan osa- ja vuosiraportilla sekä tämän lisäksi säännöllisesti esimiesamuissa ja koko henkilöstölle tiedotetaan kahden kuukauden välein.

Kuntayhtymällä on EU-asetuksen mukaisesti nimetty tietosuojavastaava (kuntayhtymän johtajan päätös 19.11.2018 §177). Tietosuojavastaavan tehtävät ja asema määräytyvät EU:n tietosuoja-asetuksen nojalla (artiklat 38 ja 39). Kuntayhtymän tietosuojaorganisaation muodostavat tietosuojavastaava, tietosuoja-asiantuntija ja tietosujasihteeri sekä asiantuntija-apua antavat lakimies ja tietoturvapäällikkö. Tietosuojaorganisaatio koordinoi ja avustaa palvelualueiden tietopyyntöjen käsittelijöitä. Tietosuojavastaava on raportointivelvollinen kuntayhtymän ylimmälle johdolle.

Lisäksi kuntayhtymällä on johdon 2019 asettama tietoturva- ja tietosuojatyöryhmä, jonka tehtävänä on valmistella tietosuojaan ja tietoturvaan liittyviä ohjeita ja linjauksia sekä kehittää ja edistää tietosuojan ja tietoturvan toteutumista kuntayhtymässä. Ryhmässä on tietosuojan, tietoturvan, ja asianhallinnan, turvallisuuden ja viestinnän asiantuntijat sekä lakimies. Työryhmä seuraa ja käsittelee merkittävimmät tietosuojaan ja tietoturvaan liittyvät poikkeamat sekä käsittelee, kommentoi ja antaa lausuntoja tietosuojaan ja tietoturvaan liittyvissä kysymyksissä.

Rekisterinpitäjän velvollisuuksiin kuuluu tietosuojan vaikutusten ja riskien arviointi (EU tietosuoja-asetus, artikla 35). Riskien arviointi on myös osa laadunhallintaa (laatumittarit). Tietosuoja linkittyy kuntayhtymän turvallisuus- ja riskienhallintapolitiikkaan. Systemaattista tietosuojan riskienarviointia toteutetaan henkilötietojen käytön valvonnalla, jossa keskeisenä on lokivalvontaan perustuva prosessi.

Edellä kuvatun lisäksi rekisterinpitäjän velvollisuuksiin kuuluu tietoturvaloukkauksista ja riskeistä ilmoittaminen valvontaviranomaiselle ja rekisteröidylle 72 tunnin määräajassa (artiklat 22 ja 34). Rekisterinpitäjä dokumentoi kaikki henkilötietojen tietoturvaloukkaukset, niiden vaikutukset ja korjaavat toimenpiteet. Näiden dokumenttien avulla valvontaviranomainen voi tarkistaa lainsäädännön noudattamista. Tietosuojavastaava avustaa palvelualueita näissä prosesseissa.

Henkilöstön tietosuoja- ja tietoturvaosaamisen varmistaminen

Keusotella on käytössään Navisec -tietosuoja- ja tietoturvaohjelmisto, jonka avulla henkilöstö voi kouluttautua tietosuoja-asioihin, tehdä tietoturvaluotteluita ja suorittaa vaadittavat tietosuojatentit. Esimiehet voivat seurata suorituksia ohjelmiston raportoinnin avulla. Vuonna 2021 otettiin käyttöön esimiehille tarkoitettu Tiedonhallinnan koulutusosio.

Tiedon- ja asianhallinta

Tiedonhallinta - Tiedonhallintamalli ja asiakirjajulkaisuuskuvaukset

Tiedonhallintalain (voimaan 1.1.2020) vaatimusten ja lain mukaisten tehtävien toteuttamisesta on vastannut kuntayhtymän johtajan asettama työryhmä (5.2.2020 § 13). Tiedonhallintamallin ja asiakirjajulkaisuuskuvauksen hyväksyntä kuuluu hallintosäännön

mukaisesti yhtymähallitukselle (§ 11). Lisäksi julkinen asiakirjajulkaisuuskuvaus julkaistaan Keusoten nettisivuilla asiakkaiden saataville. Tiedonhallintamalli on sisäinen asiakirja. Tietosuojavastaavalle on suosituksessa asetettu valvontatehtävä tiedonhallintalain toteutumisessa. Vuoden 2021 aikana työryhmä laati valvontasuunnitelman osana tiedonhallintamallia.

Asian- ja dokumenttienhallinnan järjestelmän (CaseM) käyttöä toimielinten päätösten valmisteluun ja asioiden rekisteröintiin sekä toimielinten pöytäkirjojen laadintaan ja kirjaamiseen tuetaan koulutuksin. Arkistonmuodostussuunnitelma perustuen kuntien yhteiseen tehtäväluokitukseen ja tiedonohjaussuunnitelmat laaditaan yhteistyössä palvelualueiden kanssa. Asianhallintajärjestelmä on integroitu hankintojen ja sopimuksenhallinnan järjestelmään (Cloudia).

Yhtymähallituksen arvio arvioinnista ja seurannasta

Yhtymähallituksen arvion mukaan arviointi ja seuranta kuntayhtymässä ovat hyväksyttävällä tasolla.

Kehittämiskohteet:

- järjestämis- ja tuottamissuunnitelman pohjalta palvelujärjestelmäsuunnitelman laatiminen ottaen huomioon sote-uudistukseen liittyvän lainsäädännön tuoma ohjeistus palvelustrategialle
- toiminnan ja talouden raportoinnin kehittymisen systemaattinen arviointi ja jatkuva parantaminen
- tuottavuusohjelman tavoiteasetannan päivittäminen sekä raportoinnin ja seurannan edelleen kehittäminen

Seurannan vastuut sekä arvioinnin ja seurannan kehittäminen

Kuntayhtymän johto vastaa ohjaus- ja johtamisjärjestelmän kehittämisestä, toimeenpanosta ja seurannasta sekä sen jatkuvasta parantamisesta. Järjestelmää arvioidaan SHQS-auditoinnein. Johdon tehtävänä on tuloksellisuus- ja vaikuttavuusstrategisten tavoitteiden asettaminen ja niiden toteuttaminen tarkoituksenmukaisella organisaatorakenteella ja johtamisjärjestelmällä.

Hankeohjauksen toimintamallia kehitetään ja vakiinnutetaan käyttöön. Hyvä hankehallinta on osa toimivaa riskienhallintaa.

Tiedolla johtamisen tueksi kehitettyjä työkaluja kuvattiin aiemmin tässä selonteossa.

Omistajakunnilta saatavaa palautetta kerätään systemaattisin toimintatavoin ja jatkuvassa vuoropuhelussa. Toimintaa ja sen seurantaa kehitetään omistajien antamien tavoitteiden mukaisesti. Talouden ennustamisen prosessin edelleen kehittäminen on yhteisenä painopistealueena.

3 TILIKAUDEN TULOKSEN MUODOSTUMINEN JA TOIMINNAN RAHOITUS

3.1 Tilikauden tuloksen muodostuminen

Tuloslaskelma ja sen tunnusluvut

	2021 1000 €	2020 1000 €
Toimintatuotot	749 124	691 738
Valmistus omaan käyttöön	248	333
Toimintakulut	-748 475	-690 383
Toimintakate	897	1 688
Rahoitustuotot ja -kulut		
Korkotuotot	61	24
Muut rahoitustulot	46	33
Korkokulut	-52	-56
Muut rahoituskulut	-16	-27
Vuosikate	936	1 662
Poistot ja arvonalentumiset	-936	-1 563
Tilikauden tulos	0	99
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	0	99

TULOSLASKELMAN TUNNUSLUVUT

Toimintatuotot/Toimintakulut, %	100,1	100,2
Vuosikate/Poistot, %	100,0	106,4

Toimintakate on toimintatuottojen ja -kulujen erotus, joka osoittaa verorahoituksen osuuden toiminnan kuluista. Kuntayhtymässä, jossa verorahoitusta ei ole, toimintakatteen on oltava ylijäämäinen. Maksurahoituksen osuutta toimintamenoista kuvataan tunnusluvulla, joka lasketaan kaavasta:

Toimintatuotot prosenttia toimintakuluista

= 100 * Toimintatuotot / (Toimintakulut – Valmistus omaan käyttöön)

Vuosikate osoittaa tulorahoituksen, joka jää käytettäväksi investointeihin, sijoituksiin ja lainan lyhennyksiin. Vuosikate on keskeinen kateluku arvioitaessa tulorahoituksen riittävyyttä. Perusoletus on, että mikäli vuosikate on siitä vähennettävien poistojen suuruinen, tulorahoitus on riittävä. Vuosikatteen ja poistojen vertailussa on vakiintunut käyttöön seuraava tunnusluku:

Vuosikate prosenttia poistoista

= 100 * Vuosikate / Poistot ja arvonalentumiset

Kun tunnusluvun arvo on vähintään 100 %, oletetaan kuntayhtymän tulorahoituksen olevan riittävä. Oletusta voidaan kuitenkin pitää pätevänä vain, jos poistot ja arvonalentumiset vastaavat keskimääräistä vuotuista investointitasoa pitkällä aikavälillä. Investoinneilla

tarkoitetaan poistonalaisten investointien omahankintamenoa, joka saadaan vähentämällä hankintamenosta valtionosuudet ja muut rahoitusosuudet.

3.2 Toiminnan rahoitus

Rahoituslaskelma ja sen tunnusluvut

	2021 1000 €	2020 1000 €
Toiminnan rahavirta		
Vuosikate	936	1 662
Tulorahoituksen korjauserät	-125	0
Investointien rahavirta		
Investointimenot	-3 685	-4 629
Käyttöomaisuuden myynnit	136	432
Toiminnan ja investointien rahavirta	-2 737	-2 536
Rahoituksen rahavirta		
Lainakannan muutokset		
Lyhytaikaisten lainojen muutos	30 000	-15 000
Muut maksuvalmiuden muutokset	15 632	30 116
Rahoituksen rahavirta	45 632	15 116
Rahavarojen muutos	42 895	12 580
Rahavarojen muutos		
Rahavarat 31.12.	56 472	13 577
Rahavarat 1.1.	13 577	997
	42 895	12 580
TP Rahoituslaskelma + tunnusluvut		
Toiminnan ja investointien rahavirran kertymä, €	-8 582	-5 845
Investointien tulorahoitus, %	25,4	35,9
Laskennallinen lainanhoitokate	0,3	30,5
Kassan riittävyys, pv	27,4	7,1

Toiminnan ja investointien rahavirta ja sen kertymä

Rahoituslaskelman välitulos toiminnan ja investointien rahavirta itsessään on jo tunnusluku, jonka positiivinen (ylijäämäinen) määrä ilmaisee sen, kuinka paljon rahavirrasta jää nettoantolainaukseen, lainojen lyhennyksiin ja kassan vahvistamiseen ja negatiivinen (alijäämäinen) määrä ilmaisee sen, että menoja joudutaan kattamaan joko olemassa olevia kassavaroja vähentämällä taikka ottamalla lisää lainaa.

Toiminnan ja investointien rahavirta -välituloksen tilinpäätösvuoden ja neljän edellisen vuoden kertymän avulla voidaan seurata investointien omarahoituksen toteutumista pitemmällä aikavälillä. Omarahoitusvaatimus täyttyy, jos kertymä viimeksi päättyneenä tilinpäätösvuonna on positiivinen. Toiminnan ja investointien rahavirran kertymä ei saisi muodostua pysyvästi negatiiviseksi.

Investointien tulorahoitus, %

= $100 \cdot \text{Vuosikate} / \text{Investointien omahankintameno}$

Investointien tulorahoitus -tunnusluku kertoo, kuinka paljon investointien omahankintamenosta on rahoitettu tulorahoituksella. Tunnusluku vähennettynä sadasta osoittaa prosenttiosuuden, mikä on jäänyt rahoitettavaksi pääomarahoituksella eli pysyvien vastaavien hyödykkeiden myynnillä, lainalla tai rahavarojen määrää vähentämällä.

Investointien omahankintamenolla tarkoitetaan rahoituslaskelman investointimenoja, joista on vähennetty rahoituslaskelmaan merkityt rahoitusosuudet.

Laskennallinen lainanhoitokate

= $(\text{Vuosikate} + \text{Korkokulut}) / (\text{Korkokulut} + \text{Laskennalliset lainanlyhennykset})$

Tunnusluku kuvaa lainanhoitoon käytettävissä olevan tulorahoituksen ja laskennallisten lainanlyhennysten sekä korkojen suhdetta eli kykyä hoitaa lainoista aiheutuvia velvoitteita. Laskennallinen lainanhoitokate lasketaan kaavalla, jossa tuloslaskelman vuosikatteeseen lisätään korkokulut ja jossa saatu summa jaetaan korkokulujen ja laskennallisten lainanlyhennysten summalla. Laskennalliset lainanlyhennykset saadaan jakamalla taseen lainat kahdeksalla, mikä kuvaa oletettua jäljellä olevaa laina-aikaa. Lainoihin luetaan korolliset pitkäaikaiset ja lyhytaikaiset lainat, kuten kuntatodistukset.

Tulorahoitus riittää lainojen hoitoon, jos tunnusluvun arvo on 1 tai suurempi. Kun tunnusluvun arvo on alle 1, joudutaan vieraan pääoman hoitoon ottamaan lisälainaa, realisoimaan omaisuutta tai vähentämään rahavaroja.

Luotettavan kuvan lainanhoitokyvystä saa tarkastelemalla tunnuslukua useamman vuoden jaksolla. Lainanhoitokyky on hyvä, kun tunnusluvun arvo on yli 2, tyydyttävä kun tunnusluku on 1-2 ja heikko kun tunnusluvun arvo jää alle yhden.

Kassan riittävyys (pv)

= 365 pv * Rahavarat 31.12. / Kassasta maksut tilikaudella

Maksuvalmiutta kuvataan kassan riittävyytenä päivissä. Tunnusluku ilmaisee, monenko päivän kassasta maksut voidaan kattaa rahavaroilla. Rahavaroihin lasketaan rahoitusarvopaperit sekä rahat ja pankkisaamiset. Kassasta maksut kootaan seuraavista tilikauden tuloslaskelman ja rahoituslaskelman eristä:

Tuloslaskelmasta:

Toimintakulut – Valmistus omaan käyttöön

Korkokulut

Muut rahoituskulut

Rahoituslaskelmasta:

Investointimenot

Antolainojen lisäys

Pitkäaikaisten lainojen vähennys (lyhennykset)

Kassan riittävyys vuoden 2021 lopussa vastasi 27,4 pv:n maksuvalmiutta.

3.3 Rahoitusasema ja sen muutokset

Tase ja sen tunnusluvut

VASTAAVAA	2021 1000 €	2020 1000 €
APYSYVÄT VASTAAVAT	8 581	5 844
I Aineettomat hyödykkeet	537	22
2. Tietokoneohjelmistot	15	22
3. Muut pitkävaikutteiset menot	523	
II Aineelliset hyödykkeet	6 848	4 625
4. Koneet ja kalusto	278	1 004
6. Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat	6 571	3 621
III Sijoitukset	1 196	1 197
1. Osakkeet ja osuudet	1 196	1 197
B TOIMEKSIANTOJEN VARAT	2 226	1 792
3. Muut toimeksiannot	2 226	1 792
C VAIHTUVAT VASTAAVAT	121 048	74 336
II Saamiset	64 576	60 759
Lyhytaikaiset saamiset	64 576	60 759
1. Myyntisaamiset	8 183	6 134
3. Muut saamiset	4 097	5 960
4. Siirtosaamiset	52 296	48 665
IV Rahat ja pankkisaamiset	56 472	13 577
VASTAAVAA YHTEENSÄ	131 855	81 971

VASTATTAVAA	2021 1 000 €	2020 1 000 €
A OMA PÄÄOMA	100	100
I Peruspääoma	100	100
IV Edellisten tilikausien yli-/alijäämä	0	-99
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ	0	99
D TOIMEKSIANTOJEN PÄÄOMAT	2 762	3 071
1. Valtion toimeksiannot	536	1 280
3. Muut toimeksiantojen pääomat	2 226	1 792
E VIERAS PÄÄOMA	128 993	78 800
II Lyhytaikainen	128 993	78 800
1. Joukkovelkakirjalainat	30 000	0
5. Saadut ennakot	11 027	41
6. Ostovelat	31 013	28 329
7. Muut velat	4 413	3 819
8. Siirtovelat	52 540	46 612
VASTATTAVAAYHTEENSÄ	131 855	81 971

TASEEN TUNNUSLUVUT:

Omavaraisuusaste, %	0,1	0,1
Suhteellinen velkaantuneisuus, %	15,7	11,4
Kertynyt yli-/alijäämä, 1 000€	0	0
Lainakanta 31.12., 1 000€	30 000	
Lainat ja vuokravastuut, 31.12., 1 000 €	67 660	35 454

Omavaraisuusaste, %

= 100 * (Oma pääoma + Poistoero ja vapaaehtoiset varaukset) / (Koko pääoma – Saadut ennakot)

Kaavassa koko pääoma tarkoittaa taseen vastattavien loppusummaa. Omavaraisuusaste mittaa vakavaraisuutta, alijäämän sietokykyä ja kykyä selvitä sitoumuksista pitkällä tähtäyksellä. Omavaraisuuden hyvänä tavoitetasona voidaan pitää 70 %:n omavaraisuutta. 50 %:n tai sitä alempi omavaraisuusaste merkitsee kuntataloudessa merkittävän suurta velkarasitetta.

Suhteellinen velkaantuneisuus, %

= $100 * (\text{Vieras pääoma} - \text{Saadut ennakot}) / \text{Käyttötulot}$

Tunnusluku kertoo, kuinka paljon käyttötuloista tarvittaisiin vieraan pääoman takaisinmaksuun. Tunnusluvun osoittajaan merkitään tarkasteluvuoden tilinpäätöksen koko vieras pääoma vähennettynä saaduilla ennakkomaksuilla. Käyttötulot muodostuvat tilikauden toimintatuotoista.

Suhteellinen velkaantuneisuus on omavaraisuusastetta käyttökelpoisempi tunnusluku kuntien välisessä vertailussa, koska pysyvien vastaavien hyödykkeiden ikä, niiden arvostus tai poistomenetelmä ei vaikuta tunnusluvun arvoon.

Mitä pienempi velkaantuneisuuden arvo on, sitä paremmat mahdollisuudet on selviytyä velan takaisinmaksusta tulorahoituksella.

Kertynyt ylijäämä (alijäämä)

= Edellisten tilikausien ylijäämä (alijäämä) + Tilikauden ylijäämä (alijäämä)

Luku osoittaa, paljonko kuntayhtymällä on kertynyttä ylijäämää tulevien vuosien liikkumavarana, taikka paljonko on kertynyttä alijäämää, joka on katettava tulevina vuosina.

Lainakanta 31.12.

= $\text{Vieras pääoma} - (\text{Saadut ennakot} + \text{Ostovelat} + \text{Siirtovelat} + \text{Muut velat})$

Lainakannalla tarkoitetaan korollista vierasta pääomaa. Lainakantaa lasketaan tällöin koko vieras pääoma vähennettynä saaduilla ennakoilla sekä osto-, siirto- ja muilla veloilla.

Kuntayhtymällä ei ole pitkäaikaista lainaa, mutta kuntayhtymä käyttää kuntatodistuksia maksuvalmiuden turvaamiseksi. Vuoden 2021 lopussa kuntatodistuksia oli 30 Me:lla.

Lainat ja vuokravastuut 31.12.

= $\text{Vieras pääoma} - (\text{Saadut ennakot} + \text{Ostovelat} + \text{Siirtovelat} + \text{Muut velat}) + \text{Vuokravastuut}$

Lainat ja vuokravastuut saadaan lisäämällä lainakantaan vuokravastuiden määrä.

Vuokravastuiden määrä huomioidaan liitetiedoissa ilmoitetun mukaisena.

Vuokravastuut olivat vuoden 2021 lopussa n. 37,7 Me.

3.4 Kokonaistulot ja -menot

TULOT	1000 €	MENOT	1000 €
Toiminta		Toiminta	
Toimintatuotot	749 124	Toimintakulut	748 475
Verotulot		- Valmistus omaan käyttöön	-248
Korkotuotot	61	Korkokulut	52
Muut rahoitustuotot	46	Muut rahoituskulut	16
Tulorahoituksen korjauserät		Tulorahoituksen korjauserät	
- Pysyvien vastaavien		Pakollisten varausten muutos	
hyödykkeiden luovutusvoitot	-125	- Pakollisten varausten lis. (+), väh. (-)	0
		- Pysyvien vastaavien	0
		hyödykkeiden luovutustappiot	
Investoinnit		Investoinnit	
Rahoitusosuudet investointimenoihin	0		
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustulot	136	Investointimenot	3 685
Rahoitustoiminta		Rahoitustoiminta	
Lyhytaikaisten lainojen lisäys	80 500	Lyhytaikaisten lainojen vähennys	50 500
Kokonaistulot yhteensä	829 742	Kokonaismenot yhteensä	802 479
Täsmäytys			
Kokonaistulot - Kokonaismenot	27 263		
Rahavarojen muutos	42 895		
Muut maksuvalmiuden muutokset	15 632		
Erotus	27 263		

4. YHTYMÄHALLITUKSEN ESITYS TILIKAUDEN TULOKSEN KÄSITTELYSTÄ JA TALOUDEN TASAPAINOTTAMISESTA

Tilikauden tulos on 0,00 euroa.

5. TALOUSARVION TOTEUTUMINEN

5.1 Käyttötalousosa

5.1.1 Toiminnallisten tavoitteiden toteutuma

STRATEGIAN PAINOPISTE 1: JOKAINEN ON TÄRKEÄ			
Strateginen tavoite: Sosiaali- ja terveydenhuollon paras asukaskokemus Strateginen tavoite: Asukkaiden hyvinvointi ja terveys paranee yhteistyössä kuntien, yhteisöjen, yritysten ja asukkaiden kanssa			
TALOUSARVIOTAVOITE	MITTARI	TOIMENPITEET TAVOITTEEN SAAVUTTAMISEKSI	TOTEUTUMA 1.1.-31.12.2021
Kuntalaisten asioiminen yhdenmukaistuu ja palvelun saavutettavuus paranee.	Terveys- ja sosiaalipalvelujen integroituminen monikanavaisesti	Asiakasohjauksen toimintamalli on vakiintunut sosiaalipalveluissa Monikanavainen asiointimalli kuvattu työntekijöiden ja asiakkaiden näkökulmasta	Asiakasohjausyksikkö on käynnistynyt ja monikanavainen asiointimalli on kuvattu ja käytössä. Asiointikanavina chatbotin käyttöönotto arvioidaan vuonna 2022 ja lähineuvonnan toimintamalli suunnitellaan ja otetaan käyttöön vuonna 2022
Palvelun saatavuus ja laatu on hyvää asiakaspalautteen perusteella	Asiakaspalautejärjestelmän mittarit	Palvelujen laatua, tarpeenmukaisuutta ja saavutettavuutta kehitetään asiakaspalautteen perusteella	NPS 43 Muistutukset terveydenhuolto 247 kpl, sosiaalihuolto 80 kpl, joista käsitelty 39 % alle 30 vrk:ssa

STRATEGIAN PAINOPISTE 1: JOKAINEN ON TÄRKEÄ

Strateginen tavoite: Sosiaali- ja terveydenhuollon paras asukaskokemus

Strateginen tavoite: Asukkaiden hyvinvointi ja terveys paranee yhteistyössä kuntien, yhteisöjen, yritysten ja asukkaiden kanssa

TALOUSARVIOTAVOITE	MITTARI	TOIMENPITEET TAVOITTEEN SAAVUTTAMISEKSI	TOTEUTUMA 1.1.-31.12.2021
Alueellisen hyvinvointisuunnitelman toimeenpano jatkuu yhteistyössä sidosryhmien kanssa	Osallisuuden mittarit Hyvinvointikertomuksen mittarit TEA-viisari, soveltuvat mittarit	Alueellisen hyvinvointisuunnitelman tavoitteiden mukainen yhdyspintatyöskentely kuntien, yhteisöjen, yritysten ja asukkaiden kanssa	Alueellinen hyvinvointikertomus 2020 hyväksyttiin valtuustossa 6.5.2021. Alueellisen hyvinvointisuunnitelman kohdennettujen suunnitelmista lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma sekä ikääntyneiden hyvinvointisuunnitelma hyväksyttiin kuntayhtymän valtuustossa 20.12.2021. Ehkäisevän päihdetyön suunnitelman, lähisuhde- ja perheväkivallan ehkäisyn suunnitelman ja vammaispoliittinen ohjelman valmistelu on jatkunut vuonna 2021 yhteistyössä eri yhdyspintatoimijoiden kanssa. Osallisuuspelitilaisuuksia 1, NPS 80. Verkostokonsulttikoulutus on käynnistynyt THL:n toteuttamana 1/2021, mukana viisi henkilöä, jotka valmistuvat keväällä 2022. Toteutuneita verkostokonsulttien ohjaamia verkostopalavereita 31 kpl. Asukaskehittäjille järjestetty 16 kehittämistilaisuutta; asukaskehittäjien NPS oli v. 2021 osalta 35 (kevät 45), Tilaajien (Keusote) NPS oli 100.

STRATEGIAN PAINOPISTE 2: ELINVOIMAINEN UUDISTUMINEN			
Strateginen tavoite: Kustannustehokkaimmat sosiaali- ja terveyspalvelut Strateginen tavoite: Edelläkävijä yksilöllisen ja ennakoivan hyvinvointiteknologian hyödyntämisessä Strateginen tavoite: Keusote innovoi ja vahvistaa ennaltaehkäiseviä ja elämänlaatua parantavia palveluja Strateginen tavoite: Keusote on tiedolla johtamisen kärjessä Strateginen tavoite: Helppokäyttöiset ja sujuvat palvelukokonaisuudet tuottavat arvoa asiakkaalle			
TALOUSARVIOTAVOITE	MITTARI	TOIMENPITEET TAVOITTEEN SAAVUTTAMISEKSI	TOTEUTUMA 1.1.-31.12.2021
Sote-menojen kasvun hillitseminen tavoitteena kuntien kantokykyä vastaava kustannustaso	Kuntien maksuosuudet eivät ylity 20 Me nettosäästötavoitteen toteutuminen Paljon palveluita käyttävien asiakkaiden/potilaiden tunnistaminen	Tuottavuusohjelman toimenpiteet Sektorirajat ylittävä toimenpidesuunnitelma laadittu paljon palveluita käyttävien osalta	Kuntien maksuosuudet olivat n. 625,3 Me eli maksuosuudet toteutuivat n. 1,4 Me alkuperäistä talousarviota pienempinä. Muutettu talousarvio alittui n. 28,3 Me. Koronakustannuksia kirjattiin kirjanpitoon n. 44 Me ja koronatuottoja n. 64,9 Me. Koronapandemia on viivästyttänyt tuottavuustoimenpiteiden toteuttamista, joten 20 Me:n nettosäästötavoite ei toteutunut.
Kuntayhtymän digiRoadMap ennaltaehkäisee, tukee toimintatapojen, palveluprosessien ja asiakaslähtöisten palvelupolkujen uudistamista	Digisuunnitelmista esiin nousevien ratkaisujen toimeenpanomäärä Digiratkaisuilla korvattujen lähipalvelupolkujen määrä Digihyvinvointipalveluiden suunnitelma ja käyttöönotto	Digisuunnitelmista luotu Keusoten kokonaiskehittämissuunnitelma (DigiRoadMap). Yksittäisten digisuunnitelmien toimeenpano Palvelupolkujen kuvaus osana sähköisten palveluiden kehittämistä. Ennaltaehkäisyn näkökulma, asukkaan itse- ja omahoito on aina osa kuvauksia.	Digisuunnitelma toimii IT-investointiohjelman pohjana. Yhtenäisiä digitaalisia palvelupolkuja ei raportointi aikana ole luotu. Palvelupolkuja edistävät sähköisen asioinnin alustan käyttöönotto on siirtynyt vuodelle 2022.

STRATEGIAN PAINOPISTE 2: ELINVOIMAINEN UUDISTUMINEN

Strateginen tavoite: Kustannustehokkaimmat sosiaali- ja terveystalvet

Strateginen tavoite: Edelläkävijä yksilöllisen ja ennakoivan hyvinvointiteknologian hyödyntämisessä

Strateginen tavoite: Keusote innovoi ja vahvistaa ennaltaehkäiseviä ja elämänlaatua parantavia palveluja

Strateginen tavoite: Keusote on tiedolla johtamisen kärjessä

Strateginen tavoite: Helppokäyttöiset ja sujuvat palvelukokonaisuudet tuottavat arvoa asiakkaalle

TALOUSARVIOTAVOITE	MITTARI	TOIMENPITEET TAVOITTEEN SAAVUTTAMISEKSI	TOTEUTUMA 1.1.-31.12.2021
Poliittisen järjestäjän roolia vahvistetaan tarjoamalla käyttöön sama tieto kuin viranhaltijoilla	Käyttäjätyytyväisyys asteikolla (1-5)	Poliittisen järjestäjän tiedolla johtamisen työpöytä, joka pitää sisällään oman toiminnan tunnuslukuja, myös kuntakohtaisesti Itsepalvelu -tietokuutioiden käyttöönotto.	Poliittisen järjestäjän työpöytä julkaistiin syksyllä 2021. Henkilöstön ja johdon itsepalveluraportointi otettiin käyttöön 09/2021.
Palvelurakenteen painopistettä muutetaan ennaltaehkäisevään suuntaan	Uusien ennaltaehkäisevien palvelujen määrä ja ennaltaehkäisevien palvelujen vaikuttavuus	Varhaisen vaiheen tukipalvelujen palveluvalikoiman laajentaminen Luodaan itsehoidon ja omahoidon palvelupolkuja Painoindeksin, depressioseulan ja audit-seulan muutosten seuranta Tuottavuusohjelman ja palveluverkkosuunnitelman toimenpiteet	Mielenterveys- ja päihdepalvelujen Terapiat etulinjaan- ohjatun omahoidon käyttöönotto käynnistetty. Hyte-allianssi kumppanuusmallin itse- ja omahoidon asiakaspoluista kuvattu 23/20 kpl.

STRATEGIAN PAINOPISTE 3: VOITTAVA JOUKKUE

Strateginen tavoite: Arvostettu ja vetovoimainen työpaikka

Strateginen tavoite: Kyvykäs ja hyvinvoiva henkilöstö mahdollistaa onnistumisen

Strateginen tavoite: Kaikissa työyhteisöissä toteutuu yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen

TALOUSARVIOTAVOITE	MITTARI	TOIMENPITEET TAVOITTEEN SAAVUTTAMISEKSI	TOTEUTUMA 1.1.-31.12.2021
Henkilöstön pysyvyys lisääntyy, vakituisen henkilöstön vaihtuvuus on alle 8 %	Keusote työpaikkana suositteluindeksi, NPS, lähtövaihtuvuus %, Lähtökysely: vaikuttamismahdollisuus omaan työhön	Muutosjohtamisosaamisen ja yhteisöohjautuvuuden vahvistaminen Arvokysely henkilöstölle (ei tehty)	Vakituisen henkilöstön vaihtuvuus 17,3 % NPS -48 Lähtökysely: vaikuttamismahdollisuudet työhön 53% (samaa mieltä)
Strategisten kyvykkyyksien tunnistaminen ohjaa osaamisen kehittämistä ja rekrytointeja	Strategisiin kyvykkyyksiin kohdentuvat koulutuspäivät/hlö Henkilöstön saatavuus (hakijamäärät/haku)	Strategiset kyvykkyydet on määritelty Keuakatemia (henkilöstön osaamisen kehittämisen foorumi)	Koulutuspäivät 1,8 pv / hlö Hakijamäärät hakua kohden: 4,9 hakijaa/haku
Työelämän laatu paranee	Itse- ja yhteisöohjautuvuuden sekä Leanin mittarit (laadun ja henkilöstön tuottavuuden mittarit)	Lean-osaamista ja yhteisöohjautuvuutta kehitetään suunnitelmallisesti	Työelämänlaatu (QWL), Keusoten Syke, mittaus tehty 09/2021 Työelämänlaatu-indeksi oli 51,4 % (tavoite 55 %)
Johtamisen ja esimiestyön laatu paranee	Mitä kuuluu kysely/QWL kysely: Esimiestyön toimivuus ja johtamisen toimivuus	Johdon ja esimiesten johtamisen kyvykkyyttä kehitetään Lean-osaamista ja yhteisöohjautuvuutta kehittämällä suunnitelmallisesti	09/2021 kysely: Esimiestyön toimivuus 3,6/5 Johtamisen toimivuus 3,2/5

STRATEGIAN PAINOPISTE 4: HALUTTU KUMPPANI

Strateginen tavoite: Keusote on arvostettu sote-innovaatioiden tuottaja

Strateginen tavoite: Verkostot ja monialainen yhteistyö parantavat palvelujen vaikuttavuutta

TALOUSARVIOTAVOITE	MITTARI	TOIMENPITEET TAVOITTEEN SAAVUTTAMISEKSI	TOTEUTUMA 1.1.-31.12.2021
TKI- yhteistyömallin vakiinnuttaminen ja kyvykkyyden lisääminen TKI-toiminnan vaikuttavuushyötyjen arvioinnissa ja innovaatioiden tuottamisessa	Ulkoisten verkostoprojektien määrä suhteessa kaikkiin hankesalkun projekteihin Kuntayhtymän toimintaa kehittävien opinnäytetöiden määrä Tutkimuksellisen erillisrahoituksen määrä, muutos-% Systematisoitu hyötyanalyysi on kytketty osaksi tutkimuksia ja kehittämishankkeita vähintään 70 %:ssa	TKI-toiminnan sisäisten rakenteiden vahvistaminen ja prosessin mallintaminen koskien mm. oppilaitosyhteistyötä sekä hyvien käytäntöjen jalkauttamisen toimintamallia TKI-toiminnan ulkoisten rakenteiden vahvistaminen mm. vakioimalla professoriohjausryhmän ja yritys yhteistyön toimintamallit	Tutkimuslupia myönnettiin 64 kpl vuoden 2021 aikana. Vuonna 2020 kokonaisuudessaan 58 tutkimuslupaa. TKI-toiminnan sisäisiä rakenteita vahvistamaan perustettiin Keusoten tutkija-verkosto. Ulkoisten toimijoiden rakenteita vahvistamaan perustettiin koulutus- ja oppilaitosyhteistyöverkosto sekä yritys yhteistyöverkosto . Professoriohjausryhmän toimintamalli vakioitiin. Tutkimuksen erillisrahoituksen määrä yhteistyössä toisen organisaation kanssa yht. 2 kpl . Kehittämishankkeiden hyötyanalyysin toimintamallin rakentaminen käynnistyi, implementointi 2022

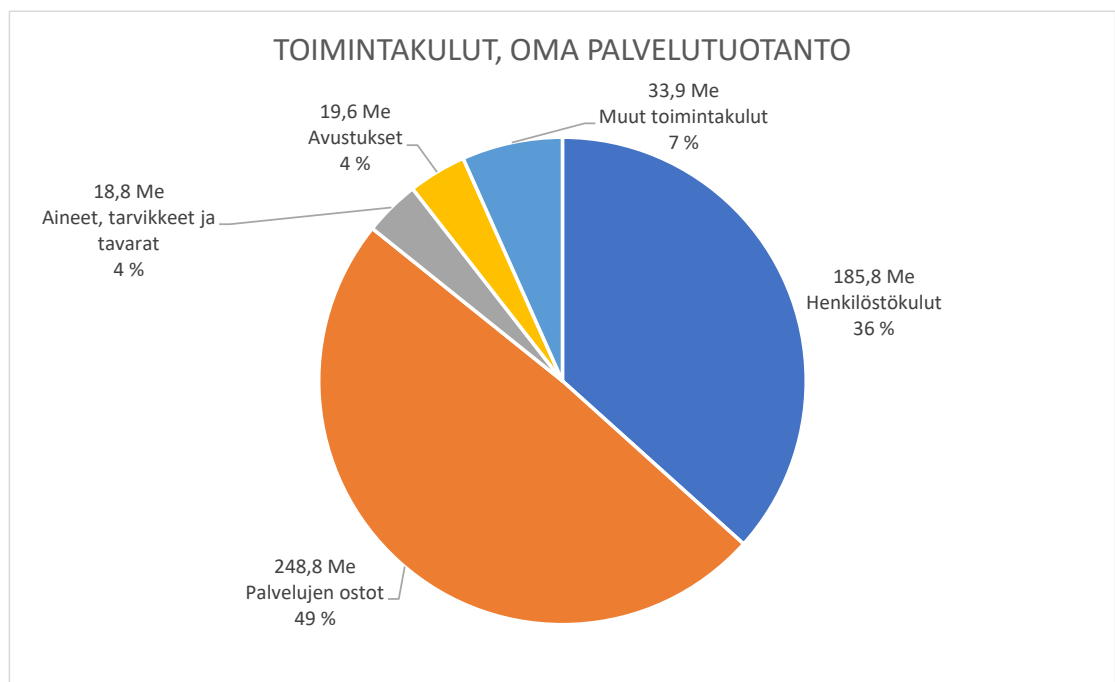
5.1.2 Oma toiminta eli kuntayhtymä ilman erikoissairaanhoidoa

Sitovat taloudelliset tavoitteet

Tuloslaskelma

OMA PALVELUTUOTANTO	Alkuperäinen TA 2021	TA-muutokset 2021	Muutettu TA 2021	TP 2021	Poikkeama	Poikkeama, %
TOIMINTATUOTOT	435 822 151	74 107 021	509 929 172	507 404 248	-2 524 924	-0,50 %
Myyntituotot	387 907 564	27 855 505	415 763 069	400 299 051	-15 464 018	-3,72 %
Maksutuotot	37 759 086	-1 974 190	35 784 896	34 442 012	-1 342 884	-3,75 %
Tuet ja avustukset	5 043 151	48 857 006	53 900 157	68 376 301	14 476 144	26,86 %
Muut toimintatuotot	5 112 350	-631 300	4 481 050	4 286 884	-194 166	-4,33 %
VALMISTUS OMAAN KÄYTTÖÖN	300 000	-115 000	185 000	247 690	62 690	33,89 %
TOIMINTAKULUT	-433 406 884	-75 831 692	-509 238 577	-506 742 209	2 496 367	-0,49 %
Henkilöstökulut	-178 945 148	-14 429 518	-193 374 666	-185 783 444	7 591 222	-3,93 %
Palvelujen ostot	-187 549 002	-55 583 991	-243 132 992	-248 791 709	-5 658 716	2,33 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-15 585 777	-3 428 654	-19 014 431	-18 758 240	256 191	-1,35 %
Avustukset	-19 760 866	-1 543 185	-21 304 051	-19 556 698	1 747 353	-8,20 %
Muut toimintakulut	-31 566 092	-846 344	-32 412 436	-33 852 118	-1 439 682	4,44 %
TOIMINTAKATE	2 715 267	-1 839 671	875 595	909 729	34 134	3,90 %
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT	-130 000	152 000	22 000	38 930	16 930	76,95 %
Korkotuotot	0	0	0	60 979	60 979	
Muut rahoitustuotot	40 000	52 000	92 000	45 689	-46 311	-50,34 %
Korkokulut	-120 000	70 000	-50 000	-51 922	-1 922	3,84 %
Muut rahoituskulut	-50 000	30 000	-20 000	-15 816	4 184	-20,92 %
VUOSIKATE	2 585 267	-1 687 671	897 595	948 659	51 064	5,69 %
POISTOT JA ARVONALENTUMISET	-2 585 267	1 695 000	-890 267	-935 937	-45 670	5,13 %
Suunnitelman mukaiset poistot	-2 585 267	1 695 000	-890 267	-935 937	-45 670	5,13 %
TILIKAUDEN TULOS	0	7 329	7 328	12 722	5 394	73,61 %
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ	0	7 329	7 328	12 722	5 394	73,61 %
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ VYÖRYTYSERIEN JÄLKEEN	0	7 329	7 328	12 722	5 394	73,61 %

Toimintakulut tiliryhmittäin



Perustelut poikkeamille

Omassa palvelutuotannossa toimintakate oli noin 34.000 euroa muutettua talousarviota parempi.

Toimintakulut alittuivat noin 2,5 Me. Talousarviomuutoksessa arvioitiin lomapalkkavelan muutokseksi 3,0 Me, mutta toteutuma oli noin 1,1 Me. Henkilöstökulujen alitus omassa palvelutuotannossa oli yhteensä noin 7,6 Me, mutta vastaavasti palvelujen ostot ylittyivät noin 5,7 Me:lla. Tätä selittää henkilöstön saatavuusongelmat – omaa henkilöstöä ei ole saatu rekrytoitua ja on siten jouduttu käyttämään vuokratyövoimaa. Palvelujen ostoissa laboratoriopalvelujen ostot ylittyivät yli 2 Me, mikä selittyy suurelta osin koronatestauksien arvioitua suuremmasta määrästä. Avustukset alittuivat yhteensä n. 1,7 Me muutettuun talousarvioon verrattuna vammaisille annettujen avustusten, omaishoidon tuen ja toimeentulotuen toteutuessa arvioitua pienempinä. Muut toimintakulut ylittyivät noin 1,4 Me, josta vuokrakustannusten ylitys oli noin 0,4 Me.

Toimintatuotot alittuivat noin 2,5 Me muutettuun talousarvioon verrattuna, koska jäsenkuntien maksuosuuksia ei tarvinnut kerätä muutetussa talousarviossa arvioitua määrää toimintakulujen jäätyä arvioitua pienemmiksi.

Omassa palvelutuotannossa sitovuustasona on toimintakate, joten kaikkia talousarviomuutoksia ei ole välttämättä kohdennettu tiliryhmätasolla oikein, koska pääpaino on ollut sitovuustason oikeellisuudessa.

Olennaiset tapahtumat toiminnassa ja taloudessa tilikauden aikana

Yhtymän johto sekä strateginen kehittäminen ja tukipalvelut

Keväällä 2021 käynnistettiin yhtymän strategisen kehittämisen ja tukipalvelut kokonaisuuden uudelleen organisointi. Uudistuksella tavoiteltiin valmistelun laadun parantamista, siirtymistä moniammatilliseen yhteisöohjautuvaan työskentelymalliin sekä sisäisten siilojen/rajojen purkamista. Ratkaisuesitys saatiin aikaan toukokuussa 2021 ja henkilöstön sijoittuminen tiimeihin viimeisteltiin kesäkuun 2021 alkuun mennessä.

Strateginen kehittäminen ja tukipalvelut organisoituivat 1.9.2021 lähtien monialaiseen tiimimalliin. Tulosalueita on kolme: 1. strategia, kehittäminen ja rahoitus, 2. yhteiset palvelut ja 3. Hyvinvointi, terveys ja asiakkuudet. Uudistuksen tavoitteena on vahvistaa yhteisöohjautuvien tiimien toimintaa, lisätä henkilöstön kyvykkyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä sekä jatkuvan parantamisen varmistaminen toiminnassa. Kuntayhtymän strategisia tavoitteita toimeenpantiin muun muassa valtionavustushankkeiden kautta. Käynnistettiin Yhtymästrategian 2020–2025 päivityksen suunnittelu osana hyvinvointialue valmistelua. Jatkettiin järjestäjä roolin organisoinnin toimeenpanoa. HUS järjestämissopimuksen laadinta käynnistyi.

Uuden vanhaa tuottavuusohjelmaa täydentävän toiminnan ja talouden kestävän kehittämisen ohjelman valmistelu käynnistettiin lokakuussa 2021 ylimmän johdon kesken. Osana kokonaisuutta toteutettiin tulevaisuuden kasvu-uralaskenta, jonka perusteella taloudelliseksi tehostamistarpeeksi arvioitiin noin 200 m€ vuoden 2026 loppuun mennessä.

Keskitetty asiakasohjausyksikkö käynnisti toimintansa vuoden 2021 alussa. SHQS-laatuohjelman käyttöönottoa laajennettiin palvelualueille ja laadunhallintaa tukeva IMS-järjestelmä otettiin käyttöön. Valvontakäyntien raporttien laadintaan, käsittelyyn ja arkistointiin luotiin yhtenäinen toimintaohje. Uuden asiakas- ja potilastietojärjestelmäkokonaisuuden kilpailuttaminen organisoitui käyttöönottohankkeeksi. Tiedolla johtamisen kehittämisessä otettiin käyttöön johdon työpöytä (strateginen, taktinen ja operatiivinen) ja henkilöstölle suunnattu itsepalveluraportointi. Erikoissairaanhoidon tiedon integrointi tietoaaltaseen aloitettiin ja ensimmäisiä tietoja saatiin käyttöön loppu vuodesta.

Ikäihmisten ja vammaisten palvelualue

Ikäihmisten ja vammaisten palvelualueella niin ikäihmisten kuin vammaisten palveluihin oikeutettujen asiakkaiden määrä kasvoi lähes kaikissa palveluissa;

- Omaishoidon tuessa asiakasmäärä kasvoi 11 % (1028 => 1147)
- Ikäihmisten perhehoidossa asiakasmäärä kasvoi 58 % (26 => 41)
- Kotihoidossa asiakasmäärä pysyi ennallaan (1619 => 1613)
- Vammaispalvelun sosiaalityön asiakkaismäärä kasvoi 3 % (4066 => 4216)
- Vammaisten kuljetuspalveluissa kasvua 3 % (2891 => 2945)
- Henkilökohtaisen avun tarvitsijoissa kasvua 15 % (648 => 745)
- Vammaisten (sis. vammaiset ja kehitysvammaiset) asumisen palveluissa kasvua 14 % (497 => 565)
- Kehitysvammaisten tuetussa asumisessa kasvua 4 % (136 => 141)
- Ikäihmisten laitoshoidossa laskua 67 % (133 => 44)
- Ikäihmisten tehostetussa palveluasumisessa kasvua 2 % (1213 => 1240)
- Ikäihmisten palveluasumisessa kasvua 47 % (78 => 115)

Asiakasmäärien lisäksi palvelutuotantoa voidaan arvioida varsinaisen palvelutuotannon asiakassuoritteiden avulla. On kuitenkin kokonaisuutta arvioitaessa hyvä huomioida, että ko. palvelualueella on ollut erittäin kovat tuottavuustavoitteet alati kasvavaan ikäihmisten ryhmään kohdistuen, jolloin varsinkin kalleimmista palveluista on odotettu tuloksia.

Kotona asumista tukevien palvelujen kotihoidossa kokonaiskäyntimäärä kasvoi tavoitteeseen nähden varsinaisten käyntien kasvusta johtuen, mutta varsinkin etäpalvelumäärien kasvusta johtuen.

Palvelujen sisältöä on kehitetty laajalla rintamalla. Tuottavuuteen liittyvä näkökulma on ollut tähän liittyen itsestään selvyys kaikilla tulosalueilla. Kotona asumista tukevissa palveluissa etähoivan kehittäminen yhä useamman ikäihmisen kotihoidon osaksi on mahdollistanut asiakaskunnan pysymisen aiempien vuosien tasolla, vaikka henkilökunnan niukkuus ja rekrytointihaasteet ovat jokapäiväinen harmi. Samoin henkilöstöresurssien alueellinen tasoittaminen ja välittömän työajan systemaattinen nostaminen ovat helpottaneet resurssivajeita, jolloin mm. työntekijöiden ostaminen sijaisfirmoista on ensi kertaa moneen vuoteen pienentynyt noin 700 000 euroa. Ikäihmisten päivätoimintaa on tarjottu ainoastaan virikekäynteinä koteihin ja suurin osa henkilökunnasta on osallistunut kotihoidon asiakkaiden palvelujen turvaamiseen.

Ikäihmisten päivätoiminta on ollut valtaosan vuonna 2021 tauolla. Päivätoimintaan on haluttu jo jokusen vuoden ajan kehittää kustannustehokas toimintamalli, koska käytössä ollut malli on ollut erityisesti tilojen osalta epätaloudellinen. Vuoden loppupuolella saavutettiin yhteisymmärrys tulevasta mallista.

Ikäihmisten ympärivuorokautisissa palveluissa pystyttiin edistämään tuottavuuden kasvua varsin hyvin, vaikka tehostetun asumispalvelun kokonaismäärä kasvoikin. Tuottavuuden kasvun osalta oleellinen asia olikin se, että kaikkein kallein eli laitospalvelu väheni oleellisesti ja samalla palveluasumista pystyttiin jälleen kasvattamaan reilusti. Palveluasumisen määrää on nyt jo hienosti 8 % kaikista ikäihmisten asumisen palveluista.

Ikäihmisten asumispalveluissa asukasvaihtuvuus on hidastunut viimeisen kahden vuoden aikana (sis. tehostetun, että tavallisen palveluasumisen). Kun vielä vuonna 2019 ikäihmisiä siirtyi noin 30 asukasta/viikko asumispalveluyksiköiden asukkaiksi, niin vuonna 2020 vastaava luku laski niin, että vaihtuvuus oli keskimäärin 28 asukasta/viikko ja vuonna 2021 lasku jatkui vaihtuvuuden ollessa enää 27 asukasta/viikko. Luvun laskusuunnan taustalla vaikuttaa erityisesti kaksi asiaa – tuottavuustoimenpiteet ja covid-19. Tuottavuustoimenpiteiden vaikutus näkyy erityisesti vuonna 2020, jolloin myös asumispalvelupaikkojen kokonaismäärä laski. Covid-19 suojaamistoimien vaikutus painottuu erityisesti vuoteen 2021, jolloin on ollut havaittavissa, että hoiva-ajat asumisyksiköissä ovat pidentyneet, koska ikäihmiset ovat asuneet niin pitkään vahvasti suojattuna tavanomaisilta vuotuisilta infektioitauksilta. Vuonna 2021 tämä näkyi varsinkin tehostetun asumispalvelupaikkojen määrässä, joka ylitti vuotuisen tavoitteen.

Ympärivuorokautisissa palveluissa on fokus kohdentunut asiakaslähtöisen työn kehittämiseen. Tämän myötä on onnistuttu palvelurakenteen keventämisessä sekä johtamisosaamisen kehittämisessä. Näistä kehittämisosioista huolimatta oli tulosalueen väistämättä osallistuttava akuuttiosastojen ja erikoissairaanhoidon hoitajavajeesta johtuneeseen liian suureksi kasvaneeseen osastopaikkojen purkamiseen varsinkin loppuvuodesta. Nämä talkoot vaikuttivat erityisesti siihen, että omaa tuottavuustavoitetta ei saavutettu. Kyseisellä ratkaisulla voitiin kuitenkin vaikuttaa erikoissairaanhoidon siirtoviivemaksujen kertymää pienentävästi, jotta Keusoten kustannukset pysyivät kokonaistaloudellisesti maltillisina. Yhteistyöllä vältettiin osaoptimointia jo toisena vuonna peräkkäin. Tällä kertaa yhteisen maksajan roolissa oli ympärivuorokautiset palvelut, kun vuonna 2020 yhteistä laskua maksoi sairaalapalvelut. Vaikka myös oman henkilökunnan rekrytointi tuotti haasteita, niin yksiköissä pystyttiin kuitenkin täyttämään välittömän työajan minimimitavoite 0,55. Mittaamisen yhdenmukainen seuranta ja raportointi tuottivat tosin yllättävän suuria haasteita vuoden mittaan.

Vammaispalveluissa jaettiin organisaatio siten, että asiakaspalvelut jakautuivat alle 65- ja yli 65-vuotiaiden asiakkaiden tiimeihin. Nyt myös vammaispalvelujen tulosalueella liitettiin mukaan Lean-menetelmän käyttöön kuten myös itse- ja yhteisöohjautuvuuden toimintamalliin. Tiimeissä ollaan hyvässä vauhdissa varsinkin kehitysvammaisten asumisen palvelurakenteen keventämisen suhteen. Kun vajaa 10 vuotta sitten tehtiin valtakunnallinen rakennemuutos kehitysvammaisten laitoshoidon purkamiseksi, niin nyt tehdään tämän rakennemuutoksen toista vaihetta poimien tuettuun asumiseen kykeneviä asiakkaita. Tällä hetkellä kaikissa vammaisasumisen asukkaissa on 20 % kehitysvammaisia, jotka asuvat tuetun asumisen piirissä. Vammaispalvelut on tiiviisti osallisena Etevan erityispalvelujen

paikallisen toiminnan siirtymisen edistämässä vuoden alussa 2023 aloittavan hyvinvointialueen vuoksi.

Kaiken kaikkiaan ikäihmisten ja vammaisten palvelualueen johto, esimiehet ja henkilöstö ovat tehneet valtavasti töitä pystyäkseen vastaamaan tuottavuuden kehittämishaasteeseen. Tuottavuuden osalta on nyt saavutettu laaja-alainen tietopohja ja asenne, jolloin tulokset voivat alkaa näkyä nykyistä selkeämmin tulevina vuosina. Toisaalta tuottavuuden esiin tuomisessa on pystytty seuraamaan toimintaa säännöllisesti ja raportoimaan toiminnasta organisaatiossa eteenpäin.

Ikäihmisten ja vammaisten palvelualue ei pärjää itsekseen vaan palvelujen sujuvuus tarvitsee kumppaneita toisilta palvelualueilta. Kotona asumista tukevissa palveluissa Geriatrisen keskuksen työvaiheet ovat hyötynet asiakasohjauksen kanssa tehdystä yhteistyöstä, jolloin asiakkaiden palvelupolut sujuvat aiempaa joustavammin. Ympäri vuorokautisissa palveluissa asiakasohjaus osallistuu vahvasti asiakasvirtojen edistämiseen niin, että asumispalvelujen odotusaikoja on pystytty systemaattisesti lyhentämään ja asiakkaiden palveluja tällä tavoin yhdenvertaistamaan Keusoten kuntien välillä. Vastaavasti vammaispalveluissa yhteistyö asiakasohjauksen kanssa on tuottanut joustavan ja asiakaslähtöisen toimintamallin sosiaalihuoltolain mukaisiin kuljetuspalveluihin. Lisäksi yhteistyö terveyspalvelujen vetämän kehitysvammapoliklinikan kanssa on edistänyt asiakkaiden kokonaisvaltaisia palvelupolkuja.

Terveyspalvelut ja sairaanhoito ilman erikoissairaanhoitoa

Koronaepidemia oli aktiivinen läpi koko vuoden ja kiihtyi ennennäkemättömään laajuuteen vuoden 2021 lopussa. Pandemian voimakkaimpina viikkoina toteutettiin merkittäviä yhteiskunnallisia rajoitustoimia. Tammi-lokakuun välisenä aikana Keski-Uudenmaan alueella asuvilla todettiin yhteensä 3901 uutta koronatartuntaa, marraskuussa 1545 kpl ja joulukuussa 3385 kpl. Yhteensä vuoden aikana Keski-Uudenmaan kuntien asukkailla todettiin yhteensä 8 831 laboratoriovarmennettua koronatartuntaa. Laadittujen karanteeni- ja eristyspäätösten lukumäärä oli moninkertainen. Koronavirusrokotukset aloitettiin tammikuussa sote-ammattihenkilöille ja riskiryhmiin kuuluville. Väestön laajempiin rokotuksiin päästiin maaliskuussa. Alun rokotustahtia hidasti Suomeen saatujen ja Uudenmaan kunnille kohdennettujen rokotteiden vähyys. Kesän jälkeen keski-ikäisillä ja iäkkäillä oli jo kahden koronarokotuksen suoja vakavaa koronavirustautia vastaan. Yhteensä vuoden aikana annettiin 331 668 koronarokotusannosta ja vuoden 2021 lopussa alueen yli 12 vuotiaista 86,3 % oli ottanut ensimmäisen, 80,3 % toisen ja 4,7 % kolmannen koronarokoteannoksen. Marraskuussa toteutettiin väestön influenssarokotukset ja joulukuun lopussa aloitettiin 5–11-vuotiaiden vakavalle koronataudille riskiryhmiin kuuluvien koronarokotukset.

Keusote osallistui maahantulijoiden koronaseurantaan ja huhti-kesäkuussa rajanylittäjille lähetettiin yhteensä 7000 omaehtoisesta sosiaalisten kontaktien välttämistä ja testaussuosituksesta muistuttavaa viestiä. Heinäkuussa astui voimaan tartuntatautilain velvoite rokottamattomien rajanylittäjien terveystarkastukseen ja koronavirustestiin osallistumisesta. Heinäkuusta vuoden loppuun tartunnanjäljityksen maahantulotiimi tarkasti 14 379 maahantulijan testin tarpeen ja testissä käymisen. Muistutusyhteydenoton tarvitsi

3852 henkilöä. Heinä-joulukuussa 2021 tarkastetuilta maahantulijoilta löytyi 116 koronatartuntaa.

Tartunnanjäljitystyö, koronahoitopuhelin, kuntayhtymän oma liikkuva laitosepidemiahallintaan osallistunut mobiili näytteenottoyksikkö ja rokotustoiminta työllistivät parhaimmillaan toistasataa henkeä, joille ei ollut varattuna talousarviossa määrärahoja. Valtaosa valtion korvaamista koronakustannuksista aiheutui Terveyspalvelut- ja sairaanhoidon palvelualueen koronatoimenpiteistä. Merkittävimpiä kustannuseristä oli koronatestien laboratoriotutkimusten ostot ja lisäresurssihankinnat. Henkilöstöä siirrettiin tarvittaessa pandemian hallintatoimenpiteisiin myös omista yksiköistä. Näin pandemia vaikutti välillisesti myös sellaisten toimintayksiköiden palveluihin ja suoritteisiin, joiden ydintehtäviin ei kuulunut pandemiahallinta.

Terveyspalvelujen ja sairaanhoidon palvelujen kysyntä kasvoi merkittävästi toisen koronapandemian vuoden aikana. Koronapandemia ja sen hallintaan liittyvät tartunnanjäljitys-, testaus- ja rokotustoiminta lisäsivät palvelun tarvetta, palveluun kutsumista ja proaktiivisia yhteydenottoja sekä ensimmäisen koronavuoden aikana kehittyneen piilokysynnän ja muodostuneiden jonojen purkutoimenpiteitä. Samanaikaisesti toimintavuotta leimasi valtakunnallisesti syvenevä henkilöstöpula, kun etenkin hoitohenkilökuntaa siirtyi koronatoimintoihin. Terveyspalveluissa hoitajapula korostui lääkäri-hoitaja vastaanottopalvelujen, Terveyskeskussairaalan akuuttiosastojen ja Kuntoutuskeskuksen toiminnassa. Rekrytinnin haasteita oli etenkin lääkäreiden, hammashoitajien ja puheterapeuttien osalta ja henkilöstövuokraus sekä oli tavoiteltua suurempaa.

Avoterveydenhuollon vastaanottopalveluissa asiakkaiden määrä lisääntyi vuoden 2019 TP:stä vuoden 2020 tp:n 58 289 asiakkaalla eli + 39 %. Myös vuonna 2021 vastaanottopalvelujen asiakkaiden määrä kasvoi edelliseen vuoteen verrattuna 48 074 hengellä, + 32 %. Kysynnän kasvun syynä oli koronapandemiaan liittyvä neuvonnan ja ohjauksen tarve, sairauden hoito ja seuranta, rokotustoiminta sekä pandemian aikana patoutuneen muihin sairauksiin ja oireisiin liittynyt kysynnän purkautuminen. Tavoitteen mukaisesti etävastaanottojen määrä kasvoi vuoden aikana + 23 % ja varsinaisten käyntien määrä, joka ei sisällä rokotuskäyntejä, pysyi jokseenkin ennallaan.

Lisääntyneeseen lääkärivastaanottojen kysyntään ja yhteydenottoihin kyettiin pääsääntöisesti vastaamaan kohtuullisesti. Saavutettavuudessa oli ajoittain suuriakin puutteita, jotka aiheuttivat runsaasti negatiivista asiakaspalautetta. Merkittävimmät poikkeamat puhelimeen vastaamisessa (saavutettavuudessa) oli rokotustoiminnan alkaessa ja pandemian pahenemisvaiheessa keväällä ja vuoden lopulla Hyvinkään ja Järvenpään lääkärin ja hoitajan vastaanottopalveluissa. Palvelua pystyttiin vuoden aikana parantamaan mm. Terveystalon kanssa pilotoidun kysyntähuippujen tasaamiseen pyrkivät yhteistoiminnan avulla. Vuoden 2021 vastaanottopalvelujen takaisinsoittojen vasteajan mediaani oli 1,8 tuntia, keskiarvo 20 h ja keskihajonta 48 h. Toimintavuonna avopalvelujen puheluja otettiin vastaan 532 519 kpl, mikä oli +148 % edellistä vuotta enemmän. Puhelujen määrän kasvua rajoitti mm. koronatestauksen ja rokotusten ajanvarauksen sähköisen asiointikanavien käyttöönotto ja avopalvelujen muun sähköisen asioinnin lisääntyminen.

Suun terveydenhoidossa asiakkaiden määrä kasvoi + 9 % ja käyntejä toteutui 12 % edellistä vuotta enemmän. Palvelun kasvuun vaikutti omalta osaltaan pandemiavuosina kertyneen hoitovelkajonon purkutoimenpiteet ostopalveluna ja oman henkilöstön lisätyönä. Suun

terveydenhuollossa otettiin koronapandemian vuoksi käyttöön uusia hygieniaan liittyviä hoitokäytäntöjä, jotka ovat laskeneet pysyvästi tuotantotehokkuutta. Vuositasolla on arvioitu menetettävän n. 6 hammaslääkärin / hammashoitaja ja suuhygienistin henkilötyöpanos, mikä ylläpitää pandemian alkuvaiheessa syntynyttä kiireettömän hoidon jonoa. Vuoden lopussa tarkastusjonolla oli 2363 henkilöä ja hoitotakuu toteutui.

Apuvälinepalvelujen käynnit lisääntyivät + 4,2 %, kehitysvammapoliklinikan käynnit + 20 %. Vuoden 2021 alusta liikkeen luovutuksena kuntayhtymään siirtynyt entinen Kiljavan sairaala aloitti toimintansa Keusoten Kuntoutuskeskuksena. Liikkeen luovutuksen yhteydessä suuri joukko työntekijöitä siirtyi muualle töihin ja Kuntoutuskeskus aloitti toimintansa vajaamiehitettynä. Toimintavarmuus ja paikkojen täyttöaste kasvoivat tasaisesti vuoden loppua kohden. Kuntoutuskeskuksen kuntoutuksellisia hoitopäiviä oli lähes + 44 % enemmän kuin edeltävänä vuonna Kiljavan sairaalassa. Henkilöstön siirtymisen ja saatavuushaasteiden vuoksi toiminta käynnistyi portaattain ja toimintavuonna käytössä oli 100 kuntoutuspaikkaa tavoitellun 118 paikan sijaan.

Kotisairaalassa hoidettujen potilaiden määrä kasvoi +22 % edelliseen vuoteen verrattuna. Kotisairaalan käyntimäärät lisääntyivät suhteellisesti vähemmän, n. 10 %, lähinnä tiheää lääkeannostelua vähentävien uusien toimintatapojen ansiosta. Samanaikaisesti terveyskeskuksen akuuttiosastojen hoitopäivät vähenivät tavoiteltua enemmän n. 10 000 kpl (-11 %) edelliseen vuoteen verrattuna. Tavoitellusta poikkeavan suureen hoitopäivien vähentymiseen vaikutti henkilöstöpulan ja osastoilla esiintyneiden korona-altistumisten aiheuttamat sairaansijojen käytösulut. Akuuttiosastoilla oli ajoittain myös runsaasti henkilöitä, jotka eivät päässeet riittävän nopeasti siirtymään hoivapalveluihin. Poikkeamat aiheuttivat potilasvirran hidastumista ja poikkeuksellisen erikoissairaanhoidon maksullisten siirtoviivipäivien kertymän, yhteensä 2117 kpl eli n. 1,27 milj €. Toimintavuonna Nurmijärven akuuttiosasto oli suljettuna remontin vuoksi. Alueellinen vuodepaikkakapasiteetti olisi ollut riittävä ilman edellä kuvattuja potilasvirtauksen hidastumiseen liittyneitä muita tekijöitä.

Terveyspalvelujen toimintaa kehitettiin ja yhdenmukaistettiin määrätietoisesti. Toimintaa uudistettiin mm. avofysioterapiassa, lääkäri-hoitajavastaanotoilla, Kuntoutuskeskuksessa, suun terveydenhuollossa ja perhekeskuksissa. Kantavana johtoajatuksena on ollut kehittää moniammatillista yhteistyötä ja asiakkuuden haltuunottoa, jotta asiakkaan yhden luukun asiointiperiaate toteutuisi ja asiakkaan yhteydenottotarve vähenisi. Palvelukriteerien yhtenäistämisen ja uusien toimintatapojen vaikutukset näkyvät mm. hoitotarvikejakelun, seulontatoiminnan, asumispalvelujen lääkäripalvelujen, lääkäri-hoitaja vastaanottojen positiivisessa kulukehityksessä.

Terveyspalvelut ja sairaanhoidon palveluissa kehitettiin asiakkaan sähköisen ja puhelinasioinnin lisäksi työntekijöiden toimintaohjausjärjestelmää. Tuusulassa käytössä ollut potilastietojärjestelmä Graafinen Finnstar vaihdettiin Pegasokseen ja valmistauduttiin oirearviojärjestelmän vaihtoon. Järjestelmävaihdot ja niihin liittyvät koulutukset aiheuttivat palvelukatkoksia vuoden loppupuolella.

Palvelualue kilpailutti toimintavuoden aikana mm. etälääkäripalvelut, suun terveydenhuollon jonopurun ja terapiapalvelut. Ev. lut kirkon kanssa solmittiin sopimus sairaalasielunhoidon palveluista akuuttiosastoilla, Kuntoutuskeskuksessa ja kotisairaalassa. Palvelualue osallistui strategisten hankintojen pilottihankkeeseen hankintayksikön kanssa.

Hankkeen tavoitteena oli analysoida suun terveydenhuollon omaa ja vaihtoehtoisia tuotantotapoja. Hankkeen osana suun terveydenhuollon palvelut tuotteistettiin ja oman tuotannon toimintatavan uudistamissuunnitelma valmistui. STM:n rahoitushankkeen osana vastaanottotoiminnan kehittämistä edistettiin. Kuntoutuspalvelujen työkykyhanke käynnistyi vuoden vaihteessa osana valtakunnallista Työkykyohjelmaa ja se jatkuu 2022 vuoden loppuun. Hankkeen tavoitteena on tukea osatyökykyisten työttömien ja pitkäaikaistyöttömien työhön pääsyä ja työssä pysymistä, ehkäistä työttömyyden pitkittymistä ja työkyvyttömyyttä sekä lisätä heikossa työmarkkina-asemassa olevien työelämäosallisuutta. Monialaisessa työ- ja toimintakyvyn arviointipalvelussa (Työkykytiimi) oli aloitusvuonna yhteensä lähes 100 asiakasta. Toimintavuonna on kehitetty toimintamalleja ja luotu laaja yhteistyöverkosto, jolle tuotetaan konsultaatiotukea ja koulutuksia.

Hyvinkään H-sairaalaan avattiin helmikuun alussa 11-paikkainen Päihde- ja vierotusyksikkö, joka palvelee koko kuntayhtymän kiireellistä päihde- ja vierotushoidon tarvetta. Toiminta on seurantakauden aikana korvannut suuren osan aikaisemmista päihde- ja vierotuspalveluostoista. HUS:n ja Keusoten yhteistoimintana toteutettava Psyko-geriatrinen yksikkö jouduttiin sulkemaan syksyllä HUS:n erikoiskoulutettujen hoitohenkilöstöpulan vuoksi. Yksikkö avataan uudelleen keväällä 2022.

Aikuisten mielenterveys-, päihde- ja sosiaalipalvelut sekä lasten, nuorten ja perheiden palvelut

Vuoden alussa 1.1.2021 käynnistyi Keusoten sosiaalihuollon keskitetty asiakasohjaus, jonka käynnistyminen vaikutti myös tulosalueiden tehtäviin. Aikuissosiaalityöstä sekä mielenterveys- ja päihdepalveluista siirtyi asiakasohjausyksikön työikäisten neuvontaan ja ohjaukseen neljä sairaanhoitajaa, neljä sosiaaliohjaajaa ja kaksi toimistosihiteeriä. Lasten, nuorten ja perheiden palveluista asiakasohjausyksikköön siirtyi sosiaali- ja kriisipäivystys, ensiarviointi ja palvelutarpeen arviointi, yhteensä 45 työntekijää. Tämän muutoksen myötä uudet asiakkaat ohjautuvat palveluihin asiakasohjausyksikön kautta.

Myös poikkeuksellinen Covid 19 -pandemia-aika näkyi sekä palvelualueen asiakkaissa että palveluissa monella tavalla. Usealla sektorilla asiakkaiden palvelutarve kasvoi samalla, kun palvelujen tuottamisen tapoja on pitänyt sopeuttaa vallitseviin olosuhteisiin.

Sosiaalityöntekijöiden ja psykologien rekrytointi on ollut erittäin haastavaa ja avoinna oleviin virkoihin oli vaikea saada päteviä tai sijaiskelpoisia työntekijöitä. Puutteita on paikattu ostotyöntekijöillä. Henkilöstövajeet sekä vaihtuvuus ovat vaikuttaneet osaltaan työn kuormittavuuteen. Aikuissosiaalityössä ja lastensuojelussa toteutettiin aluehallintoviraston työsuojelutarkastukset, joiden johdosta työnantaja sai tehtäväksi ryhtyä toimeen yhdessä työterveyshuollon kanssa mm. työntekijöiden työmäärän rajaamiseksi, psykososiaalisen kuormituksen keventämiseksi ja ylimääräistä kuormitusta aiheuttavien keskeneräisten prosessien loppuun saattamiseksi.

Aikuisten sosiaalipalvelut ja työhön kuntoutus

Aikuissosiaalityössä kotikäyntien sijaan suositettiin tapaamisia toimistolla, jotta koronatilanne huomioiden voitiin noudattaa riittäviä turvallisuusohjeita. Osa tapaamisista pidettiin

edelleen puhelintapaamisina. Pandemia vaikutti asiakkaiden elämään, ja talous- ja velkaongelmat sekä häätöjen ja häätöuhkien määrä kasvoi. Uusien asiakkaiden hakemuksia tuli enemmän ja vuokravelat lisääntyivät. Aikuissosiaalityön asiakkaissa työttömyys on lähtökohtaisesti korkealla tasolla ja osa-aikatyö on yleistä. Työttömyys, lomautukset ja osaatöiden vähyys näkyi asiakaskunnassa.

Sosiaalisen kuntoutuksessa ja kuntouttavassa työtoiminnassa jouduttiin pitämään vuoden aikana sulkuja koronarajoitusten vuoksi ja tämä lisäsi osaltaan näiden palvelujen asiakkaiden ongelmia. Vuoden aikana tilapäismajoittamisen tarve kasvoi, kun tuttavat tai sukulaiset eivät ole uskaltaneet majoittaa asunnottomia sukulaisiaan. Toisaalta toimeentulotuen tarve harrastuskuluihin, leireihin ja tuettuihin lomiin väheni. Edullisimmat tilapäismajoittamisen paikat olivat täynnä ja majoitusta jouduttiin ostamaan hostelleista ja kalliilta yrityksiltä. Asiakkaat joutuivat odottamaan tilapäismajoittamista jopa 4–6 viikkoa.

Työllistymistä edistävässä monialaisessa yhteispalvelussa (TYP) tavoite terveydenhuollon roolin vahvistumisesta toteutui. Maaliskuussa kaksi terveydenhuollon ammattihenkilöä siirtyi terveyspalveluista kokoaikaisesti TYP-työhön, minkä jälkeen työtä on mallinnettu, tehtäväkuvia selkiytetty, ja tiimin monialainen yhteistyö käynnistyi onnistuneesti. TYP-työn tavoitteena oli myös asiakasosallisuuden lisääminen hyödyntäen aktiivisesti vertaistoimijuuden ja kokemusasiantuntijuuden kokemustietoa asiakastyössä ja ryhmätoiminnoissa.

Keusoten maahanmuuttajapalvelut järjestää kuntayhtymän alueelle pysyvästi asettuneille pakolaisille sekä heihin rinnastettaville maahanmuuttajille sosiaalihuoltolain mukaiset palvelut ja toimii asiantuntijoina maahanmuuttajien kotoutumiseen liittyvissä kysymyksissä eri verkostoissa. Maahanmuuttaja palvelut toimivat tiiviissä yhteistyössä kuntien kanssa. Maahanmuuttajapalvelut järjestää myös paperittomien kiireelliset ja välttämättömät sosiaalipalvelut ja toimii asiantuntijana paperittomuuteen liittyvissä kysymyksissä.

Sosiaalisessa kuntoutuksessa asiakasmäärät olivat edelleen koronapandemian vuoksi huomattavasti normaalia pienempiä ja toiminnassa huomioitiin terveysturvallisuus ja muut tilanteeseen annetut ohjeet. Etäpalveluja tarjottiin niille asiakkaille, joille se soveltui. Etäpalvelu vakiintuikin osaksi palveluvalikkoa. Lähipalvelua tarjotaan asiakkaille tarpeen mukaan ja esimerkiksi kuntouttava työtoiminta ja sosiaalisen kuntoutuksen työ- ja päivätoiminta toimivat myös lähipalveluna.

Mielenterveys- ja päihdepalvelut

Avopäihdekuntoutuspisteet TOIWO Hyvinkäällä ja Kipinä Järvenpäässä tarjosivat vuoden 2021 korona-rajoitusten vuoksi 40 % normaalia vähemmän asiakaspaikkoja, mutta se ei kuitenkaan kasvattanut laituskuntoutuksen ostotarvetta. Avokuntoutuspisteet ovat vakiinnuttamassa paikkaansa asiakaslähtöisenä ja kustannustehokkaana päihdekuntoutustoimintana.

Mielenterveys- ja päihdepalvelut osallistuivat HUS-erva-alueen vetämään Terapiat etulinjaan –hankkeeseen. Tavoitteena on vahvistaa perustasolla tarjottavien hoitointerventioiden saatavuutta ja vaikuttavuutta, sekä siirtää hoidollisten interventioiden painopistettä nykyistä vahvemmin ennaltaehkäisevään suuntaan. Hoidon porrastamiseen liittyy entistäkin tiiviimpi yhteistyö perustason ja erikoissairaanhoidon välillä.

Vuoden 2021 tammikuusta alkaen HUS tuotti päihdelääkäripalvelut Keusotelle. Tällöin saimme kolme päihdelääkärinä (yhteensä 7,5 päivää viikossa) tuottamaan Keusoten kuntiin tarvittavat avohoidon päihdelääkäripalvelut.

Mielenterveys- ja päihdeasiakkaisen asumispalveluissa asumisen tuen työryhmä käsitteli vuoden aikana 253 hakemusta ja antoi konsultaatioita. Työryhmän kautta asiakkaat ohjautuivat omiin ja ostopalveluihin. Omaan asumispalveluun ohjautui vuoden aikana asumisen tuen työryhmän kautta 38 % hakijoista (97 henkilöä). Asumispalveluja hakevien asiakkaiden tuen tarpeet olivat moninaisia ja joskus hyvin kriisiytyneitä. Hakijat ovat tarvinneet vahvaa tukea, usein vähintään palveluasumista, tai ovat olleet päihteitä akuutisti käyttäviä. Päihteiden käyttö asetti haasteita omaan asumispalveluun asuttamisessa, koska yksiköt ovat päihteettömiä. Yhä enemmän onkin ilmaantunut tarvetta päihteet salliville asumispalveluille.

Ostopalveluna hankittavien asumispalvelujen asiakasmäärän kasvu taittui vuonna 2021. Tarkastelujakson aikana palvelusta on poistunut yhteensä 79 asiakasta ja uusia asiakkuuksia alkanut 64.

Mielenterveys- ja päihdekuntoutujien asumispalveluihin ohjataan enenevässä määrin asiakkaita, joilla palvelutarve liittyy neurologisiin tai -psykiatrisiin oireisiin (esim. autismin kirjo, asperger, kehitysviivästymä).

Järvenpäässä sijaitsevan oman tuetun asumisen yksikön Wärttinän päiväkeskus oli koronan vuoksi koko vuoden suljettuna ja esimerkiksi kolmannen sektorin toimijat (A-kilta ja AA) eivät voineet pitää kokouksiaan ja toimintaansa asumisyksikön tiloissa. Wärttinän päiväkeskus siirrettiin verkkoon kevään ajaksi, mutta vähäisen osallistumisen vuoksi ryhmää ei jatkettu syksyllä.

Mielenterveys- ja päihdeasiakkaiden asumispalvelujen yhteydessä toimiva kotikuntoutuksen työryhmä laajeni 1.1.2021 alkaen. Tällöin kotiin vietävien palvelujen tiimi (2 sosiaaliohjaajaa ja 1,5 lähihoitajaa) yhdistyi kotikuntoutuksen tiimin kanssa. Samalla kotikuntoutuksen resurssi laajeni kolmeen (3) sosiaaliohjaajaan ja 8,5 kotikuntouttajaan (lähihoitaja). Yhteistyötä psykiatrian erikoissairaanhoidon tiimien kanssa jatkettiin koko kevään ajan tarkoituksena lisätä kotikuntoutuksen tunnettavuutta ja selkiyttää työnjakoa. Yhteistyötä tiivistettiin kevään aikana myös kotihoidon mielenterveys- ja päihdeasiakkaisiin.

Perhekeskuspalvelut

Keskitetyn asiakasohjausyksikön toiminnan käynnistyttyä perhekeskuspalveluihin jäi neuvola-, koulu- ja opiskeluterveydenhuollon palvelut sekä suunnitelmallinen sosiaalityö, perhetyö ja lapsiperheiden kotipalvelu, perheneuvola, nuorisoasemapalvelut, neuvolapsykologien palvelut, perheoikeudelliset palvelut sekä koulun tuen palvelut.

Perhekeskuspalvelujen tavoitteena on tarjota helposti saatavilla olevia ja vaikuttavia matalan kynnyksen palveluja, joiden tuella lasten ja lapsiperheiden ongelmia saadaan ratkottua ennen niiden kärjistymistä. Perhekeskuspalvelujen painopiste on ennaltaehkäisevissä, oikea-aikaisissa sekä varhaisen tunnistamisen palveluissa.

Erilaiset vanhemmuuden tuen muodot ovat ratkaisevassa asemassa perhekeskuksen toiminnassa. Näillä vahvistetaan perheiden voimavaroja ja kykyä selvitä erilaisista

elämäntilanteista. Keskustelut vieraskielisen väestön vanhemmuuden tuen tarpeista käynnistettiin sekä Keusoten että kuntien maahanmuuttopalveluiden kanssa. Samoin vammaisten lasten perheiden tarvitsema erityistuki on osa kehittämistä.

Perhekeskuspalvelujen kehittämistä on edistetty vahvasti osana STM:n rahoittamaa Tulevaisuuden sote-keskus -hanketta. Merkittävä osa kehittämistä on perhekeskuksen kohtaamisaikatoiminta. Yhdessä kuntien kanssa on kehitetty perhekeskusideologian mukaisesti kuntakohtaisia yhteistyökohtaamispaikkoja.

Perhekeskuspalvelut ovat mukana myös Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeen osahankkeissa, jotka keskittyvät nuorten psykososiaalisten menetelmien käyttöönottoon. Nuorten mielenterveyden tukemiseksi on otettu käyttöön nuorille yleisimpien psyykkisten oireiden, masennuksen ja ahdistuksen taittamiseksi psykososiaaliset menetelmät. Menetelmien käyttöönottoon kuuluu koulutukset, joihin kuntayhtymän kouluterveydenhoitajat ovat osallistuneet yhdessä kuntien sivistystoimen kuraattorien ja psykologien kanssa. Vuoden 2021 aikana koulutettiin IPC- menetelmän käyttöön 9 terveydenhoitajaa ja 11 kuntien koulupsykologia- ja kuraattoria. Ahdistuneille tarkoitettuun Cool Kids -menetelmään koulutettiin 6 henkilöä, joista puolet ovat Keusoten nuorisosoaman henkilökuntaa ja puolet kuntien ja kaupunkien koulukuraattoreita ja -psykologeja.

Työskentely neuvolaterveydenhuollon kummitoiminnan luomisesta varhaiskasvatukseen on aloitettu. Kummiterveydenhoitajat on nimetty varhaiskasvatuksen yksiköihin. Perhekeskuspalveluista sekä neuvolaterveydenhoitajat, että koulu- ja opiskeluterveydenhuollon terveydenhoitajat osallistuivat aktiivisesti koronatilanteen edellyttämiin koronarokottamisiin, rokotuspisteiden pystyttämiseen sekä jäljitystyöhön, kunnes ostotyöntekijöitä ja avoterveydenhuollon työntekijöitä saatiin riittävästi. Näiden koronatehtävien vuoksi sekä neuvola- että koulu- ja opiskeluterveydenhuollossa jouduttiin priorisoimaan palveluja ja määräaikaista tarkastuksia. Kuitenkin kaikille, joiden terveydentila edellytti oikea-aikaista palvelua, se oli tarjottavissa. Siirtyneiden tarkastusten ja terveydenhoitajapalvelujen hoitovelkaa puretaan vielä vuoden 2022 puolella. Myös lääkäriaikojen saatavuus on ollut haaste sekä neuvolatyössä että koulu- ja opiskeluterveydenhuollossa.

Koronatilanteen vuoksi perheoikeudellisessa yksikössä ilman ajanvarausta olevaa Walk in - palvelua ja "Puhutaan lapsista ja erosta -iltoja vanhemmille ei ole pystytty toteuttamaan tavoitteiden mukaisesti.

Lastensuojelun palvelut

Lastensuojelun palveluissa näkyy yhteiskunnallisen tilanteen tuoma taloudellinen epävarmuus, työttömyys tai sen uhka sekä turvattomuus, joka purkautuu perheiden sisällä ristiriitoina ja väkivaltana. Nuorten tilanteessa näkyy erityisesti päihteiden käytön yleistymisen.

Lastensuojelun avohuollon asiakasmäärä suhteutettuna 0–17-vuotiaiden ikäryhmään on v. 2021 ollut Keusotessa keskimäärin 2,6 %, mutta kuntakohtainen vaihtelu on suurta. Huostassa olevien lasten määrä suhteutettuna 0–17-vuotiaiden määrään on laskenut, kun asiaa tarkastellaan keskimääräisesti. Kuntakohtainen vaihtelu on kuitenkin suurta myös sijaishuollon asiakkaissa.

Omien lastensuojeluyksiköiden vastaanotto- ja arviointimallin juurruttamista toimintakäytänteisiin on jatkettu ja lisätty osaamista mm. perhearviointimenetelmää, euroadad, nepsy-valmennus ja DKT-verkkokoulutus koulutusmäärärahojen puitteissa.

Suunnitelmallisen ja kuntouttavan työn vaiheessa on kehittämiskohteena räätälöity avohuollon tuki riittävän tiiviisti ja pitkäaikaisesti lasten ja nuorten omassa kasvuympäristössä. Tehostetun perhetyön ja avoperhekuntoutuksen toimintamalli on vakioitu ja vuonna 2021 jatkettiin toimintamallien juurruttamista arjen työssä.

Omien lastensuojeluyksiköiden osastojen profilointia kehitetään, jotta omassa toiminnassa voidaan vastata entistä monipuolisemmin lasten ja perheiden muuttuviin tarpeisiin. Kotirinteen perhetukikeskuksen kuntouttavan yksikön avaamista Paavolan palvelukeskukseen on valmisteltu kevät 2021 ja lapsia otettiin sisään 10.8.2021. Uuden yksikön profiili on kuntoutus ja arviointi, jolloin lapsen ei tarvitse siirtyä toiseen yksikköön kuntoutukseen. Tavoitteena on löytää oikea-aikaisen auttamisen kohtia jo avohuollon työskentelyn aikana, jolloin kiireellisten sijoitusten tarve vähenisi ja suunnitelmallisen työn vaikuttavuus lisääntyisi.

Omissa lastensuojeluyksiköissä lasten ja perheen tilanteen arviointi ja kuntoutus on sujunut hyvin. Omista vastaanotto- ja arviointiyksiköistä 51 % lapsista on kotiutunut omaan kotiin ja 41 % on tarvinnut jatkosijoituspaikan joko omalta kuntouttavalta osastolta, perhehoidosta tai pidemmän sijaishuollon palveluista yksityisiltä palveluntuottajilta. Kuntouttavan hoidon yksiköistä 39 % lapsista on kotiutunut, joko takaisin vanhempien luokse tai itsenäistymisasuntoon ja 13 % on tarvinnut jatkosijoituspaikan.

Lasten sijaishuollon palveluissa ovat huostaanotetut lapset, joiden sijaishuollon tarve on pidempiaikainen. Pidemmät kodin ulkopuoliset sijoituspalvelut tuotetaan Perhehoitoyksikkö Pihlajassa sekä hankitaan ostopalveluina yksityisiltä palveluntuottajilta. Jälkihuoltoon nuori siirtyy huostaanoton tai 6 kk kestäneen avohuollon sijoituksen jälkeen. Jälkihuolto-oikeus nuorella on 25 ikävuoteen asti 1.1.2020 lukien. Jälkihuollon asiakasmäärä on lievästi kasvanut (+ 23 nuorta).

Perheen jälleenyhdistämiseen on panostettu vuonna 2021. Sijoitetun lapsen vanhemman tukityö on mallinnettu ja laadittu kotiuttamisprosessi. Sijoitettujen lasten vanhempien tukityöhön on varattu omaa resurssia. Sijoitettujen lasten vanhempien vertaisryhmiä (Voikukkia-ryhmä) ei koronan vuoksi ole järjestetty vuonna 2021. Perheen jälleenyhdistämisen tavoite on toteutunut: vuonna 2021 huostaanottoja on lopetettu 25 lapsen osalta, kun vuonna 2020 vastaava luku oli 16 lasta koko vuonna.

Keusoten lastensuojelu on ollut mukana Keski-Uudenmaan sote-rakenneuudistuksen LASTERI-hankkeessa (2020—2021) ja pilotoi kehitettävää sijaishuollon järjestämisen sähköistä ratkaisua omassa asiakasohjauksessa syksyllä 2021. Vuonna 2022 Lasterin omistaa Keusote.

TULLAS-hanke (Tulevaisuuden lastensuojelu) on käynnistynyt vuonna 2021 ja jatkuu vuoden 2022 loppuun. Hanketta hallinnoin Sosiaalialan osaamiskeskus Sosiaalitaito ja rahoitus on STM:stä. Hankkeen työpaketeissa kehitetään monitoimijaisia ja systeemiseen ajatteluun pohjautuvia toimintamalleja: lastensuojelun monitoimijaisen verkoston päihdepalvelut, systeeminen ajattelu ja toiminta sekä monitoimijainen arviointi.

Hankkeet

Kuntayhtymällä on ollut valtionavustusrahoitusta Rakenneuudistus kokonaisuuteen 4,2 Me ja Tulevaisuuden sote-keskus kokonaisuuteen 1,9 Me. Tulevaisuuden sote-keskus hankkeelle saatiin vuonna 2021 lisärahoitusta, jonka myötä hankkeen toiminnot laajenevat ja hankeaika jatkuu vuoden 2023 loppuun asti. Rakenneuudistushanke päättyi 2021.

Tulevaisuuden sote-keskus -ohjelman tavoitteena on palvelujen yhdenvertaisen saatavuuden, oikea-aikaisuuden ja jatkuvuuden parantaminen. Toiminnan painotusta halutaan siirtää raskaista palveluista ehkäisevään ja ennakoiwaan työhön. Lisäksi palvelujen laatua ja vaikuttavuutta halutaan parantaa sekä varmistaa palveluiden monialaisuutta ja yhteen toimivuutta. Tavoitteena on myös kustannusten nousun hillitseminen.

Asukkaille konkreettisesti näkyviä tuotoksia ovat mm. lääkäri- ja hoitajavastaanottojen toimintamallin kehittäminen, jota jatkokehitetään 2022 kohti monialaista sote-tiimimallia, peruspalvelujen integraatio erikoissairaanhoidon palvelujen kanssa sekä perhekeskusten toiminnan kehittäminen. Lisäksi avustus mahdollistaa mm. terapioiden koulutusta henkilöstölle sekä nuoria tukevien psykososiaalisten toimintamallien käyttöönoton laajentamista.

Rakenneuudistushankkeessa pyrittiin erityisesti sote-palvelujen järjestämistehtävän kehittämiseen ja yhtenäistämiseen. Hankkeissa keskityttiin mm. johtamisen ja ohjauksen kehittämiseen, palveluverkkoa koskeviin selvityksiin ja suunnitelmiin, tiedolla johtamiseen, tieto- ja viestintätekniisten ratkaisujen yhtenäistämiseen sekä muiden kustannuskehityksen hillintään liittyvien toimenpiteiden eteenpäin viemiseen.

Vammaisten henkilöiden henkilökohtaisen budjetoinnin kokeiluhanke

Vammaisten henkilöiden henkilökohtaisen budjetoinnin (HB) kokeiluhankkeessa vuosina 2020–2021 luotiin yhteinen HB-rahoitus- ja toimintamalli sekä asiakasohjauksen toimintamalli valtakunnalliseen jatkotyöstämiseen. Toimintamalli sisälsi ehdotuksen tarvittavasta lainsäädännöstä, jotta henkilökohtaista budjettia voidaan toteuttaa Suomessa.

Kokeiluhankkeen tavoitteena oli vahvistaa vammaisten henkilöiden itsemääräämisoikeutta, osallisuutta ja valinnanmahdollisuuksia siten, että apua ja tukea on saatavissa joustavasti elämän eri tilanteisiin ja tarpeisiin kullekin henkilölle parhaiten sopivalla toteutustavalla.

Henkilökohtaisen budjetin rahoitus- ja toimintamalli perustuvat luokkamalliin, jossa kullekin palvelulle on määritelty tarvittava määrä HB-luokkia vastaamaan asiakkaiden erilaisia palvelutarpeita. Luokkamallissa asiakas saa omaa tarvetta vastaavan budjetin käyttöönsä HB-luokkien avulla ja budjetti maksetaan asiakkaalle HB-setelillä tai HB-kortilla. Asiakas voi valita henkilökohtaisella budjetilla palveluntuottajan ja palvelun sekä jaksottaa palveluiden käyttöä omien tarpeidensa mukaisesti.

Asiakasohjauksen toimintamallissa luotiin asiakasohjauksen prosessikuva, eli henkilökohtaista budjettia käyttävän asiakkaan polku. Asiakaspolku kertoo, miten asiakasohjausta tulisi toteuttaa ja millaista tietoa, tukea ja työvälineitä asiakkaat, työntekijät ja palveluntuottajat tarvitsevat toimiakseen henkilökohtaista budjetointia käyttäessään.

HB-toimintamalleja kehitettiin yhdessä työntekijöiden, vammaispalveluiden asiakkaiden ja sidosryhmien edustajien kanssa, ja näin toimintamallit huomioivat asiakkaiden ja alueen

tarpeet. HB-toimintamallia voidaan soveltaa valtakunnallisesti, kunhan eri alueiden erityispiirteet huomioidaan. HB-hanke päättyi 2021 ja toimintamallia ollaan ottamassa käyttöön kuntayhtymässä.

Työkykyhanke

Osatyökykyisten henkilöiden palvelujen kehittämiseen on saatu valtionavusta 1,2 Me. Työkykyhankkeessa edistetään keskiuusmaalaisten osatyökykyisten ja pitkäaikaistyöttömien työ- ja toimintakykyä, työllistymisen edellytyksiä ja osallisuutta kehittämällä heidän tarpeisiinsa vastaavaa monialaista palvelukokonaisuutta, vahvistamalla ammattilaisten osaamista ja tuottamalla tietoa kehittämisen tueksi.

Hanketta toteutetaan tiiviissä yhteistyössä asiakkaiden ja alueellisen yhteistyöverkoston kanssa vuosina 2020–2022. Hanke koostuu kahdesta toimenpidekokonaisuudesta, joita ovat työkyvyn tuki osaksi tulevaisuuden sote-keskusta ja tuetun työllistymisen menetelmät.

Nestori-hanke

Nestoriksi nimetty Asunnottomuutta vähentävien sote-palvelujen kehittämishanke on saanut valtionavustusta 384 000 € ja hanketta toteutetaan ajalla 1.4.2021–28.2.2023. Hankkeen tavoitteena on mm. kehittää monialaisia, liikkuvia ja matalan kynnyksen palveluja asunnottomuuden ennaltaehkäisemiseksi ja vähentämiseksi. Hanketyötä ohjaa kuntayhtymän sisäisistä toimijoista ja verkostokumppaneista koottu ohjausryhmä. Kehittämistyö on käynnistetty laajalla tiedonkeruulla, käsitteiden määrittelyillä, tavoitteiden, toimenpiteiden ja mittareiden tarkentamisella ja konkretisoinnilla sekä verkostojen kontaktoinnilla. Työtä jatketaan yhdessä sote-toimijoiden, kuntien ja verkostojen kanssa vuonna 2022.

Kotona asumista tukevien palvelujen hanke

Tulevaisuuden kotona asumista tukevien palvelujen hanke iäkkäille sai vuoden 2021 lopussa valtionavustusrahoitusta n. 1 Me ja sitä toteutetaan 2022–2023. Hankkeen kehittämistoimenpiteiden kohderyhmänä on Keusoten alueen koko ikääntynyt väestö sekä kotona asumista tukevien palveluiden henkilöstö, ikääntyneiden lähiomaiset, järjestöt, palveluntuottajat ja kunnat. Hankkeessa hyödynnetään erityisesti Keusoten aikaisempaa kehitystyötä ”Kotiutumisen tuki” -hankkeesta. Tämän hankkeen myötä voidaan saattaa loppuun keskeiset toimenpiteet ja tavoitteet, jotka on aloitettu vuonna 2019. Tavoitteena on, että asiakkaat saavat oikea-aikaisesti itselle sopivia ja laadukkaita palveluja, jotka tuotetaan vaikuttavasti.

Arvio tulevasta kehityksestä

Hyvinvointialue aloittaa toimintansa 1.1.2023. Hyvinvointialueelle tulee paitsi Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymän toiminta myös Eteva kuntayhtymän Keusoten alueella tapahtuva toiminta, Ridasjärven päihdehuollon kuntayhtymän toiminta sekä jäsenkuntien oppilashuolto. Lisäksi hyvinvointialueelle kuuluu pelastustoiminta, joka toteutetaan yhteistyösopimuksella Vantaa-Keravan hyvinvointialueen kanssa.

Vuonna 2022 aloittaa toimintansa hyvinvointialueen uudet luottamustoimielimet. Lisäksi hyvinvointialueelle on osoitettu muutama henkilö erilaisiin valmistelutehtäviin. Valtaosa henkilöstöstä siirtyy hyvinvointialueelle liikkeenluovutuksen periaatteella vuoden 2023 alusta.

5.1.3 Erikoissairaanhoido

Sitovat taloudelliset tavoitteet

Tuloslaskelma

ERIKOISSAIRAANHOITO	Alkuperäinen TA 2021	TA-muutokset 2021	Muutettu TA 2021	TP 2021	Poikkeama	Poikkeama, %
TOIMINTATUOTOT	250 345 507	-388 396	249 957 111	241 719 752	-8 237 359	-3,30 %
Myyntituotot	250 334 007	-1 987 446	248 346 561	239 235 533	-9 111 028	-3,67 %
Maksutuotot	11 500	-5 700	5 800	4 985	-815	-14,05 %
Tuet ja avustukset		1 604 750	1 604 750	2 479 234	874 484	54,49 %
TOIMINTAKULUT	-250 345 507	381 067	-249 964 440	-241 732 474	8 231 966	-3,29 %
Palvelujen ostot	-250 345 507	381 067	-249 964 440	-241 732 474	8 231 966	-3,29 %
TOIMINTAKATE	0	-7 329	-7 329	-12 722	-5 393	73,59 %
VUOSIKATE	0	-7 329	-7 329	-12 722	-5 393	73,59 %
TILIKAUDEN TULOS	0	-7 329	-7 329	-12 722	-5 393	73,59 %
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ	0	-7 329	-7 329	-12 722	-5 393	73,59 %
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ VYÖRYTYSERIEN JÄLKEEN	0	-7 329	-7 329	-12 722	-5 393	73,59 %

Olellaiset tapahtumat toiminnassa ja taloudessa tilikauden aikana

HUS:n tilikauden tulos oli positiivinen (+15 M€) ja jäsenkunnille palautettiin yhteensä 57 M€. Hyvään lopputulokseen pääsyä auttoi valtion koronakorvaukset ja HUS:n koronatestien suuri myyntivolyymi.

Koronapandemian ensimmäisenä vuonna 2020 erikoissairaanhoidon käyttö väheni NordDRG-tuotteiden, käyntituotteiden ja hoitopäivien osalta. Osastohoitoa tai päiväkirurgiaa odottavien potilaiden määrä nousi ja yhteispäivystyksen käyttö väheni. Toisena pandemiavuonna 2021 varauduttiin palvelukäytön kasvuun. Kaikkien Keusoten jäsenkuntien maksuosuudet toteutuivat keskimäärin -1,8 % arvioitua pienempänä, vaikkakin toimintavuonna erikoissairaanhoidon palvelujen käyttö kasvoi 13,4 %. Palvelukasvua siivitti hoitovelkapurkutoimenpiteiden myötä lisääntynyt leikkaustoiminta (+13 %) ja synnytysten määrän kasvu (+ 15,4 %). Ensimmäistä kertaa Hyvinkään sairaalassa syntyi vuoden aikana yli

2000 lasta. Vuoden lopussa suurin erikoissairaanhoidon hoitovelka oli edelleen leikkaustoiminnan, kardiologian, keuhkosairauksien ja gastroenterologian palveluissa.

HUS käynnisti klinisten toimialojen keskittämisen HUS Maakunnalliset kliniset palvelut tulosalueen alle osana sote-uudistukseen valmistautumista. Vuoden loppuun mennessä kahdeksan toimialaa siirtyi osaksi MAKU-tulosaluetta. Vuoden 2022 aikana toteutetaan jäljellä olevien kuuden toimialan keskittäminen HUS-laajuisesti. Keskitetyn organisoitumisen tavoitteena on mm. yhdenmukaistaa HUS toimintaa ja johtaa sitä potilasryhmätarveperusteisesti sekä ohjata peruspalvelujen integraatioavauksia. HUS painottaa edelleen paikallisten ja alueellisten koordinaation merkitystä ja MAKU-suunnittelun rinnalla käynnistyi tulevan Aluepalvelut-yksikön toiminnan suunnittelu.

Keusote osallistui STM:n rakennehankkeeseen, joka mallinsi tulevia HUS:n ja Hyvinvointialueiden yhteistyörakenteita. Hyvinkään sairaala-alueen pitkän aikavälin toiminta- ja tilasuunnittelu (Pattis) käynnistyi. Kuntayhtymä osallistuu suunnittelutyöhön ja sen tavoitteena on edistää sairaalan muuntojoustavien tilojen, tilojen yhteiskäytön ja uusien palvelumuotojen käyttöönottoa. Hyvinkään sairaalakampusta voidaan kehittää hyvinvointialueen akuuttihoitoon keskittymäksi, jossa myös suun terveydenhuollon tilatarpeet ja peruspalvelujen integraatio tulevat huomioiduksi.

Keusote jatkoi tiivistä toiminnallista yhteistyötä etenkin Hyvinkään sairaanhoitoalueen toimijoiden kanssa. Yhteistyössä edistettiin Keusoten tuottavuusohjelman erikoissairaanhoidon yhdyspintatoimenpiteitä. Pitkään valmisteltu alueellisen apuvälinetoiminnan keskittämisen päätös ja sopimukset hyväksyttiin 1.10.21 ja Keusoten lääkinnällisen apuvälineiden palvelut siirtyivät liikkeenluovutuksella HUS:n toiminnaksi. Sairaalan yhteispäivystyksen ja peruspalvelujen vastaanottotoiminnan vaikuttavaa synkronoitua toiminnan kehittämistä jatkettiin. Yleisestä palvelujen kysynnän kasvusta huolimatta Hyvinkään sairaalan yhteispäivystyksen käynnit laskivat v. 2020 ja lisääntyivät vuoden 2021 loppupuoliskolla. Tk päivystyksen käyntimäärien kasvu oli pienintä Hyvinkäällä. Kokonaisuuden päivystyksen käyttö jäi vähäisemmäksi kuin ennen pandemian alkua. Tuottavuusohjelman toimenpiteissä päivystyksen käyttötavoitteet toteutuivat, mutta taloudelliset tavoitteet eivät. Alueellisen esh osastojen – terveyskeskuksen akuuttiosastojen, kotisairaalan ja kuntoutuksen yhteistoiminnan avulla parannettiin alueellista potilasvirtausta ja sujuvoitettiin kotiutumisen prosesseja. Valtakunnallisestikin kaikkia toimijoita koskeva hoitajapula aiheutti merkittävää hidastumaa erikoissairaanhoidosta peruspalvelujen jatkohoitoon siirtymisissä. Maksullisia siirtoviivepäiviä kertyi 2117 kpl, kun edellisenä vuonna niitä ei ollut lainkaan.

Laatu- ja potilasturvallisuustyön alueellista yhteistyötä tiivistettiin. Koronapandemia aiheutti nopeasti vaihtuvia tilanteita sairastavuusaaltojen eri vaiheissa. Nopeaa reagointia hyvin vaihteleviin potilasmääriin turvasi tiivis alueellinen esh-peruspalvelujen yhteistyö.

5.2 Tuloslaskelmaosa

TULOSLASKELMAOSA	Alkuperäinen TA 2021	TA-muutokset 2021	Muutettu TA 2021	TP 2021	Poikkeama	Poikkeama, %
TOIMINTATUOTOT	686 167 658	73 718 625	759 886 283	749 124 000	-10 762 283	-1,42 %
Myyntituotot	638 241 571	25 868 059	664 109 630	639 534 584	-24 575 046	-3,70 %
Maksutuotot	37 770 586	-1 979 890	35 790 696	34 446 997	-1 343 699	-3,75 %
Tuet ja avustukset	5 043 151	50 461 756	55 504 907	70 855 535	15 350 628	27,66 %
Muut toimintatuotot	5 112 350	-631 300	4 481 050	4 286 884	-194 166	-4,33 %
VALMISTUS OMAAN KÄYTTÖÖN	300 000	-115 000	185 000	247 690	62 690	33,89 %
TOIMINTAKULUT	-683 752 391	-75 450 625	-759 203 017	-748 474 684	10 728 333	-1,41 %
Henkilöstökulut	-178 945 148	-14 429 518	-193 374 666	-185 783 444	7 591 222	-3,93 %
Palvelujen ostot	-437 894 509	-55 202 924	-493 097 432	-490 524 183	2 573 250	-0,52 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-15 585 777	-3 428 654	-19 014 431	-18 758 240	256 191	-1,35 %
Avustukset	-19 760 866	-1 543 185	-21 304 051	-19 556 698	1 747 353	-8,20 %
Muut toimintakulut	-31 566 092	-846 344	-32 412 436	-33 852 118	-1 439 682	4,44 %
TOIMINTAKATE	2 715 267	-1 847 000	868 267	897 007	28 741	3,31 %
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT	-130 000	152 000	22 000	38 930	16 930	76,95 %
Korkotuotot				60 979	60 979	
Muut rahoitustuotot	40 000	52 000	92 000	45 689	-46 311	-50,34 %
Korkokulut	-120 000	70 000	-50 000	-51 922	-1 922	3,84 %
Muut rahoituskulut	-50 000	30 000	-20 000	-15 816	4 184	-20,92 %
VUOSIKATE	2 585 267	-1 695 000	890 267	935 937	45 670	5,13 %
POISTOT JA ARVONALENTUMISET	-2 585 267	1 695 000	-890 267	-935 937	-45 670	5,13 %
Suunnitelman mukaiset poistot	-2 585 267	1 695 000	-890 267	-935 937	-45 670	5,13 %
TILIKAUDEN TULOS	0	0	0	0	0	
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ	0	0	0	0	0	
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ VYÖRYTYSERIEN JÄLKEEN	0	0	0	0	0	

Rahoitustuotot ja -kulut toteutuivat n. 17.000 euroa muutettua talousarviota suurempina. Kuntayhtymä käyttää maksuvalmiuden turvaamiseen lyhytaikaisia kuntatodistuksia, joiden korko on negatiivinen, joten niistä kertyy korkotuottoa. Pankkipalvelut kilpailutettiin vuonna 2021 ja kilpailutuksen myötä negatiivista talletuskorkoa alkaa kertyä yli 10 Me:n talletuksesta (aiemmin 2 Me), mikä vaikuttaa korkokuluihin positiivisesti.

Suunnitelman mukaisia poistoja kertyi hieman muutettua talousarviota enemmän, mutta kuitenkin merkittävästi vähemmän kuin alkuperäisessä talousarviossa arvioitiin. Useat ict-investoinnit kestävät useamman vuoden ja poistot alkavat kertyä vasta hankkeiden valmistuttua.

5.3 Investointiosa

INVESTOINTIOSA	Alkuperäinen talousarvio 2021	Talousarvio- muutokset 2021	Muutettu talousarvio 2021	Tilinpäätös 2021	Poikkeama	Poikkeama %
Irtaimisto			0	114 731	114 731	
Muut pitkävaikutteiset menot (ICT-investoinnit)	5 380 000		5 380 000	3 559 943	-1 820 057	-33,83 %
Osakkeet ja osuudet			0	-126 226	-126 226	
Investoinnit yhteensä	5 380 000	0	5 380 000	3 548 447	-1 831 553	-34,04 %

Vuoden 2021 investointiosassa oli varattu ict-investointeihin n. 5,4 Me. Talousarvion suurimmat yksittäiset investointikohteet olivat uusi asiakas- ja potilastietojärjestelmä, lakisääteiset päivitykset olemassa oleviin järjestelmiin, perustietotekniikan kilpailutus sekä tietoallas.

Irtaimistoinvestoinnit olivat n. 0,1 Me. Nämä investoinnit koostuivat Kiljavan Sairaala Oy:ltä ostetusta sairaalatoimintaan kuuluvasta kalustosta (n. 40.000 eur) sekä Järvenpään kaupungilta hankituista ns. verotalon kalusteista (n. 75.000 eur).

Kuntayhtymä merkitsi yhtymähallituksen päätöksellä (22.6.2021 § 86) Istekki Oy:n osakkeita (n. 9.500 euroa). Vuoden aikana myytiin Jatsi Oy:n osakkeet Palmia Oy:lle ja Kuuma-ICT:n osakkeet Telia Finland Oyj:lle. Osakkeiden myynnistä saatiin myyntivoittoa lähes 125.000 euroa.

Ict-investointeja toteutettiin n. 3,6 Me:lla. Euromääräisesti suurimmat investointikohteet olivat järjestelmien lakisääteiset muutokset (n. 1,2 Me), perustietotekniikan kehittäminen (n. 0,5 Me), perustietotekniikka IDM ja palvelunhallinta (n. 0,5 Me), tietoaallas ja tiedolla johtaminen (n. 0,2 Me), ohjelmistorobotiikka (n. 0,2 Me) sekä Contact Center -kokonaisuus (n. 0,2 Me).

Investointien kokonaismäärä oli n. 3,5 Me eli talousarvio alittui n. 1,8 Me. Investoinnit toteutuivat suunniteltua pienempinä, koska asiakas- ja potilastietojärjestelmäinvestointi siirtyi aiemmin suunniteltua myöhemmäksi ja osa investoinneista saatiin toteutettua valtion hankerahoituksella.

5.4 Rahoitusosa

RAHOITUSOSA	Alkuperäinen talousarvio 2021	Talousarvio-muutokset 2021	Muutettu talousarvio 2021	Tilinpäätös 2021	Poikkeama	Poikkeama %
Toiminta ja investoinnit						
Toiminnan rahavirta						
Vuosikate	2 585 267	-1 695 000	890 267	935 937	45 670	5,13 %
Investointien rahavirta						
Investointimenot	-5 380 000		-5 380 000	-3 548 447	1 831 553	-34,04 %
Toiminta ja investoinnit, netto	-2 794 733	-1 695 000	-4 489 733	-2 612 511	1 877 223	-41,81 %
Rahoitustoiminta						
Lainakannan muutokset	2 794 733	1 695 000	4 489 733	30 000 000	25 510 267	568,19 %
Rahoitustoiminta	2 794 733	1 695 000	4 489 733	30 000 000	25 510 267	568,19 %
Vaikutus maksuvalmiuteen	0	0	0	27 387 489	27 387 490	

5.5 Jäsenkuntien maksuosuudet

Jäsenkuntien maksuosuuksien toteutuma tietopaketeittain.

ERIKOISSAIRAANHOITO (erikoissairaanhoidon ja ensihoidon tietopaketit)						
	Alkuperäinen TA 2021	TA-muutokset	MTA 2021	TP 2021	Poikkeama	Poikkeama, %
Hyvinkää	64 886 115	-524 092	64 362 023	62 462 273	-1 899 750	-3,0 %
Järvenpää	55 900 415	-628 918	55 271 497	54 131 214	-1 140 284	-2,1 %
Mäntsälä	27 025 675	-151 362	26 874 313	23 984 852	-2 889 461	-10,8 %
Nurmijärvi	50 396 574	-361 384	50 035 190	49 341 745	-693 445	-1,4 %
Pornainen	5 598 568	-8 700	5 589 868	5 616 508	26 640	0,5 %
Tuusula	46 526 460	-312 989	46 213 470	43 698 816	-2 514 654	-5,4 %
Yhteensä	250 333 807	-1 987 446	248 346 361	239 235 408	-9 110 953	-3,7 %

OMAN TOIMINNAN TIETOPAKETIT YHTEENSÄ						
	Alkuperäinen TA 2021	TA-muutokset	MTA 2021	TP 2021	Poikkeama	Poikkeama, %
Hyvinkää	99 402 978	9 039 645	108 442 622	102 802 461	-5 640 161	-5,2 %
Järvenpää	81 784 178	9 727 976	91 512 155	88 733 848	-2 778 307	-3,0 %
Mäntsälä	40 025 507	2 433 721	42 459 228	40 226 839	-2 232 390	-5,3 %
Nurmijärvi	74 831 047	3 512 661	78 343 708	74 102 551	-4 241 157	-5,4 %
Pornainen	7 893 099	524 444	8 417 543	7 435 749	-981 793	-11,7 %
Tuusula	72 375 794	3 500 414	75 876 208	72 727 137	-3 149 072	-4,2 %
Yhteensä	376 312 603	28 738 860	405 051 464	386 028 584	-19 022 879	-4,7 %

YHTEENSÄ						
	Alkuperäinen TA 2021	TA-muutokset	MTA 2021	TP 2021	Poikkeama	Poikkeama, %
Hyvinkää	164 289 093	8 515 552	172 804 645	165 264 734	-7 539 911	-4,4 %
Järvenpää	137 684 593	9 099 059	146 783 652	142 865 062	-3 918 590	-2,7 %
Mäntsälä	67 051 183	2 282 359	69 333 541	64 211 691	-5 121 850	-7,4 %
Nurmijärvi	125 227 621	3 151 277	128 378 898	123 444 295	-4 934 602	-3,8 %
Pornainen	13 491 667	515 744	14 007 410	13 052 258	-955 153	-6,8 %
Tuusula	118 902 254	3 187 425	122 089 679	116 425 953	-5 663 726	-4,6 %
Yhteensä	626 646 410	26 751 415	653 397 825	625 263 993	-28 133 832	-4,3 %

5.6 Yhteenveto määrärahojen ja tuloarvioiden toteutumisesta

Käyttötaloulosassa on nettositovuus. Taulukossa on kuitenkin esitetty erikseen määrärahat ja tuloarviot, jotta sitovuustason suuruusluokka käy ilmi (palvelualueiden toimintakate eli tuloarvion ja määrärahan erotus on nolla).

1 000 eur	Sitovuus	Määrärahat					Tuloarviot				
		Alkup. TA	TA-muutokset	KTA	Toteutuma	Poikkeama	Alkup. TA	TA-muutokset	KTA	Toteutuma	Poikkeama
KÄYTTÖTALOUSOSA											
Oma toiminta	N	433 107	75 947	509 054	506 495	-2 559	435 822	74 107	509 929	507 404	-2 525
Erikoissairaanhoido	N	250 346	-381	249 964	241 732	-8 232	250 346	-388	249 957	241 720	-8 237
TULOSLASKELMAOSA											
Rahoitustuotot- ja kulut	N	170	-100	70	68	-2	40	52	92	107	15
Korkotulot							0	0	0	61	61
Muut rahoitustulot							40	52	92	46	-46
Korkomenot		120	-70	50	52	2					
Muut rahoitusmenot		50	-30	20	16	-4					
INVESTOINTIOSA	N	5 380	0	5 380	3 833	-1 547	0	0	0	285	285
Osakkeet ja osuudet					10	10				136	136
Irtaimisto					115	115				0	0
Muut pitkävaikutteiset menot		5 380	0	5 380	3 709	-1 671				149	149
RAHOITUSOSA											
Antolainauksen muutokset											
Antolainasaamisten lisäys	B			0					0		
Antolainasaamisten vähennys	B			0					0		
Lainakannan muutokset											
Pitkäaikaisten lainojen lisäys	B			0					0		
Pitkäaikaisten lainojen vähennys	B			0					0		
Lyhytaikaisten lainojen muutos	N			0		0	2 795	1 695	4 490	30 000	25 510
Oman pääoman muutokset	B	0		0		0			0		
Vaikutus maksuvalmiuteen				0	27 387	27 387			0		0
YHTEENSÄ		689 002	75 466	764 468	779 516	15 048	689 002	75 466	764 468	779 516	15 048

5.7 Toteutuma tietopaketeittain

		Yhteensä	Hyvinkää	Järvenpää	Mäntsälä	Nurmijärvi	Pornainen	Tuusula
Sote-tietopaketit								
Maksuosuus	€	-625 263 992,72	-165 264 734,29	-142 865 061,73	-64 211 690,74	-123 444 295,33	-13 052 257,50	-116 425 953,13
Netto / asukas	€	-3 136,83	-3 541,69	-3 209,22	-3 084,54	-2 824,86	-2 585,22	-2 997,07
Suun terveydenhuollon tietopaketti								
Maksuosuus	€	-20 341 030,12	-4 044 770,43	-4 447 538,08	-2 465 436,34	-3 866 890,08	-648 732,37	-4 867 662,82
Netto / asukas	€	-102,05	-86,21	-99,49	-117,43	-88,26	-127,07	-124,88
Mielenterveys- ja päihdepalveluiden tietopaketti								
Maksuosuus	€	-19 566 511,01	-5 358 052,68	-6 561 707,08	-984 223,36	-2 543 706,97	-209 780,13	-3 909 040,79
Netto / asukas	€	-98,16	-114,67	-147,31	-47,08	-58,11	-41,28	-100,59
Lasten, nuorten ja perheiden tietopaketti								
Maksuosuus	€	-73 499 487,33	-21 029 507,32	-17 421 859,19	-6 527 053,18	-13 559 318,32	-1 056 938,43	-13 904 810,89
Netto / asukas	€	-368,73	-447,79	-388,55	-310,94	-307,37	-205,43	-355,17
Aikuisten sosiaalityön tietopaketti								
Maksuosuus	€	-10 632 802,79	-2 167 425,26	-3 128 264,51	-1 534 886,98	-1 757 809,12	-115 836,34	-1 928 580,58
Netto / asukas	€	-53,34	-46,23	-69,57	-73,08	-39,97	-22,53	-49,15
Hoito- ja hoivapalvelujen tietopaketti								
Maksuosuus	€	-134 108 555,13	-39 911 659,22	-27 459 102,50	-16 551 791,45	-25 175 214,48	-3 336 379,51	-21 674 407,97
Netto / asukas	€	-672,80	-855,84	-619,71	-796,43	-576,80	-674,03	-557,45
Vammaisten palvelujen tietopaketti								
Maksuosuus	€	-78 070 855,80	-16 070 210,59	-19 034 339,30	-7 542 040,81	-16 375 794,65	-1 097 776,65	-17 950 693,80
Netto / asukas	€	-391,67	-345,85	-430,13	-364,24	-376,30	-216,44	-464,78
Kuntoutuksen tietopaketti								
Maksuosuus	€	-20 873 759,75	-5 110 562,18	-4 270 284,24	-2 291 703,10	-4 623 253,16	-407 790,88	-4 170 166,19
Netto / asukas	€	-104,72	-109,46	-95,64	-109,86	-105,54	-80,24	-107,13
Vastaanottopalvelujen tietopaketti								
Maksuosuus	€	-19 707 658,10	-4 942 679,77	-5 044 113,93	-1 584 062,85	-4 800 085,80	-422 357,06	-2 914 358,69
Netto / asukas	€	-98,87	-105,07	-110,43	-75,55	-110,37	-82,77	-74,88
Päivystyksen tietopaketti								
Maksuosuus	€	-7 878 891,85	-3 852 385,92	-1 065 784,96	-604 944,41	-1 104 983,85	-105 845,96	-1 144 946,75
Netto / asukas	€	-39,53	-82,71	-23,97	-29,11	-25,31	-20,88	-29,52
Ensihoidon tietopaketti								
Maksuosuus	€	-7 507 050,06	-1 762 311,00	-1 712 441,65	-789 870,33	-1 590 930,21	-262 234,17	-1 389 262,70
Netto / asukas	€	-37,66	-37,84	-38,52	-38,01	-36,44	-51,72	-35,82
Erikoissairaanhoidon tietopaketti								
Maksuosuus	€	-231 728 358,29	-60 699 961,81	-52 418 772,22	-23 194 981,73	-47 750 814,59	-5 354 274,15	-42 309 553,79
Netto / asukas	€	-1 162,54	-1 303,25	-1 179,14	-1 116,06	-1 093,62	-1 056,07	-1 090,93
Hallinto								
Maksuosuus	€	-1 349 032,49	-315 208,11	-300 854,07	-140 696,20	-295 494,10	-34 311,85	-262 468,16
Netto / asukas	€	-6,77	-6,77	-6,77	-6,77	-6,77	-6,77	-6,77

6 TILINPÄÄTÖSLASKELMAT

6.1 Tuloslaskelma

	TP 2021		TP 2020	
Toimintatuotot				
Myyntituotot	639 534 584,32		653 304 259,03	
Maksutuotot	34 446 997,30		31 828 431,55	
Tuet ja avustukset	70 855 534,59		2 452 821,92	
Muut toimintatuotot	4 286 884,08	749 124 000,29	4 152 396,65	691 737 909,15
Valmistus omaan käyttöön		247 690,39		333 331,69
Toimintakulut				
Henkilöstökulut				
Palkat ja palkkiot yhteensä	-152 684 475,90		-139 053 551,09	
Henkilösivukulut				
Eläkekulut	-27 478 623,16		-25 334 166,40	
Muut henkilösivukulut	-5 620 345,34		-5 082 559,05	
Palvelujen ostot	-490 524 182,86		-453 732 660,63	
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-18 758 240,21		-18 332 129,35	
Avustukset	-19 556 698,14		-17 762 684,14	
Muut toimintakulut	-33 852 117,99	-748 474 683,60	-31 085 175,09	-690 382 925,75
Toimintakate		897 007,08		1 688 315,09
Rahoitustuotot ja -kulut				
Korkotuotot	60 979,43		24 223,90	
Muut rahoitustuotot	45 688,55		33 040,82	
Korkokulut	-51 921,83		-56 379,21	
Muut rahoituskulut	-15 816,49	38 929,66	-27 026,90	-26 141,39
Vuosikate		935 936,74		1 662 173,70
Poistot ja arvonalentumiset				
Suunnitelman mukaiset poistot	-935 936,74		-1 562 725,16	
Arvonalentumiset	0,00	-935 936,74	0,00	-1 562 725,16
Tilikauden tulos		0,00		99 448,54
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)		0,00		99 448,54

6.2 Rahoituslaskelma

	2021		2020	
Toiminnan rahavirta				
Vuosikate	935 936,74		1 662 173,70	
Tulorahoituksen korjauserät	-124 872,44	811 064,30	0,00	1 662 173,70
Investointien rahavirta				
Investointimenot	-3 684 701,00		-4 629 441,56	
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustulot	136 312,44	-3 548 388,56	431 655,60	-4 197 785,96
Toiminnan ja investointien rahavirta		-2 737 324,26		-2 535 612,26
Rahoituksen rahavirta				
Lainakannan muutokset				
Lyhytaikaisten lainojen muutos	30 000 000,00	30 000 000,00	-15 000 000,00	-15 000 000,00
Muut maksuvalmiuden muutokset				
Toimeksiantojen varojen ja pääomien muutokset	-743 250,75		826 269,41	
Saamisten muutos	-3 817 571,14		24 158 132,43	
Korottomien velkojen muutos	20 192 720,70	15 631 898,81	5 131 470,27	30 115 872,11
Rahoituksen rahavirta		45 631 898,81		15 115 872,11
Rahavarojen muutos		42 894 574,55		12 580 259,85
Rahavarojen muutos				
Rahavarat 31.12.	56 471 723,22		13 577 148,67	
Rahavarat 1.1.	13 577 148,67	42 894 574,55	996 888,81	12 580 259,86

6.3 Tase

	2021	2020
VASTAAVAA		
A PYSYVÄT VASTAAVAT	8 581 190,86	5 843 866,60
I Aineettomat hyödykkeet	537 258,66	21 837,77
2. Tietokoneohjelmistot	14 755,25	21 837,77
3. Muut pitkävaikutteiset menot	522 503,41	
II Aineelliset hyödykkeet	6 848 263,20	4 624 947,33
4. Koneet ja kalusto	277 729,88	1 003 930,06
6. Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat	6 570 533,32	3 621 017,27
III Sijoitukset	1 195 669,00	1 197 081,50
1. Osakkeet ja osuudet	1 195 669,00	1 197 081,50
B TOIMEKSIANTOJEN VARAT	2 226 161,86	1 791 694,36
3. Muut toimeksiannot	2 226 161,86	1 791 694,36
C VAIHTUVAT VASTAAVAT	121 048 040,56	74 335 894,87
II Saamiset	64 576 317,34	60 758 746,20
Lyhytaikaiset saamiset	64 576 317,34	60 758 746,20
1. Myyntisaamiset	8 183 025,19	6 133 740,50
3. Muut saamiset	4 096 939,52	5 960 263,80
4. Siirtosaamiset	52 296 352,63	48 664 741,90
IV Rahat ja pankkisaamiset	56 471 723,22	13 577 148,67
VASTAAVAA YHTEENSÄ	131 855 393,28	81 971 455,83

	2021	2020
VASTATTAVAA		
A OMA PÄÄOMA	100 000,00	100 000,00
I Peruspääoma	100 000,00	100 000,00
IV Edellisten tilikausien yli-/alijäämä	0,00	-99 448,54
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ	0,00	99 448,54
D TOIMEKSIANTOJEN PÄÄOMAT	2 762 465,26	3 071 248,51
1. Valtion toimeksiannot	536 303,40	1 279 554,15
3. Muut toimeksiantojen pääomat	2 226 161,86	1 791 694,36
E VIERAS PÄÄOMA	128 992 928,02	78 800 207,32
II Lyhytaikainen	128 992 928,02	78 800 207,32
1. Joukkovelkakirjalainat	30 000 000,00	0,00
5. Saadut ennakot	11 027 485,47	40 635,51
6. Ostovelat	31 012 966,26	28 328 726,21
7. Muut velat	4 412 509,69	3 818 978,72
8. Siirtovelat	52 539 966,60	46 611 866,88
VASTATTAVAA YHTEENSÄ	131 855 393,28	81 971 455,83

7 LIITETIEDOT

7.1 Tilinpäätöksen laatimista ja esittämistapaa koskevat liitetiedot

7.1.1 Tilinpäätöstä laadittaessa noudatetut arvostusperiaatteet ja -menetelmät sekä jaksotusperiaatteet ja -menetelmät

Jaksotusperiaatteet

Tulot ja menot on merkitty tuloslaskelmaan suoriteperusteen mukaisesti.

Pysyvät vastaavat

Pysyvien vastaavien aineettomat ja aineelliset hyödykkeet on merkitty taseeseen hankintamenoon vähennettynä suunnitelman mukaisilla poistoilla. Suunnitelman mukaiset poistot on laskettu yhtymävaltuuston 19.9.2019 § 31 hyväksymän poistosuunnitelman mukaisesti. Poistosuunnitelman mukaiset suunnitelmapoistojen laskentaperusteet on esitetty tuloslaskelman liitetiedoissa kohdassa suunnitelman mukaisten poistojen perusteet.

Pysyvien vastaavien sijoitukset on merkitty taseessa hankintameno.

Rahoitusomaisuus

Saamiset on arvostettu taseessa nimellisarvoon tai sitä alempaan todennäköiseen arvoon.

7.1.2 Tilinpäätöksen esittämistapaa koskevat liitetiedot

Tuloslaskelman tai taseen esittämistapaa ei ole muutettu edellisestä tilikaudesta tai kirjanpitolautekunnan kuntajaoston antamista ohjeista poikkeavaksi.

Edellisen tilikauden tietoihin ei ole tehty oikaisuja.

7.2 Tuloslaskelmaa koskevat liitetiedot

Liitetieto 6

Kuntayhtymän toimintatuotot	2021	2020
Myyntituotot	639 534 584,32	653 304 259,03
Josta jäsenkuntien maksuosuudet ja korvaukset	625 263 992,72	641 585 330,17
Maksutuotot	34 446 997,30	31 828 431,55
Tuet ja avustukset	70 855 534,59	2 452 821,92
Muut toimintatuotot	4 286 884,08	4 152 396,65
Kuntayhtymän toimintatuotot yhteensä	749 124 000,29	691 737 909,15

Kuntayhtymän toimintatuotot tehtäväalueittain	2021	2020
Yhtymän johto ja strateginen kehittäminen ja tukipalvelut	392 355 385,17	34 681 970,47
Ikäihmisten ja vammaisten palvelut	28 646 864,66	188 007 353,02
Terveyspalvelut ja sairaanhoito ilman erikoissairaanhoitoa	76 399 030,08	132 796 298,62
Erikoissairaanhoito	241 719 752,25	233 477 561,65
Aikuisten mielenterveys-, päihde- ja sosiaalipalvelut sekä lasten, nuorten ja perheiden palvelut	10 002 968,13	102 774 725,39
Kuntayhtymän toimintatuotot tehtäväalueittain yhteensä	749 124 000,29	691 737 909,15

Jäsenkuntien maksuosuudet on jaettu vuonna 2021 talousarvion sitovuustason mukaisesti kahteen osaan: 1. omaan palvelutuotantoon ja 2. erikoissairaanhoitoon. Oman palvelutuotannon maksuosuudet on kirjattu Strateginen kehittäminen ja tukipalvelut -kokonaisuuteen. Vuonna 2020 maksuosuudet kirjattiin palvelualueittain.

Liitetieto 9, Palveluostojen erittely

	2021	2020
Asiakaspalvelujen ostot	391 759 508,77	381 098 470,69
Muiden palvelujen ostot	98 764 674,09	72 634 189,94
Palvelujen ostot yhteensä	490 524 182,86	453 732 660,63

Liitetieto 11

Selvitys suunnitelman mukaisten poistojen perusteista kuntayhtymän tilinpäätöksessä		
Poistojen määrittämiseen on käytetty ennalta laadittua poistosuunnitelmaa. Suunnitelman mukaiset poistot on laskettu aineettomien ja aineellisten hyödykkeiden hankintamenoista arvioidun taloudellisen käyttöiän mukaan.		
Arvioidut poistoaajat sekä poistomenetelmät ovat:		
Aineettomat oikeudet	5-20 vuotta	Tasapoisto
Muut pitkävaikutteiset menot		
Kehittämismenot	2-5 vuotta	Tasapoisto
Liikearvo	2-5 vuotta	Tasapoisto
Atk-ohjelmistot	2-5 vuotta	Tasapoisto
Muut	2-5 vuotta	Tasapoisto
Koneet ja kalusto		
Kuljetusvälineet	4 vuotta	Tasapoisto
Työkoneet	5 vuotta	Tasapoisto
Sairaala-, terveydenhuolto- yms. laitteet	5-10 vuotta	Tasapoisto
ICT-laitteet	3-5 vuotta	Tasapoisto
Muut laitteet ja kalusteet	3-5 vuotta	Tasapoisto
Pienet pysyvien vastaavien hankinnat, joiden hankintameno on alle 10.000,00 euroa on kuntayhtymässä kirjattu vuosikuluiksi.		

7.3 Tasetta koskevat liitetiedot

7.3.1 Taseen vastaavia koskevat liitetiedot

Liitetieto 19

Tiedot pysyvistä vastaavista tase-eräkohtaisesti

Aineettomat hyödykkeet			
		Muut pitkävaikutteiset menot	Aineettomat hyödykkeet yhteensä
Poistamaton hankintameno 1.1.	Tietokoneohjelmistot		
	21 837,77		21 837,77
Lisäykset tilikauden aikana	0,00	51 217,16	51 217,16
Siirrot erien välillä	0,00	559 209,36	559 209,36
Tilikauden suunnitelman mukaiset poistot	-7 082,52	-87 923,11	-95 005,63
Poistamaton hankintameno 31.12.	14 755,25	522 503,41	537 258,66

Aineelliset hyödykkeet			
		Ennakkomaksut ja keskeneneräiset hankinnat	Aineelliset hyödykkeet yhteensä
Poistamaton hankintameno 1.1.	Koneet ja kalusto		
	1 003 930,06	3 621 017,27	4 624 947,33
Lisäykset tilikauden aikana	114 730,93	3 508 725,41	3 623 456,34
Vähennykset tilikauden aikana	0,00	0,00	0,00
Siirrot erien välillä	0,00	-559 209,36	-559 209,36
Tilikauden suunnitelman mukaiset poistot	-840 931,11	0,00	-840 931,11
Poistamaton hankintameno 31.12.	277 729,88	6 570 533,32	6 848 263,20

Sijoitukset			
	Osakkeet ja osuudet		Sijoitukset yhteensä
Hankintameno 1.1.			
	1 197 081,50		1 197 081,50
Lisäykset tilikauden aikana	10 027,50		10 027,50
Vähennykset tilikauden aikana	-11 440,00		-11 440,00
Hankintameno 31.12.	1 195 669,00		1 195 669,00

Saamisten erittely

Lyhytaikaiset saamiset		
	2021	2020
Myyntisaamiset		
Myyntisaamiset jäsenkunnilta	198 855,20	-96 605,66
Muut myyntisaamiset	7 984 169,99	6 230 346,16
Muut saamiset		
Muut saamiset	4 096 939,52	5 960 263,80
Siirtosaamiset		
Siirtosaamiset jäsenkunnilta	10 919 767,90	29 612 883,17
Muut siirtosaamiset	41 376 584,73	19 051 858,73
Lyhytaikaiset saamiset yhteensä	64 576 317,34	60 758 746,20

Liitetieto 24

Siirtosaamisiin sisältyvät erät

Siirtosaamisiin sisältyvät olennaiset erät		
	2021	2020
Lyhytaikaiset siirtosaamiset		
KELAn korvaus työterveydenhuollosta	905 151,29	776 000,00
Jäsenkuntien maksuosuuksien tasaus	10 919 767,90	29 612 883,17
Maahanmuuton ELY-korvaukset	1 029 375,99	1 162 403,69
Verohallinto	3 446 109,02	
Valtionkorvaukset	5 204 716,31	
HUS tasausmaksut	9 674 005,80	15 183 661,89
Rokotustestaus	20 400 000,00	
Muut siirtosaamiset	702 576,72	1 929 793,15
Lyhytaikaiset siirtosaamiset yhteensä	52 281 703,03	48 664 741,90
Siirtosaamiset yhteensä	52 281 703,03	48 664 741,90

7.3.2 Taseen vastattavia koskevat liitetiedot

Liitetieto 25

Tase-eräkohtainen erittely oman pääoman erien lisäyksistä ja vähennyksistä sekä siirroista näiden erien välillä tilikauden aikana

Oma pääoma	2021	2020
Peruspääoma 1.1.	100 000,00	100 000,00
Peruspääoma 31.1.	100 000,00	100 000,00
Edellisten tilikausien yli-/alijäämä 1.1.	0,00	-99 448,54
Tilikauden yli-/alijäämä	0,00	99 448,54
Oma pääoma yhteensä	100 000,00	100 000,00

Peruspääoman jakautuminen jäsenkunnittain

Jäsenkunta	Peruspääoma 31.12.2021		Peruspääoma 31.12.2020	
	euroa	%	euroa	%
Hyvinkää	23 934,17	23,934	23 934,17	23,934
Järvenpää	21 331,49	21,331	21 331,49	21,331
Mäntsälä	10 711,20	10,711	10 711,20	10,711
Nurmijärvi	21 578,56	21,579	21 578,56	21,579
Pornainen	2 623,74	2,624	2 623,74	2,624
Tuusula	19 820,84	19,821	19 820,84	19,821
Jäsenkunnat yhteensä	100 000,00	100,00	100 000,00	100,00

Liitetieto 28, Erittely liikkeeseen lasketuista joukkovelkakirjalainoista

	2021	2020
Alle vuoden kuluessa erääntyvät kuntatodistuslainat 31.12.	30 000 000,00	0,00
korko -0,47 %, erääntyy 5.1.2022	24 000 000,00	
korko -0,43 %, erääntyy 7.1.2022	6 000 000,00	

Liitetieto 33

Siirtovelkoihin sisältyvät erät

Siirtovelkoihin sisältyvät olennaiset erät	2021	2020
Lyhytaikaiset siirtovelat		
Lomapalkkavelan ja henkilösivukulujen jaksotukset	28 102 345,89	26 674 131,57
Muut palkkojen ja henkilösivukulujen jaksotukset	4 990 945,29	6 160 168,06
HUS, alijäämän kattaminen ja valmiusvaraston alaskirjaus	17 394 542,85	9 645 174,65
Muut siirtovelat	2 052 132,57	4 132 392,60
Lyhytaikaiset siirtovelat yhteensä	52 539 966,60	46 611 866,88
Siirtovelat yhteensä	52 539 966,60	46 611 866,88

7.4 Vakuuksia, vastuusitoumuksia ja taseen ulkopuolisia järjestelyjä koskevat liitetiedot

Liitetieto 38, vuokravastuut

	2021	2020
Vuokravastuut	32 445 426,69	30 123 460,67
Seuraavalla tilikaudella maksettava osuus	17 142 911,16	14 231 618,10
Myöhemmin maksettava osuus	15 302 515,53	15 891 842,57
Leasing-vastuut yhteensä	5 214 358,20	5 330 969,52
Seuraavalla tilikaudella maksettava osuus	2 243 918,40	1 990 048,11
Myöhemmin maksettava osuus	2 970 439,80	3 340 921,41
Yhteensä	37 659 784,89	35 454 430,19

Liitetieto 40, Muut kuntayhtymän antamat vastuusitoumukset ja muut vastuu

	2021	2020
Takaukset muiden puolesta	7 780 000,00	0,00

7.5 Henkilöstöä, tilintarkastajan palkkioita ja intressitahotapahtumia koskeva liitetiedot

Liitetieto 42, Henkilöstön lukumäärä 31.12.

Palvelualue	2021	2020
Yhtymän johto ja strateginen kehittäminen ja tukipalvelut	282	188
Ikäihmistien ja vammaisten palvelualue	1 387	1 469
Terveyspalvelujen ja sairaanhoidon palvelualue	1 233	1 169
Aikuisten mielenterveys-, päihde- ja sosiaalipalvelujen sekä lasten, nuorten ja perheiden palvelualue	823	840
Yhteensä	3 725	3 666

Liitetieto 43

Taseeseen aktivoituneet henkilöstömenot

Henkilöstökulut		
	2021	2020
Henkilöstökulut tuloslaskelman mukaan	185 783 444,40	169 470 276,54
Henkilöstökuluja aktivoitu aineettomiin ja aineellisiin hyödykkeisiin	247 631,53	333 331,69
Henkilöstökulut yhteensä	186 031 075,93	169 803 608,23

Liitetieto 44

Luottamushenkilön palkkioista perityt ja tilitetyt luottamushenkilömaksut

Luottamushenkilön palkkioista perityt ja tilitetyt luottamushenkilömaksut		
	2021	2020
Järvenpää Plus	376,00	276,00
Keskustan Uudenmaan Piiri ry	4 106,88	4 089,75
Kristillisdemokraattien Hyvinkään puolueosasto	351,00	711,00
Mäntsälän Vasemmisto ry	252,00	345,00
Perussuomalaisten Uudenmaan piiri ry	1 960,92	1 567,00
Tuusulan puolesta ry	1 027,20	1 075,20
Uudenmaan Kokoomus ry	7 165,76	6 874,51
Uudenmaan Sosiaalidemokraatit	12 713,54	12 671,88
Uudenmaan Vasemmistoliitto ry	1 140,00	1 440,00
Uudenmaan Vihreät ry	4 530,42	3 575,00
Hyvinkään Perussuomalaiset ry	78,00	0,00
Tuusulan Perussuomalaiset ry	12,00	
Tilitetyt luottamushenkilömaksut yhteensä	33 713,72	32 625,34

Liitetieto 45, tilintarkastuspalkkiot

	2021	2020
KPMG OY AB		
Tilintarkastuspalkkiot	44 767,00	41 460,00
Muut palkkiot	14 066,00	46 070,00
Palkkiot yhteensä	58 833,00	87 530,00

Liitetieto 46, Intressitahot

Kuntayhtymän johtajan johtajasopimus, yhtymävaltuusto 27.6.2019 § 19

Kuntayhtymän johtaja voidaan irtisanoa tai siirtää muihin tehtäviin kuntalain (410/2015) 43 §:n mukaisesti. Mikäli asianosaiset neuvoteltuaan asiasta päätyvät siihen, että on tarpeellista käynnistää luottamuspuolan takia irtisanomismenettely, voivat sopijapuolet sopia kuntayhtymän johtajan vapaaehtoisesta irtisanoutumisesta ennen irtisanomismenettelyn käynnistämistä. Mikäli kuntayhtymän johtaja tällöin irtisanoutuu virastaan ennen valtuuston irtisanomispäätöksen tekemistä, maksetaan hänelle kuuden (6) kuukauden rahapalkkaa vastaavaa erokorvaus. Erokorvaus ei sisällä irtisanomisajan palkkaa. Korvaus ei pidä sisällään mahdollisia KVTES:n mukaisia lomakorvauksia.

Erokorvausta ei makseta, mikäli virkasuhteen päättämiseen on olemassa kunnallisesta viranhaltijasta annetun lain (304/2003) 35 §:ssä tarkoitettu viranhaltijasta johtuva irtisanomisperuste tai saman lain 41 §:ssä tarkoitettu syy virkasuhteen purkamiseen ja virkasuhde päätetään tällaisella perusteella. Kuntayhtymän johtajalla ei ole irtisanomisaikana työntekovelvoitetta.

8 ALLEKIRJOITUKSET JA MERKINNÄT

Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymän hallitus on hyväksynyt kuntayhtymän tilinpäätöksen vuodelta 2021 ja siihen liittyvän ehdotuksen tilikauden tuloksen käsittelystä sekä varmentanut tilinpäätöksen Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymän yhtymävaltuustolle esittämistä varten.

Rainio Jaakko
puheenjohtaja

Havula Tapio
1. varapuheenjohtaja

Räty Virpi
2. varapuheenjohtaja

Korpela Aki

Kämäri Lauri

Liimatainen Heini

Lintula Tiia

Mäki-Kuhna Mika

Nieminen Tea

Ravolainen-Rinne Heta

Reinikainen Tuija

Rostila Onni

Rundgren Mia

Runolinna Liljan-Kukka

Räsänen Jari

Syrjänen Jaana

Tammilehto Sari

Toivonen Kallepekka

Vainio Pirjo

Valve Mari

Laitinen-Parkkonen Pirjo
kuntayhtymän johtaja

Tilintarkastajan tilinpäätösmerkintä

Suoritetusta tilinpäätöksestä on tänään annettu tilintarkastuskertomus.

Hyvinkäällä / 2022

KPMG Oy Ab

Jorma Nurkkala
JHT, KHT

LIITE 1, Yhtymästrategia: painopistealueiden seuranta strategisten tavoitteiden avulla

Painopiste 1: Jokainen on tärkeä	
Strateginen tavoite	Keskeiset toimenpiteet 2021
1. Sosiaali- ja terveydenhuollon paras asukaskokemus	Asukaskokemustiedon keräämistä ja hyödyntämistä edistettiin laajentamalla yhdenmukainen palautteen keruu kaikkiin Keusoten yksiköihin, aktiivisella viestinnällä sekä lisäämällä palautteenantomahdollisuuksia (verkkosivukyselyn uudistaminen, paperilomakkeet ja laitehankinnat). Lisäksi eri asiakassegmenteissä otettiin käyttöön kohdennettavia asukaskokemustietoa täydentäviä kyselyitä esimerkiksi ikäihmisten palveluissa omaishoidon asiakaskysely ja nuorten sähköisen asiakaspalautteen keruu.
2. Asukkaiden hyvinvointi ja terveys paranee yhteistyössä kuntien, yhteisöjen, yritysten ja asukkaiden kanssa	Hyte-allianssi kumppanuusmalli luotiin monialaisessa yhteistyössä. Terveys- ja sairaanhoitopalveluissa toteutettiin pandemiyhteistyötä kuntien kanssa, vahvistettiin sopimus alueen seurakuntien kanssa sairaalasielunhoidon laajentamisesta kaikille akuuttiosastoille ja kotisairaalaan. Lisäksi kuntoutuspalveluissa toteutettiin aktiivista yhteistyötä kuntien liikuntapalvelujen kanssa. Ikäihmisten ja vammaisten palveluissa tehtiin yhteistyötä verkostojen kanssa kuten esimerkiksi Omaisoiva, perhehoitoliitto ja kuntien hyte-toimijat. Mielenterveys-, päihde ja sosiaalipalvelut sekä lasten, nuorten ja perheiden palvelut –palvelualueella kehitettiin kohtaamispaikkatoiminnan koordinaatiomallia sekä matalankynnyksen psykososiaalisten menetelmien toteuttamista asiakkaan arjessa (CoolKids ahdistuksen hoitoon ja IPC masentuneisuuden hoitoon).

Painopiste 2: Elinvoimainen uudistuminen

Strateginen tavoite	Keskeiset toimenpiteet 2021
3. Kustannustehokkaimmat sosiaali- ja terveyspalvelut	Kotona-asumista tukevien palvelujen asiakastuntihinta laski vuoden 2019 94 eurosta vuoden 2021 84 euroon. Kotihoidon etäkäyntien määrä lisääntyi vuodesta 2020 vuoteen 2021 2%:sta 5 %:iin. Perhevalmennuksen kustannustehokkuutta lisättiin ottamalla käyttöön hybridimalli, joka sisältää omahoito, live- ja etätapaamiset. Kotisairaalan asiakasmäärää pystyttiin lisäämään 22 %:lla samanaikaisesti, kun akuuttiosastojen paikkamäärää vähennettiin. Kuntoutuskeskuksen käyttöaste kasvoi, fysioterapeutin suoravastaanotto korvasi lääkärivastaanottoja ja nopeutti hoitoon pääsyä, vastaanottopalvelujen kustannus €/asukas laski 4€/asukas ed. vuoteen verrattuna. A3-kehittämistöitä toteutettiin 51 kpl (Lean-hanke: A3-työskentelyn keskeisenä tavoitteina laadun, turvallisuuden, saatavuuden parantaminen ja kustannusten hillitseminen/vähentäminen).
4. Edelläkävijä yksilöllisen ja ennakkoivan hyvinvointiteknologian hyödyntämisessä	Kotona-asumista tukevissa palveluissa otettiin käyttöön lääkerobotiikkaa sekä virtuaalilasit ja laajennettu etäkotihoito ja etäpäivätoiminta. Kotisairaanhoidossa otettiin käyttöön penisiliinipumppu. Asukkaiden osallisuuden vahvistaminen käynnistettiin omien hyvinvoinnin ja terveyden mittaustulosten hyödyntämisessä osana asiakaspolkuja.
5. Keusote innovoi ja vahvistaa ennaltaehkäiseviä ja elämänlaatua parantavia palveluja	HYTE-allianssin kautta kuvattiin ennaltaehkäiseviä polkuja (20 kpl) yhteistyössä kunnan, seurakunnan ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Kotona-asumista tukevien palvelujen etäpäivätoiminta tarjosi virkeitä, sosiaalisia kontakteja ja sisältöä arkeen. Lasten, nuorten ja perheiden palveluissa toteutettiin ACE lapsuuden aikaisten haitallisten kokemusten seulontapilotti sekä osallistuttiin kansalliseen sähköiseen perhekeskukseen. Kiljavan Kuntoutuskeskuksessa käynnistettiin omaishoitajien kurssimuotoinen ryhmäkuntoutustoiminta.

Painopiste 2: Elinvoimainen uudistuminen

Strateginen tavoite	Keskeiset toimenpiteet 2021
6. Keusote on tiedolla johtamisen kärjessä	Tiedolla johtamista vahvistettiin toiminnan kaikilla tasoilla. Toiminnan ja talouden seuranta kehitettiin automatisoidun raportoinnin ja analyyttikkatyövälineiden käyttöönotolla loppuvuodesta 2021. Johdon työpöytä ja henkilöstölle suunnattu itsepalveluraportointi otettiin käyttöön. Erikoissairaanhoidon tiedon integrointia tietoaltaseen edistettiin. Kotona-asumista tukevissa palveluissa tiedolla johtamisen ja talouden seurannan työkaluja kehitettiin tuottavuusohjelman tavoitteiden mukaisesti. RAI-toimintakykymittarin käyttö laajennettiin kaikkiin kuntiin. Lasten, nuorten ja perheiden palveluissa toteutettiin segmentointia nuorisosaama, perheneuvola ja kouluterveydenhuollon pilotissa. Terveyspalveluissa kehitettiin puhelinjärjestelmän raportointia vastaanottopalvelujen saavutettavuuden seuranta varten. Suun terveydenhuollon MoB- analyysi toteutettiin moniammatillisesti vaihtoehtoisten tuotantotapojen vertailemiseksi. Terveyspalvelujen kirjaamiskäytäntöjä yhdenmukaistettiin potilastietojärjestelmämuutosten yhteydessä, millä parannettiin seurantalukujen luotettavuutta ja mahdollistettiin yhdenmukainen asiakaslaskutus. Keusote oli vuonna 2021 kysytty kumppani tietojohtamisen kehittämisessä ja osallistui useisiin kansallisiin sidosryhmätalouksiin esittelemällä kuntayhtymän tietojohtamisen menetelmiä ja kehityskaarta
7. Helppokäyttöiset ja sujuvat palvelukokonaisuudet tuottavat arvoa asiakkaalle	Käynnistettiin palveluketjujen määrittely järjestäjän työkaluna. Palvelupolkujen ja –prosessien kehittäminen kohdennettiin mm. seuraaviin kokonaisuuksiin: Ikäihmisen päihdepolku, sosiaalityön ja sosiaaliohjauksen, omaishoidon asiakkaan ja muistiasiakkaan prosessit, ehkäisy ja keskenmenon hoitopolut sekä apuvälinepalveluketju. Keusoten prosessien kehittämisen ja asiakasarvon lisäämiseen tarjottiin valmennustukea tilaajien tarpeiden mukaisesti. Tilauksista toteutettiin 100%.

Painopiste 3: Voittava joukkue

Strateginen tavoite	Keskeiset toimenpiteet 2021
8. Arvostettu ja vetovoimainen työpaikka	Toteutettiin henkilöstön pitovoima- ja työnantajakuvaselvitys, jonka perusteella tehtiin 2021 lopussa päätökset laajentaa työterveyshuollon palveluita käsittämään myös sairaanhoidon palvelut, vahvistettiin henkilöstön kehittymismahdollisuuksia ja päätettiin kehittää palkitsemisen käytäntöjä. Tehtiin myös päätös keskitetyn rekrytointiyksikön käynnistämisestä.
9. Kyvykäs ja hyvinvoiva henkilöstö mahdollistaa onnistumisen	Henkilöstön täydennys- ja jatkokoulutukset toteutettiin suunnitellusti. Käynnistettiin "Keusoten Syke" -kysely, joka on ns. uuden sukupolven älykäs henkilöstökysely. Se tuottaa viidentoista kohdennetun ja tieteellisesti validoidun kysymyksen avulla työelämän laatuindeksin, eli QWL-indeksin. Kyselyn avulla voidaan vahvistaa tiedolla johtamista. Sen avulla voidaan ennustaa vaihtuvuutta, sairauspoissaoloja, mahdollista henkilöstön uupumista sekä työkyvyttämyyttä vuosittaisia henkilöstötutkimuksia nopeammalla syklillä. KeuAkatemia kehittyi erityisesti esihenkilö- ja johtamistyön kehittämisen osalta. Hyrian kanssa päätettiin aloittaa esihenkilö- ja johtamistyön tutkintotavoitteiset koulutukset Strategisiin kyvykkyyksiin nojaten sekä Keusoten sisäinen coaching, eli kehittymisklinikat. Osatyökykyisille puolestaan käynnistettiin mahdollisuus uraohjaukseen Keudan ja Hyrian kanssa.
10. Kaikissa työyhteisöissä toteutuu yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen	Koko Keusoten laajuinen yhteisöohjautuvuuden hanke jatkui suunnitellusti kolmannessa ja neljännessä eli viimeisessä aallossa. Työyhteisökohtaista tukea yhteisöohjautuvuudelle kehitettiin kokonaisvaltaisen yhteisöohjautuvuuden hankkeen edetessä kohti päättymistään. Tulokset eri aaltojen väli- ja loppuarvioinneista ovat varovaisen positiivisia, ottaen huomioon korona-pandemian vaikutukset. Yhteisöohjautuvuutta ja valmentavaa johtamista kehitettiin hankkeen edetessä kohti loppua entistä enemmän työyhteisökohtaisilla valmennuksilla juuri niiden yksilöllisten tarpeiden mukaan. Määritettiin myös yhteisiä mittareita, joilla todentaa strateginen tavoite kaikissa työyhteisöissä toteutuvasta yhteisöohjautuvuudesta.

Painopiste 4: Haluttu kumppani

Strateginen tavoite	Keskeiset toimenpiteet 2021
11. Keusote on arvostettu sote-innovaatioiden tuottaja	Terveys- ja sairaanhoitopalvelujen vastaanottotoiminnan kysynnän ruuhkapiikkien purkamisen toimintamallipilotti kehitettiin yhdessä yksityisen toimijan kanssa. Suun terveydenhuollon koronajonopurkua toteutettiin "kerralla kuntoon" -ajatuksen mukaisesti yhdessä yksityisen toimijan kanssa. Toimintamallissa palvelun ostaja ja tuottaja toimivat yhdessä asiakkaalle tutuissa, ostajan omissa tiloissa. Koronamassarokotusten toteuttamista kehitettiin ajanvaraustoiminnasta, walk-in ja drive-in toimintaan. Asiakasohjaus osallistui HUS Terapiat etulinja-hankkeen Terapianavigaattori -pilotointiin.
12. Verkostot ja monialainen yhteistyö parantavat palvelujen vaikuttavuutta	Luotiin Hyte-allianssi kumppanuusmalli monialaisessa yhteistyössä. Tutkimus- kehittämis- ja innovaatio (TKI) –ekosysteemiin liittyviä rakenteita vahvistettiin professoriohjausryhmällä, sisäisellä tutkijaverkostolla ja käyttöönottamalla TKI dynaaminen hankintajärjestelmä. HUS järjestämissopimuksen laadinta käynnistyi osana sote-uudistusta

LIITE 2, Strategian mittareiden toteumaseuranta

Strategisen mittarin nimi	Lähtötaso	Lisätiedot lähtötasosta	Toteuma 2020	Toteuma 2021	Tavoitetaso 2025	Lisätiedot tavoitetasosta
Myönteinen asiakaskokemus terveyspalveluissa (%)	52,4 %	Tiedot vuodelta 2018, tietolähde FINSOTE	77,4% FINSOTE 2020	Tieto saatavilla 2 vuoden välein, lisätty 2020	70 %	Myönteinen asiakaskokemus terveyspalveluissa 70%
Myönteinen asiakaskokemus sosiaalipalveluissa (%)	44,4 %	Tiedot vuodelta 2018, tietolähde FINSOTE	68,7% FINSOTE 2020	Tieto saatavilla 2 vuoden välein, lisätty 2020	65 %	Myönteinen asiakaskokemus sosiaalipalveluissa 65%
Asiakaskokemus, asiakastytyväisyys (NPS, Osallisuuden mittarit)	55 0	Tiedot vuodelta 2019, tietolähde ROIDU + WOTT	58 (laitteet+ verkkokysely) 70 (laitteet)	(1.1.-31.12.21) 43	80	Keusoten asiakaskokemus NPS yli 80
		Tiedot kuvattu tarkemmin osallisuusohjelmassa (kevään 2019 asiakaskyselyn tulokset)	Asukaskehittäjätoiminta: 10 kehittämismahdollisuutta, NPS: asukaskehittäjät 25 ja tilaajat (Keusote) 100. Osallisuuspelejä 4 tapahtumaa, pelaajia yht. 52, NPS 42 Dialogiset työtavat: Verkostokonsulttitoiminta 44 tilattua tapaamista, joista 66% asiakastilanteisiin. Osallistuneista 92% suosittelee verkostokonsulttitoimintaa.	Asukaskehittäjätoiminta: 16 kehittämismahdollisuutta, NPS: asukaskehittäjät 35 ja tilaajat (Keusote) 100. Osallisuuspelejä 1 tapahtumaa, NPS 80. Dialogiset työtavat: Verkostokonsulttitoiminta 31 tilattua tapaamista, joista 55% asiakastilanteisiin. Osallistuneista 95% suosittelee verkostokonsulttitoimintaa.	100 %	Osallisuusohjelman tavoitteet toteutuneet 100% / V. 2021: Verkostokonsulttitoiminnan tavoite 80 toteutunutta tilaisuutta, joista 75% asiakastilanteisiin. Suosittelee tavoite 85%. Osallisuuspelejä tavoite 10 tilausta (150 pelaajaa), NPS 80. Asukaskehittäjätoiminta tilaajien NPS 80.
Sairastavuusindeksi	90	Tiedot vuodelta 2016, tietolähde Sotkanet	Tietoa ei saatavilla vuodelta 2020, THL ei ole päivittänyt tietoja. 90. Tietoa on saatavilla sairaustietoa saatavilla	Tietoa ei saatavilla vuodelta 2020, THL ei ole päivittänyt tietoja. Tietoa on saatavilla sairaustietoa saatavilla	<100	Keusoten sairastavuusindeksi pysyy alle maan keskiarvon ja kuntien väliset erot kaventuvat
TEA-viisari (perusterveydenhuolto)	64	Tiedot vuodelta 2018, tietolähde TEA-viisari	66	Perusterveydenhuollon TEA-viisari ei päivittynyt v. 2021.		Terveyden edistämistoimien kasvua perusterveydenhuollossa Keusoten alueella
Hyvinvoinnin ja terveyden mittarit		Tiedot vuodelta 2019, lähtötaso kuvattu tarkemmin alueellisessa hyvinvointisuunnitelmassa	Alueellinen hyvinvointikertomus 2020 päätöksenteossa maaliskuussa	Alueellinen hyvinvointikertomus hyväksyttiin 6.5.2021. Lasten ja nuorten sekä ikääntyneiden hyvinvointisuunnitelmat hyväksyttiin valtuustossa 20.12.2021.		Hyvinvoinnin ja terveyden eri osa-alueet kehittyvät Keusoten alueella positiiviseen suuntaan
Tilikauden tulos	0,00 €	Tilikauden tulos on 0,00 euroa. Kattamatonta alijäämää on vuosilta 2017 ja 2018 yhteensä 99448,54	Tilikauden tulos 99448,54 euroa. Tällä katetaan aiempien tilikausien alijäämä.	Tilikauden tulos on 0,00 €		Tilikauden tulos on talousarvion mukainen

KESKI-UUDENMAAN SOTE-KUNTAYHTYMÄ
Tilinpäätös 2021

Strategisen mittarin nimi	Lähtötaso	Lisätiedot lähtötasosta	Toteuma 2020	Toteuma 2021	Tavoitetaso 2025	Lisätiedot tavoitetasosta
Sosiaali- ja terveyspalveluiden tarvevakioidut nettokustannukset (€/asukas)	3 299,00 €	Tiedot vuodelta 2018, tietolähde Kuntaliitto	3700 €/asukas (v. 2019)	3840 €/asukas (2020)		Matalimmat sosiaali- ja terveyspalvelujen tarvevakioidut nettokustannukset (€/asukas) verroista
Sähköisten omahoito- ja asiointipalvelujen osuus ja peittävyys palveluissa	0	Tällä hetkellä ei ole tietoa, lähtötaso 0	Tällä hetkellä ei tietoa	Palvelualueet ja konserni: 13 vastaajaa, 26 asukkaille kohdennettua menetelmää (Lähde: OVK-raportointi 1-2/2021)		Sähköisten omahoito- ja asiointipalvelujen osuus ja peittävyys palveluissa kasvavat
Vakioitujen sähköisten palvelupolkujen määrä	1,2 %	Tiedot vuodelta 2019, lähtötaso 3/250 kpl	3/250kpl	3/250	100 %	Palvelupolut (sähköiset) vakioitu 100%
Uusien ennaltaehkäisevien ja elämänlaatua parantavien palvelujen määrä ja asiakkaiden sijoittuminen			Lakisääteisten hyvinvointisuunnitelmien valmistelutyö alkanut. Zoturin nuorten verkkoauttaminen, Eroneuvonta chat, Neuvolachat (peke)	Sähköisten omahoidon menetelmien kuvaaminen osaksi HYTE-allianssin polkuja. Kuvattu kaikkiin; 20/20 kpl		Uusien ennaltaehkäisevien ja elämänlaatua parantavien palvelujen sekä niiden piirissä olevien asiakkaiden määrä kasvaa
Reaaliaikainen tilannekuva käytössä	Ei käytössä		Covid19 Tilannekuva	Itsepalveluraportointi + kymmeniä PowerBI tilannekuvia.		Reaaliaikaiset tilannekuvat käytössä keskeisissä palveluissa
Palvelutarpeen ennustemalli käytössä	Ei käytössä	Työtä ei ole aloitettu	Kysyntään liittyvä ennusmalli on valmis (Delfoi planner)	Työtä ei ole aloitettu.		Ennustemallit käytössä keskeisissä palveluissa
Vakioitujen palveluprosessien ja palveluketjujen/-polkujen määrä	0,0 %	Tieto saatavissa vuoden 2020 lopussa	A3 :lle on lean-valmennuksissa kuvattu n. 40 vakioitua palveluprosessia. Tässä luvussa ei ole mukana palvelualueiden itsenäisesti vakioimat prosessit. Lastensuojelun palveluissa vakioitu 11 palveluprosessia. Perhekeskuspalveluissa on vakioitu 12 palveluprosessia. Aikuisten mielenterveys- ,päihde- ja sosiaalipalveluissa on vakioitu 12 palveluprosessia.	25	100 %	Vakioitu 100% palveluprosesseista ja palveluketjuista/-poluista
Keusote työpaikkana - suosittelu (Mitä kuuluu -kysely)	57,9 %	Tiedot vuodelta 2019, tietolähde Mitä kuuluu - kysely (Työterveyslaitos)	50,70 %	49,20 %	70 %	Yli 70% työntekijöistä on suosittelijoita (9-10)

KESKI-UUDENMAAN SOTE-KUNTAYHTYMÄ
Tilinpäätös 2021

Strategisen mittarin nimi	Lähtötaso	Lisätiedot lähtötasosta	Toteuma 2020	Toteuma 2021	Tavoitetaso 2025	Lisätiedot tavoitetasosta
Vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus (%)	9,2 %	Tiedot vuodelta 2019 (9,2%, josta eläköityminen 1,5%), tietolähde osavuosisiksaus II	14,4% (2 % eläkkeelle)	17,2 % (2 % eläkkeelle)	5 %	Henkilöstön vaihtuvuus on 5-8%
Hakijamäärät avoimiin paikkoihin (valikoidut ammattiryhmät)	4144	Tiedot vuodelta 2019, yht. 4144 hakijaa. Valikoidut ammattiryhmät: Ih, sos.tt, lääkärin, sihteerit, sos.ohjaajat	Hakemukset: 3444 (591 työpaikkaa) + kesänuoria haki 401 + 278 sote-alan kesätöihin (19 hakua)	3623 hakemusta, 756 hakua		Hakijamäärät avoimiin paikkoihin kasvavat
	455/180	lähiohjaajat (hakijat / avoinna olevat työpaikat)	Lähihoitajat 436 hakijaa, 126 hakua	538 hakijaa, 157 hakua		
	190/100	sos.tt (hakijat / avoinna olevat työpaikat)	Sos.tt 214 hakemusta, 111 hakua	155 hakijaa, 78 hakua		
	28/21	lääkärit (hakijat / avoinna olevat työpaikat)	Lääkärit 83 hakemusta, 52 hakua	42 hakijaa, 47 hakijaa (Hammaslääkäri 7 hakua, 26 hakijaa)		
	504/19	sihteerit (hakijat / avoinna olevat työpaikat)	Sihteerit 276 hakijaa, 16 hakua	11 hakua, 207 hakijaa		
	402/38	sos.ohjaajat (hakijat / avoinna olevat työpaikat)	Sosiaaliohjaaja 304 hakijaa, 37 hakua	78 hakua, 724 hakijaa (eso: 7 hakua, 39 hakijaa)		
Henkilöstökysely / työtyytyväisyys-, hyvinvointi-, kyvykkyys- ja johtamisosoiden tulokset	57,9 %	Suosittelisi työnantajaa ystävilleen (2019)	50,70 %	49,20 %		Henkilöstön työtyytyväisyys kasvaa eri osa-alueilla
	23,2 %	Kokee työstressiä: paljon työpaineita, vähän työn hallintaa (2019)	25,10 %	24,70 %		
	34,0 %	Työkyky on alentunut (2019)	37,90 %	40,20 %		
	66,9 %	Lähiesimies vahvistaa alaistensa kyvykkyyttä (2019)	65 %	67,50 %		

KESKI-UUDENMAAN SOTE-KUNTAYHTYMÄ
Tilinpäätös 2021

Strategisen mittarin nimi	Lähtötaso	Lisätiedot lähtötasosta	Toteuma 2020	Toteuma 2021	Tavoitetaso 2025	Lisätiedot tavoitetasosta
Yhteisö-ohjautuvuuden mittarit	4,1	Halu itseohjautua (6/2020)	4,3 (I aallon väliarviointi (12/20)	4,2		Yhteisöohjautuvuuden kaikkien summamuuttujien arvot paranevat, heikoimmat arvot nousevat lähelle kesikastia
	3	Tavoitteet (6/2020)	2,9 (I aallon väliarviointi (12/20)	3,1		
	3,4	Yhteisöohjautuvuus (6/2020)	3,3 (I aallon väliarviointi (12/20)	3,3		
	3,5	Psykologinen turvallisuus (6/2020)	3,5 (I aallon väliarviointi (12/20)	3,6		
	3,3	Esimiestuki (6/2020)	3,5 (I aallon väliarviointi (12/20)	3,4		
Kansainvälisesti ja kansallisesti noteeratut sote-innovaatiot	0	Ei aiempaa seurantaa	TKI yhteistyömallia innovaatioiden alustana organisoidaan 2020-2025.	Yhteistyömallin suunnittelu käynnissä	1 kpl /vuosi, 2 kpl/vuosi	1 kpl /vuosi kansainvälisesti ja 2 kpl / vuosi kansallisesti
Keusoten toimintaa kehittävien opinnäytetöiden määrä (tutkimuslupien määrä)	42	Tiedot vuodelta 2019, tietolähde tutkimuslupa-työryhmän rekisteri	60	62	50,4	Keusoten toimintaa kehittävien opinnäytetöiden määrä kasvaa 20%
Tutkimuksellisen erillisrahoituksen määrä (%-osuus) Keusoten kehitystoiminnasta	0	Ei aiempaa seurantaa	Yliopistoyhteistyön tuloksena 4 tutkimussuunnitelmaa, joille rahoitushaut käynnissä/suunnitteilla	2		Tutkimuksellisen erillisrahoituksen määrä kasvaa 20%
Verkostoprojektien määrä suhteessa kaikkiin hankesalkun projekteihin	0		Yhteishankkeiden %- osuus n. 18 % tuottavuusohjelman hankkeista.	20	30 %	Kaikista hankesalkun projekteista 30% on verkostoprojekteja
Kumppanuuskyselyn tulokset		Ensimmäinen kumppanuuskysely tehdään vuonna 2020	Kumppanuuskyselyä pilotointiin Ulkoisen integraation kumppanuuskyselyllä. NPS 50.	Kyselyä ei toteutettu	90	Tulokset kiitettävällä tasolla ja kumppaniksi suosittelevuudeksi on NPS 90