

Keski-*SOTE* Uudenmaan

Keski-uudenmaan sote -kuntayhtymä

Talousarvio 2022

Yhtymähallituksen esitys 23.11.2021 § 171



Sisällys

SISÄLLYS.....	1
KUNTAYHTYMÄN JOHTAJAN KATSAUS	3
YLEISET LÄHTÖKOHDAT.....	6
TOIMINTA-AJATUS	6
HENKILÖSTÖ – VOITTAVA JOUKKUE	7
TALOUDELLISET LÄHTÖKOHDAT	9
YLEINEN TALOUDELLINEN KEHITYS.....	9
KUNTAYHTYMÄN TOIMINTA-ALUEEN TALOUDELLINEN KEHITYS	10
KUNTAYHTYMÄN TALOUSARVION LÄHTÖKOHDAT	12
YHTYMÄSTRATEGIA	13
VISIO JA MISSIO	13
PAINOPISTEET	14
ARVOT	15
YHTYMÄSTRATEGIA KÄYTÄNTÖÖN	16
TUOTTAVUUSOHJELMA	18
KESKI-UUDENMAAN SOTE -KUNTAYHTYMÄN ASIAKAS- JA POTILASTIETOJÄRJESTELMISTÄ.....	19
TALOUSARVION RAKENNE JA SITOVUUS	19
RAPORTOINTI	20
TILIVELVOLLISET.....	20
KÄYTTÖTALOUSOSA	21
KUNTAYHTYMÄN TOIMINNALLISET TAVOITTEET	21
KUNTAYHTYMÄN TALOUDELLISET TAVOITTEET	28
OMA PALVELUTUOTANTO	30
TULOSLASKELMAOSA.....	40
INVESTOINTIOSA.....	41
RAHOITUSOSA	42
KUNTALASKUTUKSEN PERIAATTEET	43
YLEISET PERIAATTEET	43

PALVELUTUOTANNON KUNTALASKUTUS	44
KUNTIEN MAKSUOSUUDET 2022.....	45
RISKIENHALLINNAN JA SISÄISEN VALVONNAN PERUSTEET	46
RISKIENHALLINTA OSANA KEUSOTEN JOHTAMISJÄRJESTELMÄÄ	46
SISÄISELLÄ VALVONNALLA EDISTETÄÄN KUNTAYHTYMÄN TEHOKASTA JOHTAMISTA, RISKIEN HALLINTAA JA TOIMINNAN TULOKSELLISUUDEN ARVIOINTIA	47
KUNTAYHTYMÄN KOKONAISVALTAINEN RISKIENHALLINTA	48
KUNTAYHTYMÄN KATTAVA VALVONTAJÄRJESTELMÄ	50
KUNTAYHTYMÄN SISÄISEEN VALVONTAAN JA RISKIENHALLINTAAN LIITTYVÄT KESKEISET OHJEET	50
RISKIEN MÄÄRITTELY JA LUOKITTELU	51
RISKIENHALLINTAAN LIITTYVÄT VASTUUT JA VELVOLLISUUDET	52
TIETOPAKETTITARKASTELU	53
KUNTAYHTYMÄ YHTEENSÄ	53
HYVINKÄÄ	54
JÄRVENPÄÄ	55
MÄNTSÄLÄ	56
NURMIJÄRVI.....	57
PORNAINEN	58
TUUSULA	59

Kuntayhtymän johtajan katsaus

Keski-Uudenmaan sote- kuntayhtymä lähtee neljänteen tuotantovuoteensa taloudellisesti ja toiminnallisesti haastavassa tilanteessa. Jo lähes kaksi vuotta kestänyt koronaviruspandemia on eri vaiheissaan aiheuttanut sekä kuntalaisten hyvinvointiin ja terveyteen liittyviä että taloudellisia haitallisia ja pitkäkestoisia vaikutuksia. Sote-palvelujen tarpeen kasvu ja pandemian jatkuessaan aiheuttanut kasvava hoito- ja hoivavelka edellyttävät kuntayhtymältä entistäkin joustavampia ja innovatiivisempia toimenpiteitä yhteistyössä omistajakuntien ja kaikkien sidosryhmien kanssa. Samanaikaisesti kuntayhtymän hallinnollisen tehokkuuden ja kestävän kustannuskehityksen kanssa on tehostettava vaikuttavien palvelujen toteuttamista alueen väestölle. Palvelujen tarve on alueellamme kasvanut merkittävästi kuntayhtymän tuotannon aloitusvuodesta 2019 vuoteen 2021. Samanaikaisesti valtakunnallisesti voimistunut henkilöstöpula on tullut myös kuntayhtymän alueella osaksi arkea. Kokonaisuus on haastava.

Jo vuosia valmisteltu sote-uudistus on 1.7.2021 hyväksytyjen lakien pohjalta siirtynyt toteuttamisvaiheeseen. Keski-Uudenmaan kuntien ja poliittisten päättäjien pitkäjänteisen työn myötä sote-palvelujen ja pelastustoimen järjestäminen siirtyy 1.1.2023 Keski-Uudenmaan hyvinvointialueelle. Väliaikainen valmistelutoimielin on aloittanut työnsä syksyllä 2021, ja aluevaaleja järjestellään, jotta aluevaltuusto pääsee aloittamaan työnsä maaliskuussa 2022. Vuoden 2022 aikana kuntayhtymä valmistautuu järjestämisvastuun siirtämiseen hyvinvointialueelle, samalla kun kuntayhtymän toiminta ja palvelujen kehittämistyö ja tuottavuuden parantaminen jatkuvat. Tavoitteena on sujuva siirtymä, jossa siirtyminen on sekä henkilöstön että palvelujen näkökulmasta mahdollisimman häiriötön. Aiemmin tehty työ antaa nyt kuntayhtymälle erinomaiset valmiudet hyvinvointialueeksi siirtymiseen.

Vuoden 2022 tavoitteissa korostuvat kuntalaisten asioinnin yhdenmukaistaminen ja palvelujen saavutettavuuden parantaminen. Paljon palveluita tarvitsevien asiakkaiden ja potilaiden tunnistaminen ja tarpeenmukaisten palvelujen varmistaminen lisäävät osaltaan palvelujen kustannustehokkuutta ja vaikuttavuutta. Ennaltaehkäisevien palvelujen vaikuttavuuden mittaamista jatketaan. Digitalisaation uusia mahdollisuuksia osana uudistuvia palveluja hyödynnetään systemaattisesti. Päihde- ja mielenterveyspalvelupolku toteutetaan digitaalisesti ensimmäisenä sähköisesti toteutettavana palvelupolkuna. Tutkimusta sekä kehittämis- ja innovaatiotoimintaa viedään eteenpäin. Palvelujen järjestämisosaamista vahvistetaan edelleen. Kuntayhtymä on saanut merkittävän valtionavustuksen toiminnan kehittämiseksi osana kansallisen sote-uudistuksen valmistelua myös vuodelle 2023. Se kohdennetaan jo käynnissä olevaan kehittämistyöhön tavoitteiden saavuttamiseksi, erityisesti saavutettavuuden parantamiseksi ja moniammatillisen osaamisen keräämiseksi asiakkaiden ja potilaiden ympärille.

Henkilöstömme jaksaminen on erityinen huomion kohde raskaiden koronavuosien jälkeen ja henkilöstön saatavuuden ollessa ongelmallista. Palkkaharmonisaatiota ja palkitsemisjärjestelmää edistetään. Osaamisen kehittymistä tuetaan mm. KeuAkatemian ja erilaisten koulutus- ja opintomahdollisuuksien kautta. Valmentava johtaminen ja tiimien yhteisöohjautuvuus tulevat työyhteisöjen käyttöön oman työn hallinnan ja kehittämisen välineeksi koko kuntayhtymän alueelle, samalla kun lean-menetelmät ovat laajasti käytössä työyhteisöissä.

Vuoden 2019 alussa käynnistetty toiminnan ja talouden kehittämisohjelma laajeni vuoden 2020 aikana kuntayhtymän tuottavuusohjelmaksi, joka sisältää mm. palveluverkkoon ja palvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen liittyviä kokonaisuuksia sekä HUS:n tuottaman erikoissairaanhoidon yhdyspinnan yli ulottuvan toimenpideohjelman vuoteen 2022. Tuottavuusohjelman uudelleentarkastelu on käynnistetty syksyn 2021 aikana, jotta toimintaympäristön muutokset ja tuleva valtion rahoitus hyvinvointialueella voidaan huomioida paremmin. Koronapandemian aiheuttamien kustannusten korvaaminen valtion taholta vuoden 2021 osalta ja sen jälkeen on vielä osittain auki. On kuitenkin selvää, että hoito- ja palveluverkkoa on pandemian aikana kertynyt kuntayhtymän asukkaille myös peruspalvelujen, ei pelkästään erikoissairaanhoidon palvelujen osalta, ja tämä näkyy vuoden 2022 talousarvioehdotuksessa hoito- ja palveluverkon hoitamiseen kohdennettuna määrärahana. Lisäksi talousarvioesityksessä on huomioitu henkilöstön saatavuuden parantamiseen liittyviä kustannuksia, sekä lakisääteisten tehtävien laajentumiseen tarvittavia resursseja. Vuoden 2022 talousarvion raami on tiukka ja tavoitteellinen, ja edellyttää onnistuakseen myös poliittisen järjestäjän toimenpiteitä. Tuottavuuden lisäämistä edistetään rakenteellisilla, pitkälle eteenpäin vaikuttavilla muutoksilla. Tuottavuuden lisääminen on keskeistä myös tulevilla hyvinvointialueella valtion rahoitusmallin ollessa raamiltaan palvelutarvetta niukempi.

Monista haasteista huolimatta kuntayhtymässä jatketaan toiminnan jatkuvaa parantamista, jotta kuntalaisten kasvavaan palvelutarpeeseen voidaan vastata. Asiakaslähtöisesti, yhdenvertaisesti ja kustannustehokkaasti tuotetut vaikuttavat palvelut alueen asukkaille ovat toiminnan tavoite ja ydintehtävämme nyt kuntayhtymässä ja myöhemmin hyvinvointialueella. Onnistuminen edellyttää jatkuvaa avointa vuoropuhelua ja toiminnan kehittämistä niin omistajiemme, poliittisten päätöksentekijöiden, henkilöstön kuin kuntalaistenkin kanssa.



*Pirjo Laitinen-Parkkonen
kuntayhtymän johtaja*

Yleiset lähtökohdat

Toiminta-ajatus

Kuntayhtymän tehtävänä on ollut 1.1.2018 lähtien järjestää jäsenkuntiensa puolesta alueensa väestölle yhdenvertaisilla periaatteilla ne sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut, jotka eri lakien mukaan ovat jäsenkuntien järjestämisvastuulla, lukuun ottamatta ympäristöterveydenhuoltoa, eläinlääkintähuoltoa ja työterveyshuoltoa. Kuntayhtymä ei ole erikoissairaanhoidon mukainen sairaanhoitopiiri eikä kehitysvammaisten erityishuollosta annetun lain mukainen erityishuoltopiiri, vaan näiden tehtävät hoidetaan voimassa olevien sopimusten mukaisesti.

1.1.2019 alkaen kuntayhtymä on tuottanut järjestämisvastuullaan olevat palvelut oman, jäsenkunnista siirtyneen tuotanto-organisaation avulla kaikkien jäsenkuntien asukkaille.

Palvelut toteutetaan väestön tarpeet huomioon ottaen lähellä palvelujen käyttäjiä tukien asukkaiden itsenäistä arjessa selviytymistä. Järjestämisvastuuseen kuuluvat ehkäisevät, korjaavat ja hoitavat, kuntouttavat sekä muut sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut yhtenäisenä kokonaisuutena.

Kuntayhtymä voi tuottaa järjestämisvastuulleen kuuluvat palvelut itse tai hankkia ne sopimukseen perustuen muulta palvelujen tuottajalta. Tehtävien hoidosta järjestämisvastuussa oleva kunta tai kuntayhtymä vastaa järjestettävien palvelujen ja muiden toimien yhdenvertaisesta saatavuudesta, tarpeen, määrän ja laadun määrittämisestä, tuottamistavasta, tuottamisen valvonnasta ja viranomaiselle kuuluvan toimivallan käyttämisestä.



Henkilöstö – voittava joukkue

Kuntayhtymän tavoitteena on olla arvostettu ja vetovoimainen työpaikka, jossa kyvykäs ja hyvinvoiva henkilöstö mahdollistaa onnistumisen, ja jossa yhteisöohjautuvuus sekä valmentava johtaminen toteutuvat.

Ennakoivalla henkilöstösuunnittelulla varaudutaan toimintaympäristön, henkilöstömäärän ja rakenteiden muutoksiin sekä henkilöstön saatavuuteen liittyviin haasteisiin. Vuonna 2021 kymmeniin avoimiin tehtäviin ei saatu rekrytoitua vakituista henkilöä. Tämän vuoksi henkilöstön pitovoima ja työnantajakuva ovat kuntayhtymän strategisia painopistealueita vuonna 2022. Saatavuuteen pyritään vaikuttamaan myös työaikajoustoja sekä monipaikkaista työtä kehittämällä, muun muassa etätyökäytänteistä sopimalla. Tiettyjen ammattiryhmien, muun muassa sosiaalityöntekijöiden, sairaanhoitajien, lääkäreiden ja kotihoidon henkilöstön saatavuuteen panostetaan erilaisin keinoin. Näitä keinoja ovat esimerkiksi palkitseminen, oppilaitosyhteistyön ja työntantajakuvan vahvistaminen.

Henkilöstöresurssien oikealla kohdentamisella, työtapoja ja -prosesseja kehittämällä, sekä joustavilla tehtävien ja työnjaon muutoksilla varmistetaan resurssit laadukkaiden palveluiden tuottamiseksi. Henkilöstömitoitukseen liittyvät lakimuutokset vaikuttavat henkilöstön määrään kasvuun. Vakinaisen henkilöstön osuus on koko henkilöstöstä noin 80 %. Yhtymän vakinaisten tehtävien lukumäärä kasvaa noin 1,5 % vuonna 2022. Lisäksi tavoitteena on saada avoimiin tehtäviin pysyvät viran- tai toimenhaltijat.

Henkilöstön johtamista ja esihenkilötyötä on vaikeuttanut ajantasaisen tiedon saamisen haasteet. Tilanteen korjaamiseksi kehitetään nykyistä HR-raportointia ja tietojen yhdistämistä esimerkiksi toiminnan ja talouden suoritteisiin. Tavoitteena on henkilöstöriskien tunnistaminen ja asioiden ennakointi. HR:n palveluiden digitalisaatio jatkuu tehdyn digisuunnitelman mukaisesti.

Strategian toteuttamisen tueksi vahvistetaan yhteisesti määriteltäviä strategisia kyvykkyksiä, joita ovat esimerkiksi talous-, asiakkuus-, johtamis- ja uudistumisen takaava innovointikyvykyys. Henkilöstökoulutuksessa vahvistetaan sekä työelämän yleisiä taitoja että substanssiosaamista koulutussuunnitelman mukaisesti. KeuAkatemia varmistaa esihenkilöiden ja päälliköiden johtamisosaamisen kehittymisen yhdenmukaiseen suuntaan ja toteuttaa omalta osaltaan vetovoimaisen työnantajan kuvaa. Yhteisöohjautuvuuden ja Lean -käytäntöjen vahvistamista jatketaan siten, että esihenkilöt ja työyhteisöt voivat tilata Laas-palveluja oman toiminnan kehittämisen tueksi.

Henkilöstökokemuksen mittaamiseen ja eri henkilöstökyselyiden tulosten hyödyntämiseen panostetaan. Kuntayhtymässä kerätään kolmen kuukauden välein tietoa työelämän laadusta ja henkilöstön hyvinvoinnista. Syke-kysely on ns. uuden sukupolven älykäs henkilöstökysely, joka tuottaa viiden toista kohdennetun ja tieteellisesti validoidun kysymyksen avulla työelämän laadun indeksin, eli nk. QWL-indeksin. Kuntayhtymän Syke-indeksi oli vuoden 2021 syksyllä 51 % ja tavoitteeksi on asetettu 55 %. Syke-indeksi ennustaa myös vaihtuvuutta, sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyttä ja kertoo taloudellisen hyötypotentiaalin, joka voidaan toimintaa parantamalla saavuttaa.

Vuoden 2021 marraskuussa tehdyn Mitä kuuluu -kyselyn yksikötasoisien tulosten pohjalta valitaan kuntayhtymän vuoden 2022 työhyvinvointitavoite, jonka saavuttamiseksi tehdään erilaisia toimenpiteitä. Lisäksi jokainen työyhteisö valitsee yhden kehittämiskohteen omaan työhönsä liittyen. Näin pyritään edistämään henkilöstön sitoutumista ja työhyvinvointia.

Palkkaharmonisaatio viedään päätökseen yhtymähallituksen tekemän päätöksen mukaisesti. Palkkoja harmonisoidaan vuoden 2022 aikana noin 2,25 miljoonalla eurolla. Kuntayhtymä haluaa palkita henkilöstöään hyvin tehdystä työstä. Palkitsemisen kokonaisuudesta halutaan rakentaa monipuolinen ja kannustava. Palkitsemisen käytäntöjen kehittämistä jatketaan osana palkkausjärjestelmien kokonaisuutta.

Vuotta 2022 leimaa valmistautuminen Hyvinvointialueen toiminnan käynnistymiseen ja siihen liittyvään toiminnan ja henkilöstön liikkeenluovutukseen. Kuntayhtymä koordinoi valmistelijana myös muiden liikkeenluovutuksen piirissä olevien toiminnan ja henkilöstön siirron valmisteluja.

Taloudelliset lähtökohdat

Yleinen taloudellinen kehitys

Bruttokansantuotteen arvioidaan kasvavan 3,3 % vuonna 2021. Talouden toipuminen covid-19-pandemiasta on ollut nopeaa kulu- van vuoden keväästä alkaen. Varsinkin työllisyys on kohentunut nopeasti. Talouden elpyminen jatkuu syksyllä varsinkin niillä toimialoilla, joita rajoitukset vielä tällä hetkellä koskevat. Sen seurauksena talouskasvu pysyy edelleen vahvana loppuvuonna ja jatkuu vuonna 2022. BKT:n arvioidaan kasvavan 2,9 % vuonna 2022 ja 1,4 % vuonna 2023.

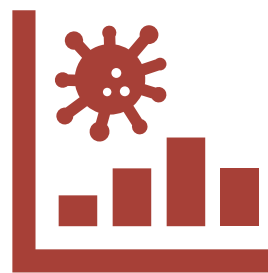
Ennusteessa tautitilanteen heikentymisen ei oleteta rajoittavan talouden toipumista, vaikka yhteiskunnan avaaminen tapahtuisi hitaammin kuin kesän ennusteessa oletettiin. Taudinkehitykseen, virusmuunnoksiin sekä rokotekattavuuteen liittyvä epävarmuus lisää ennusteen epävarmuutta.

Julkisen talouden alijäämä pienenee tänä ja ensi vuonna voimakkaasti, kun talouden toipuminen ja nopea työllisyyskasvu lisäävät verotuloja ja pienentävät työttömyysmenoja. Myös covid-19-epidemiaan liittyvän rahankäytön ja tukitarpeen väistyminen vahvistavat julkista taloutta. Talouden väliaikainen elpyminen ei kuitenkaan poista rakenteellista julkisen talouden epätasapainoa.

Työllisyyden kasvu on vuoden ensimmäisellä puoliskolla nopeutunut merkittävästi. Työllisten määrä oli kesäkuussa 2,1 % eli runsaat 50.000 suurempi kuin viime vuoden lopussa. Työttömiä oli alkuvuonna Tilastokeskuksen mukaan 12,4 % enemmän kuin vuosi sitten. Kesällä työttömien trendi ei ole kuitenkaan enää kasvanut ja työllisyyden jatkuva kasvu alkaa vähitellen supistaa myös työttömien määrää.

Valtionhallinto on koko ennustejakson ajan julkisen talouden sektoreista alijäämäisin. Myös paikallishallinnon rahoitusasema pysyy poikkeuksellisen vahvan viime vuoden jälkeen alijäämäisenä. Sote-uudistuksen myötä syntyvä hyvinvointialueiden sektori aloittaa vuonna 2023 samoin hieman alijäämäisenä suurten investointihankkeiden vuoksi. Sosiaaliturvarahastot ovat sen sijaan läpi ennustejakson ylijäämäisiä.

Ennusteen merkittävimmät riskit liittyvät edelleen Covid-19-pandemiaan ja sen hallitsemiseksi tehtyjen rajoitteiden kehitykseen. Epidemian luonne on muuttunut alkukesän jälkeen ja epidemiatilanne voi heiketä nopeasti rokotusten etenemisestä huolimatta. Lisäksi virusmuunnokset muuttavat taudinkuvaa ja leviämistä. Kehittyvien maiden heikon kehityksen riski pandemian hoidon epäonnistuksessa on merkittävä isku maailmantalouden kasvulle. (VM:n Taloudellinen katsaus, syksy 2021, 27.9.2021)

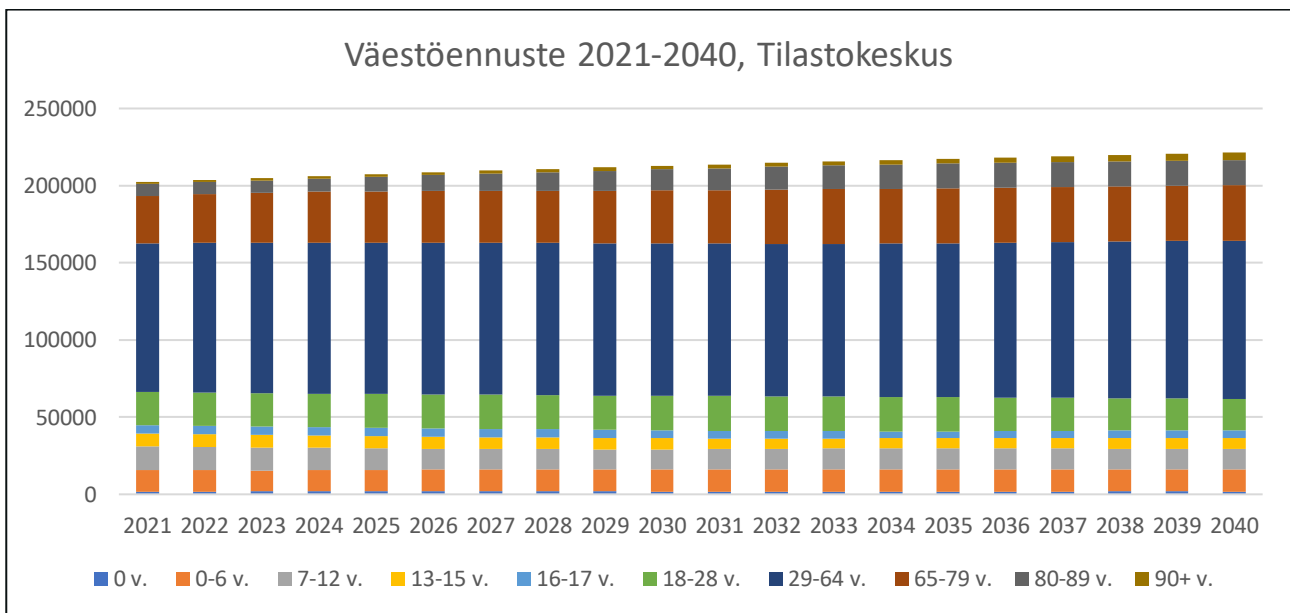
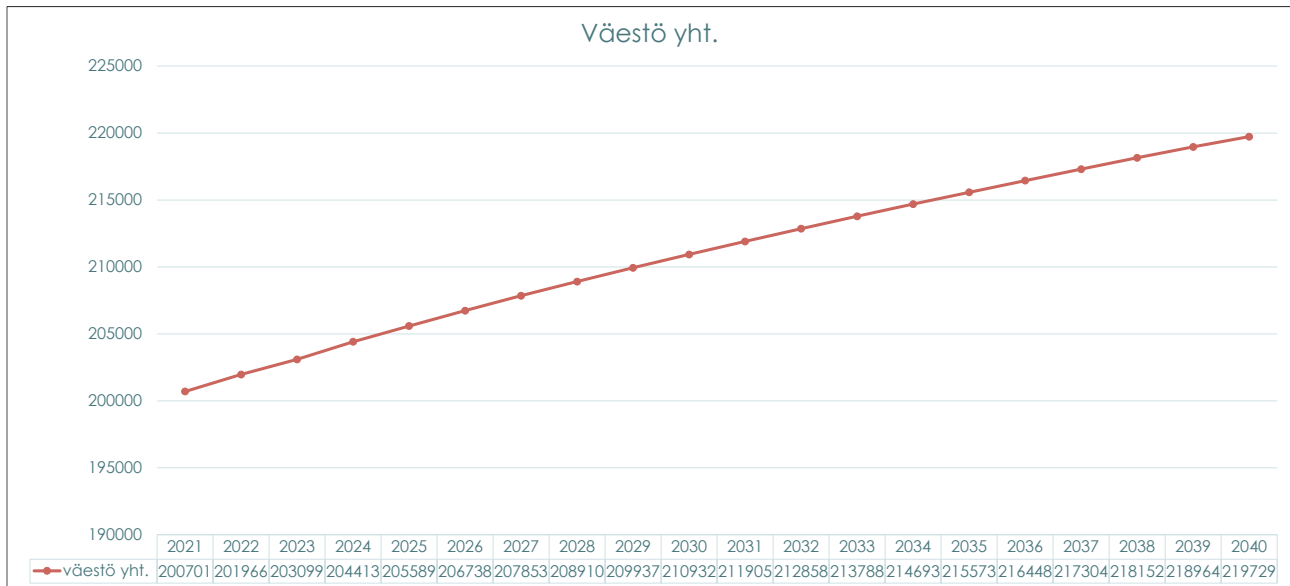


Kuntayhtymän toiminta-alueen taloudellinen kehitys

Kuntayhtymän kuntien väestökehitys on ollut positiivista viime vuosina ja Tilastokeskuksen ennusteen mukaan väkimäärä jatkaa kasvuaan tulevina vuosina. Vuoteen 2040 mennessä väestön määrän ennustetaan kasvavan noin 9,5 % kuntayhtymän alueella.

Väestön rakenne muuttuu, kun ikääntyneiden suhteellinen osuus väestöstä kasvaa ja vastaavasti lasten ja nuorten osuus pienenee.

Syyskuun 2021 työllisyystilaston mukaan työttömiä työnhakijoita on kuntayhtymän jäsenkunnissa noin 8.500 eli lähes 19 % vähemmän kuin edellisenä vuonna vastaavana ajankohtana.



	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040
0 v.	1 828	1 840	1 849	1 850	1 853	1 854	1 850	1 847	1 842	1 839	1 836	1 832	1 832	1 835	1 837	1 839	1 840	1 842	1 842	1 840
0-6 v.	13 909	13 742	13 675	13 731	13 924	14 126	14 290	14 306	14 308	14 295	14 276	14 250	14 225	14 204	14 188	14 178	14 179	14 180	14 187	14 193
7-12 v.	15 470	15 153	14 890	14 506	14 039	13 635	13 258	13 096	13 026	13 078	13 267	13 475	13 639	13 654	13 655	13 646	13 622	13 593	13 563	13 538
13-15 v.	8 101	8 179	8 218	8 097	7 924	7 811	7 698	7 568	7 421	7 159	6 834	6 572	6 462	6 427	6 818	6 980	6 996	7 013	7 014	7 006
16-17 v.	5 316	5 264	5 305	5 378	5 544	5 426	5 315	5 268	5 160	5 102	5 031	4 882	4 696	4 459	4 311	4 326	4 510	4 658	4 675	4 684
18-28 v.	21 910	21 955	21 739	21 712	21 685	21 863	22 108	22 168	22 276	22 363	22 420	22 460	22 387	22 279	22 026	21 687	21 320	20 996	20 814	20 651
29-64 v.	96 193	96 684	97 249	97 868	98 219	98 403	98 509	98 616	98 673	98 759	98 804	98 894	99 035	99 391	99 878	100 402	101 025	101 694	102 166	102 468
65-79 v.	30 670	31 684	32 297	32 875	33 158	33 330	33 563	33 772	34 008	34 315	34 664	35 058	35 474	35 570	35 623	35 593	35 538	35 550	35 685	35 919
80-89 v.	7 729	7 831	8 217	8 670	9 439	10 395	11 257	12 148	12 942	13 675	14 148	14 797	15 254	15 708	15 921	16 047	16 163	16 146	16 219	16 413
90+ v.	1 403	1 474	1 509	1 576	1 657	1 749	1 855	1 968	2 123	2 186	2 461	2 470	2 616	2 801	3 153	3 589	3 951	4 322	4 641	4 857
väestö yht.	200 701	201 966	203 099	204 413	205 589	206 738	207 853	208 910	209 937	210 932	211 905	212 858	213 788	214 693	215 573	216 448	217 304	218 152	218 964	219 729

Kuntayhtymän talousarvion lähtökohdat

Kuntayhtymän talousarvio vuodelle 2022 on hyvin tiukka ja tavoitteellinen. Yhtymähallitus hyväksyi tuottavuusohjelman vuosille 2020-2022 keväällä 2020. Tuottavuusohjelman toimenpiteillä pyritään saavuttamaan 40 Me:n kustannusten alenema ohjelmakaudella. Hyväksytyssä ohjelmassa vuodelle 2022 kohdentuu noin 20 Me:n tavoitteet. Talousarvion toteutuminen edellyttää paitsi tuottavuusohjelman toimenpiteiden täysimääräistä toteutumista myös poliittisen järjestäjän toimenpiteitä.

Vuosina 2020 ja 2021 koronapandemia on aiheuttanut paljon mm. testaus-, jäljitys- ja rokotuskustannuksia. Vuoden 2022 talousarvioon ei ole varattu määrärahaa näihin koronan suoriin kustannuksiin. Korona on aiheuttanut hoito- ja palveluvelkaa ja niiden purkuun on varattu n. 6 Me, esimerkiksi mielenterveys- ja päihdepalveluissa ja lastensuojelun palveluissa.

Omassa palvelutuotannossa kuntien maksuosuudet vuonna 2022 ovat noin 399,9 Me eli noin 23,6 Me (6,3 %) suuremmat kuin vuoden 2021 talousarviossa.

Talousarvion laadintavaiheessa ei ole tiedossa tulevia työehtosopimusten palkkojen korotuksia. Talousarviossa on varauduttu 1,5 %:n palkkojen sopimuskorotuksiin. Palkkaharmonisointia on tehnyt yhtymähallituksen vuonna 2019 tekemän päätöksen mukaisesti. Tämän lisäksi vuoden 2022 talousarvioon on varattu noin 2,25 Me määräraha palkkojen harmonisointiin henkilöstön saatuuden parantamiseksi.

Asiakaspalvelujen ostojen hintojen korotuksiin varauduttiin kehyksessä noin 2 %:lla, mutta osassa palveluita hinnat korottuvat tätä enemmän.

HUS-kuntayhtymältä ostetut erikoissairaanhoidon palvelut laskutetaan kuntayhtymän jäsenkunnilta läpilaskutuksena. Erikoissairaanhoidon maksuosuudet ovat noin 255,8 Me. Vuoden 2021 talousarviossa erikoissairaanhoidon maksuosuudet ovat noin 250,3 Me, joten kasvua on noin 5,5 Me eli 2,2 %.

Kuntayhtymän perussopimuksen 26 §:n mukaan yhtymän toiminnasta aiheutuvat kustannukset rahoitetaan jäsenkuntien suorittamilla maksuosuuksilla sekä muilla mahdollisilla tuloilla.

Jäsenkuntien maksuosuudet määräytyvät jäsenkuntien käyttämien palvelujen mukaan. Kuntien maksuosuudet vuodelle 2022 ovat yhteensä noin 655,8 Me eli noin 4,6 % vuoden 2021 talousarvion maksuosuuksia suuremmat.

Kuntayhtymän toimintatuotot ovat vuoden 2022 talousarviossa 710,1 Me ja toimintakulut 708,4 Me valmistus omaan käyttöön -erä huomioiden.

Vuosi 2022 on kuntayhtymän viimeinen toimintavuosi, koska sote-palvelutuotanto siirtyy hyvinvointialueelle vuoden 2023 alusta alkaen. Näin ollen kuntayhtymälle ei laadita taloussuunnitelmaa vuotta 2022 pidemmälle.

Yhtymästrategia

Kuntayhtymän ensimmäisen yhtymästrategian laadinta aloitettiin helmikuussa 2019 ja yhtymävaltuusto päätti strategiasta lokakuussa 2019. Strategia koostuu missiosta, arvoista, painopisteistä, strategisista tavoitteista, erottautumistekijöistä sekä visiosta.

Tiiviin osallistavan prosessin tuloksena syntyi Parasta jokaiselle -yhtymästrategia vuosille 2020–2025. Strategian valmisteluun osallistui laajasti luottamushenkilöitä, henkilöstöä, asukkaita, neuvostoja sekä yhteistyökumppaneita erilaisten työpajojen, kyselyjen ja osallistavien tehtävien kautta.

Visio ja missio

Kuntayhtymän visio vuodelle 2030 on Parasta jokaiselle. Parasta jokaiselle tarkoittaa parasta niin asukkaille, henkilöstölle kuin yhteistyökumppaneillekin. Vision ytimessä ovat hyvinvointi ja elinvoimaisuus.

Kuntayhtymän perustehtävä eli missio on "Palvelutehtävänämme on tukea ja parantaa hyvinvointia ja terveyttä – Sinä olet meille tärkeä"

Painopisteet

Strategian neljä painopistettä ovat; 1) Jokainen on tärkeä, 2) Elinvoimainen uudistuminen, 3) Voittava joukkue ja 4) Haluttu kumppani.

Painopisteet sisältävät 12 strategista tavoitetta, joilla tähdätään Parasta jokaiselle vision toteutumiseen.

JOKAINEN ON TÄRKEÄ -painopisteen ytimessä ovat hyvinvointi ja asukaskokemus. Kaikessa toiminnassa panostetaan asukaskokemukseen ja yhteistyössä eri tahojen kanssa tavoitellaan asukkaiden hyvinvoinnin ja terveyden paranemista.

ELINVOIMAINEN UUDISTUMINEN -painopisteessä korostuvat laadukkaat ja kustannustehokkaat palvelut sekä tulevaisuutta rakentavat ratkaisut. Hyvinvointiteknologian hyödyntäminen, ennaltaehkäisevien ja sujuvien palvelujen vahvistaminen sekä tiedolla johtaminen ovat merkittävässä roolissa, kun tavoitellaan arvoa asukkaille.

VOITTAVA JOUKKUE -painopiste koostuu hyvästä työntekijäkokemuksesta ja yhdessä kehittämisestä.

Kuntayhtymän tavoitteena on olla arvostettu ja vetovoimainen työpaikka, jossa kyvykäs ja hyvinvoiva henkilöstö mahdollistaa onnistumisen. Keskeistä on yhteisöohjautuvuuden sekä valmentavan johtamisen toteutuminen.

HALUTTU KUMPPANI -painopiste kertoo yhteistyön merkityksestä erityisesti omistajakuntien kanssa. Kehittämistoiminnassa tähdätään innovatiivisuuteen ja monialaisella yhteistyöllä tavoitellaan vaikuttavia palveluja.

Arvot

Arvot eli toimintaperiaatteet kertovat millä tavalla kuntayhtymässä toimitaan.

IHMISEN SILMIN kuvastaa näkökulmaa, jossa keskeistä on ihmislähtöisyys, asukaskokemus ja yhdenvertaisuus.

IHMISEN KANSSA kertoo vuorovaikutuksesta ja keskeistä on avoimuus, luottamus sekä osallistuminen ja vaikuttaminen.

IHMISELLE toimintaperiaatteessa korostuvat laatu, rohkeus, vastuu ja kustannustehokkuus



Yhtymästrategia käytäntöön

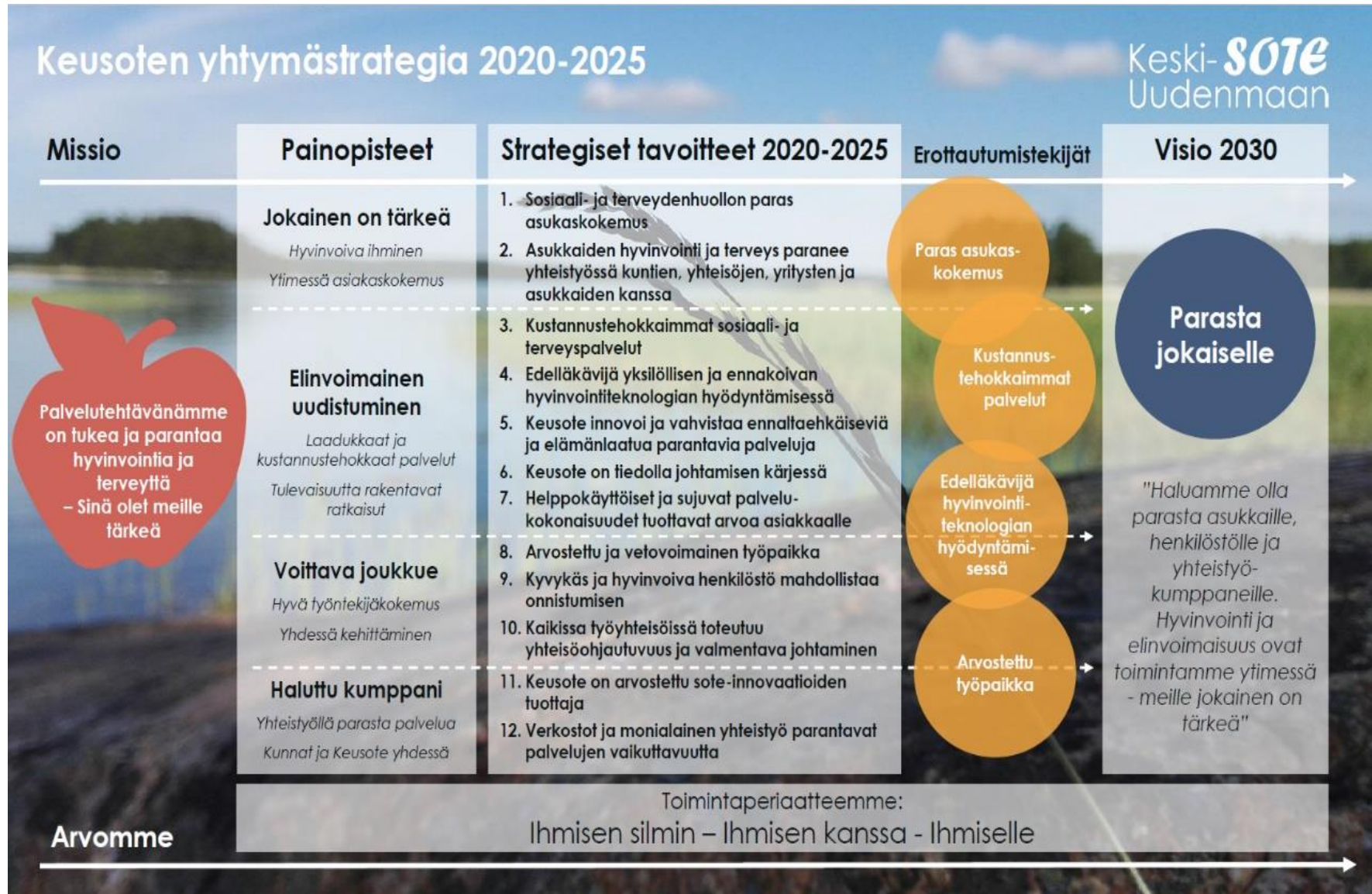
Yhtymästrategia ohjaa kaikkea kuntayhtymän toimintaa läpi koko organisaation. Strategiaa toteutetaan kokoavilla ja läpileikkävillä ohjelmilla. Lisäksi yhtymästrategiaa täydentävät ja tarkentavat erilaiset strategiset asiakirjat, kuten alueellinen hyvinvointisuunnitelma sekä järjestämis- ja tuottamissuunnitelma. Vuosittain laadittavat talousarviokauden tavoitteet johdetaan yhtymästrategiasta ja niiden toteuttamisen kautta edetään kohti pitkän aikavälin strategisia tavoitteita ja visiota.

Yhtymästrategian yksityiskohtainen käytäntöön vieminen ja seuranta tapahtuvat osana talousarvioprosessia. Strategisten tavoitteiden 2020–2025 saavuttamista seurataan ja arvioidaan kerran vuodessa tilinpäätöksessä ja toimintakertomuksessa.

Strategisille tavoitteille on valittu keskeisiä mittareita, joiden kautta tavoitteiden saavuttamista seurataan. Mittareille on määritetty lähtötasot sekä tavoitetasot vuodelle 2025, joita tarkennetaan aina talousarvion laadinnan yhteydessä

Strategiaa toteutetaan arjen työssä, kohtaamisissa, kehittämishankkeissa ja päätöksissä. Yhtymästrategian valmistelussa alkanut tiivis osallistava prosessi jatkuu strategian toimeenpanovaiheessa. Luottamushenkilöt, henkilöstö, asukkaat, neuvostot sekä yhteisöyhteisöt pääsevät vaikuttamaan strategian käytäntöön viemisen keinoihin ja ideoimaan uusia toimintatapoja. Strategiaa viedään käytäntöön monikanavaisesti osana arkiviestintää sekä esimerkiksi strategiasta johdettavien ydinviestien kautta.

***Tehdään
yhdessä
Keusotesta
Parasta
jokaiselle!***



Tuottavuusohjelma

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

Tuottavuusohjelman toimenpiteillä pyritään leikkaamaan kuntayhtymän ennustettu kustannusten kasvu, n. 40 Me, vuoteen 2022 mennessä. Ohjelman nettosäästötavoitteet jakautuvat kolmelle vuodelle siten, että vuonna 2020 tavoitellaan 8 Me:n säästöjä, vuonna 2021 tavoitellaan 12 Me:n säästöjä ja vuonna 2022 tavoitellaan 20 Me:n säästöjä. Vuoden 2022 talousarvio sisältää 20 Me:n säästötavoitteen.

Tuottavuusohjelmaa ja sen rakennetta täsmennetään siten, että järjestäjän päätökset ja tuottajan toimenpiteet tuodaan nykyistä selkeämmin esille ja osaksi päätöksentekoa. Tuottavuusohjelma rakennetaan vuosille 2022–2026 vastaamaan paremmin hyvinvointialueen tiukentuvaan rahoituskehyyseen.

Tuottavuusohjelma kiinnitetään vuoden 2026 palveluvision, jota tukee palveluiden järjestämissuunnitelma sekä palveluiden järjestämisperiaatteet.



Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymän asiakas- ja potilastietojärjestelmistä

Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymän nykyinen asiakas- ja potilastietojärjestelmäkokonaisuus päällekkäisine oheisjärjestelmineen (16 erillistä pääjärjestelmää + yli 100 oheisjärjestelmää) vaatii uudistamista ja yhtymävaltuusto onkin päättänyt asiakas- ja potilastietojärjestelmäkokonaisuuden kilpailutuksen käynnistämisestä 29.10.2020 § 34.

Kilpailutukseen liittyvä hankintapäätös tehdään joulukuussa 2021. Ensimmäiset käyttöönotot tapahtuvat syksyllä 2022, jatkuen vuoden 2023 loppuun saakka. Apotti –kokonaisuuden jatko tuodaan päätöksentekoon keväällä 2022.

Talousarvion rakenne ja sitovuus

Taloussuunnitelma sisältää käyttötalous-, tuloslaskelma-, investointi- ja rahoitusosan. Käyttötalousosassa yhtymävaltuustoon sitovana tasona on kuntayhtymä ilman erikoissairaanhoitoa (oma toiminta) ja omana kokonaisuutena erikoissairaanhoito. Molemmissa kokonaisuuksissa sitoo toimintakate. Kuntayhtymä ilman erikoissairaanhoitoa -kokonaisuus koostuu Yhtymän johdosta ja Strateginen kehittäminen ja tukipalvelut –kokonaisuudesta sekä kolmesta palvelualueesta: Ikäihmisten ja vammaisten palvelut, Terveyspalvelut ja sairaanhoito, Aikuisten mielenterveys, päihde- ja sosiaalipalvelut sekä lasten, nuorten ja perheiden palvelut. Edellä esitetyt kokonaisuudet ovat käyttösuunnitelmassa yhtymähallitukseen sitovat tasot.

Tuloslaskelmaosa koostuu käyttötalousosasta ja lisäksi siinä esitetään koko yhtymää koskevat rahoitustuotot ja -kulut, suunnitelman mukaiset poistot sekä muut tuloksen käsittelyyn liittyvät erät. Tuloslaskelmaosassa yhtymävaltuustoon sitoo rahoitustuotot- ja kulut -yhteensä.

Investointiosassa esitetään kuntayhtymän investoinnit. Investointiosassa yhtymävaltuustoon sitoo investoinnit yhteensä.

Rahoitusosassa osoitetaan, kuinka paljon tarvitaan tulo-rahoituksen lisäksi muuta pääomarahoitusta investointeihin ja lainanlyhennyksiin sekä talousarvion vaikutus kuntayhtymän maksuvalmiuteen.

Raportointi

Talousarvion toteutumisesta raportoidaan talousarviovuoden aikana laajasti yhtymävaltuustolle osavuositarkastuksella ajalta 1.1.-30.6.2022. Suppeampi kuntalaskutuksen toteutumaraportti laaditaan yhtymähallitukselle kuukausittain tammi-, helmi- ja heinäkuuta lukuun ottamatta. Kuntalaskutuksen toteutumaraportti tuodaan myös tiedoksi valtuustolle. Raportointien yhteydessä annetaan tilinpäätösennuste.

Yhtymähallitukselle raportoidaan käyttösuunnitelman toteutumisesta osavuositarkastuksen aikataulussa.



Tilivelvolliset

Kuntalain 125 §:n mukaisesti tilivelvollinen on kunnan/ kuntayhtymän toimielimen jäsen ja palveluksessa oleva henkilö, joka toimii johtavassa tehtävässä tai sellaiseen rinnastettavissa vastuullisessa tehtävässä. Valtuutetut eivät ole tilivelvollisia, mutta muiden toimielinten jäsenet ovat. Tilivelvollisuus ei tuo esimerkiksi viranhaltijalle mitään sellaista vastuuta, joka ei kuuluisi hänelle hänen asemansa perusteella muutoinkin – esimiehenä, laskujen hyväksyjänä tai määrärahojen käytöstä päättävänä viranhaltijana.

Kuntayhtymän tilivelvollisia ovat yhtymähallituksen, sote- ja henkilöstöjaoston jäsenet ja edellä mainittujen toimielinten alaiset johtavat viranhaltijat: kuntayhtymän johtaja, palvelujohtajat, strateginen kehittäminen ja tukipalvelujen johtajat sekä tulosalueiden ja strateginen kehittäminen ja tukipalvelutkonaisuuden päälliköt.

Käyttötalousosa

Kuntayhtymän toiminnalliset tavoitteet

Kuntayhtymän toiminnalliset tavoitteet on johdettu hyväksytystä yhtymästrategiasta.

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
Kuntalaisten asioiminen yhdenmukaistuu ja palvelun saavutettavuus paranee.	Terveys- ja sosiaalipalvelujen integroituminen monikanavaisesti Kuvattujen ja käyttöönotettujen monialaisten palveluketjujen määrä IMS-järjestelmässä. Yhteydenottojen kokonaismäärä (kpl) / käsittelyaika tavoiteajassa, takaisinsoitto vuorokauden sisään kaikissa sosiaali- ja terveypalveluissa (mediaani + keskihajonta)	Asiakasohjauksen toimintamalli on vakiintunut sote palveluissa. Monikanavainen asiointimalli käynnistetty ja vakiintunut. Paljon palveluja käyttävien asiakkaiden toimintamalli on otettu käyttöön ja vakiintunut.
Palvelun saatavuus ja laatu on hyvää asiakaspalautteen perusteella	Asiakaspalautejärjestelmän mittarit (NPS 80).	Palvelujen laatua, tarpeenmukaisuutta ja saavutettavuutta kehitetään asiakaspalautteen perusteella

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
Alueellisen hyvinvointisuunnitelman toimeenpano jatkuu monialaisessa yhteistyössä	Osallisuuden mittarit Hyvinvointikertomuksen mittarit Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelman, Ikääntyneiden hyvinvointisuunnitelman, Ehkäisevän päihdetyön suunnitelman, Lähi-suhde- ja perheväkivallan ehkäisyn, vammaispoliittisen ohjelman mittarit. TEA-viisari, soveltuvat mittarit	Alueellisen hyvinvointisuunnitelman ja siihen liittyvien suunnitelmien tavoitteiden mukainen yhdyspintatyöskentely ja toimeenpano kuntien, yhteisöjen, yritysten ja asukkaiden kanssa

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
Sote-menojen kasvun hillitseminen tavoitteena kuntien kantokykyä vastaava kustannustaso	Kuntien maksuosuudet eivät ylitä ilman koronavaikutuksia Tuottavuusohjelman 40 Me nettosäästötavoitteen toteutuminen Ennustava malli, jolla ennustetaan ikäihmisten segmentin sisällä tapahtuvaa siirtymistä huolenpitoasiakkaaksi on käytössä	Tuottavuusohjelman toimenpiteet
Kuntayhtymän digi-RoadMap ennaltaehkäisee, tukee toimintatapojen, palveluprosessien ja asiakaslähtöisten palvelupolkujen uudistamista	Investointiohjelman täytäntöönpano% Sähköisesti toteutettujen palvelupolkujen määrä, ensimmäisenä kohteena Päihde- ja mielenterveyspalvelupolku	Investointien toteutus priorisoiden kokonaiskehittämissuunnitelman mukaisesti. Palvelupolkujen kuvaus osana sähköisten palveluiden kehittämistä. Ennaltaehkäisyn näkökulma, asukkaan itse- ja omahoito on aina osa kuvauksia.

STRATEGIAN PAINOPISTE 2: ELINVOIMAINEN UUDISTUMINEN

Strateginen tavoite: Kustannustehokkaimmat sosiaali- ja terveyspalvelut

Strateginen tavoite: Edelläkävijä yksilöllisen ja ennakoidun 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

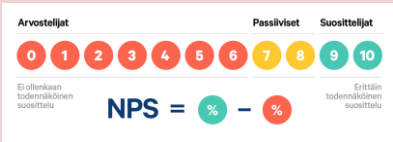
TALOUSARVIOTAVOITE	MITTARI	TOIMENPITEET TAVOITTEEN SAAVUTTAMISEKSI
Tiedolla johtamisen ratkaisu tukee Kuntayhtymän johtamista järjestämisen ja tuottamisen tasolla	Päätäjien tyytyväisyys saatavilla olevaan tietoon asteikolla 1–5 (tavoite 3,5) Järjestäjän ja tuotannon johdon tyytyväisyys tarjottuun tiedolla johtamisen ratkaisuun asteikolla 1–5 (tavoite 3,5)	Itsepalveluraportoinnin jatkokehitys ja laajentaminen kattamaan päättäjät Järjestäjän, tuotannon strategisen ja operatiivisen johdon työpöydät
Palvelurakenteen painopistettä muutetaan ennaltaehkäisevään suuntaan	Uusien ennaltaehkäisevien palvelujen määrä ja ennaltaehkäisevien palvelujen vaikuttavuus Kuinka paljon asiakkaita ohjataan yhteydenoton yhteydessä kuntien, hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tai yksityisten palveluntuottajien palveluihin Kuinka paljon asiakkaita ohjataan korjaavista palveluista ennaltaehkäiseviin palveluihin	Varhaisen vaiheen tukipalvelujen palveluvalikoiman laajentaminen Luodaan itsehoidon ja omahoidon palvelupolkuja Painoindeksi, depressioseulan ja audit-seulan muutosten seuranta Tuottavuusohjelman ja palveluverkkosuunnitelman toimenpiteet

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
Henkilöstön pysyvyys lisääntyy, vakituisen henkilöstön vaihtuvuus on alle 8 % Suositteluindeksi (NPS) on positiivinen  Työelämän laatuindeksi on 55 %	Lähtövaihtuvuus %, (31.12.2020 lähtövaihtuvuus % oli 14,4 %) Kuntayhtymä työpaikkana suositteluindeksi (NPS, suositteluindeksi 6/2021 oli -48) Työelämän laatuindeksi (QWL, indeksi 6/2021 oli 52 %)	Muutosjohtamisosaamisen ja yhteisöohjautuvuuden vahvistaminen siten, että toiminnan tavoitteet ja prosessit ovat selkeitä ja henkilöstöä osallistuu oman työn kehittämiseen ja ratkaisujen tekemiseen. Pysyvän henkilöstön hankinta, esimerkiksi kansainvälisillä rekrytoinneilla
Strategisten kyvykkyyksien tunnistaminen ohjaa osaamisen kehittämistä ja rekrytointeja	Strategisiin kyvykkyyksiin kohdentuvat koulutuspäivät/hlö Henkilöstön saatavuus (hakijamäärät/haku)	Sähköinen koulutusalausta käytössä, jossa koulutukset kuvattuna, sekä ilmoittautuminen ja seuranta Sijaisten rekrytoinnin keskitäminen

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
Johtamisen ja esimiestyön laatu paranee	Johtamisosaamisen arviointitulokset Johtaminen QWL systeemiälykyys	Hyvän johtamisen kriteerit ja KeuAkatemia toiminnassa Johdon ja esimiesten johtamisen kyvykkyyttä vahvistetaan Leanin ja yhteisöohjautuvuuden keinoin

STRATEGIAN PAINOPISTE 3: HALUTTU KUMPPANI**Strateginen tavoite: Keusote on arvostettu sote-innovaatioiden tuottaja****Strateginen tavoite: Verkostot ja monialainen yhteistyö parantavat palvelujen vaikuttavuutta**

TALOUSARVIOTAVOITE	MITTARI	TOIMENPITEET TAVOITTEEN SAAVUTTAMISEKSI
TKI- yhteistyömallin va- kiinnuttaminen ja ky- vykkyuden lisääminen TKI-toiminnan vaikutta- vuushyötyjen arvioin- nissa ja innovaatioiden tuottamisessa	Ulkoisten verkostoprojektien määrä suhteessa kaikkiin hankesalkun projekteihin Kuntayhtymän toimintaa kehittä- vien opinnäytetöiden määrä, muutos % ja sisältöjen %-osuus stra- tegisista painopistealueista Tutkimuksellisen erillisrahoituksen määrä, muutos-% Systematisoitu hyötyanalyysi on kytketty osaksi tutkimuksia ja kehit- tämishankkeita vähintään 90 %:ssa	TKI-toiminnan sisäisten ja ulkois- ten rakenteiden vahvistaminen ja vakiointi Kuntayhtymän sisäisen koko- naiskehittämisen toimintamallin implementointi (konsernin uu- delleen organisoinnin yhtey- dessä)

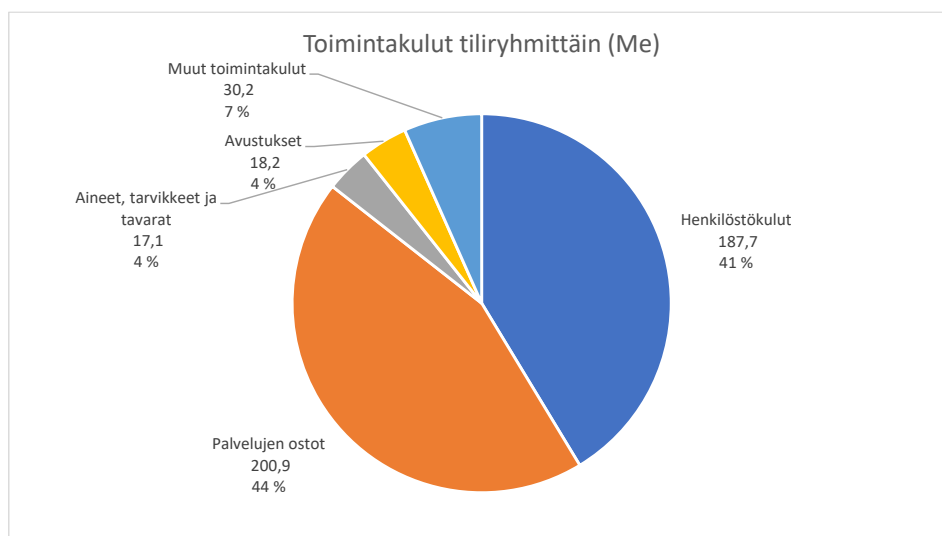
Kuntayhtymän taloudelliset tavoitteet

Käyttötalousosan taloudellisissa tavoitteissa on kaksi valtuustoon sitovaa tasoa: oma toiminta ja erikoissairaanhoito. Kummassakin sitovana eränä on toimintakate. Oma toiminta koostuu Yhtymän johdosta sekä Strateginen kehittäminen ja tukipalvelut -kokonaisuudesta ja kolmesta palvelualueesta: Ikäihmiset ja vammaiset, Terveyspalvelut ja sairaanhoito sekä Aikuisten mielenterveys-, päihde- ja sosiaalipalvelut sekä lasten, nuorten ja perheiden palvelut. Erikoissairaanhoito sisältää mm. HUS:lta ostettavan erikoissairaanhoidon, ensihoidon ja sairaankuljetuksen. Erikoissairaanhoito sisältää myös jonkin verran muilta kuin HUS:lta ostettavia erikoissairaanhoidon palveluita.

Oma toiminta eli kuntayhtymä ilman erikoissairaanhoitoa

OMA TOIMINTA	TP 2020	TA 2021	TA 2022	Muutos-% TA 2022 vs. TA 2021
TOIMINTATUOTOT	458 260 348	435 822 151	454 283 572	4,2 %
Myyntituotot	419 837 183	387 907 564	412 831 598	6,4 %
josta jäsenkuntien maksuosuudet	408 118 461	376 312 603	399 939 078	6,3 %
Maksutuotot	31 817 946	37 759 086	34 163 238	-9,5 %
Tuet ja avustukset	2 452 822	5 043 151	3 353 395	-33,5 %
Muut toimintatuotot	4 152 397	5 112 350	3 935 340	-23,0 %
VALMISTUS OMAAN KÄYTTÖÖN	333 332	300 000	1 590 556	430,2 %
TOIMINTAKULUT	-456 905 364	-433 406 884	-454 206 101	4,8 %
Henkilöstökulut	-169 470 277	-178 945 148	-187 746 770	4,9 %
Palvelujen ostot	-220 255 099	-187 549 002	-200 924 914	7,1 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-18 332 129	-15 585 777	-17 124 945	9,9 %
Avustukset	-17 762 684	-19 760 866	-18 182 970	-8,0 %
Muut toimintakulut	-31 085 175	-31 566 092	-30 226 502	-4,2 %
TOIMINTAKATE	1 688 315	2 715 267	1 668 026	-38,6 %

Toimintakulujen jakautuminen 2022



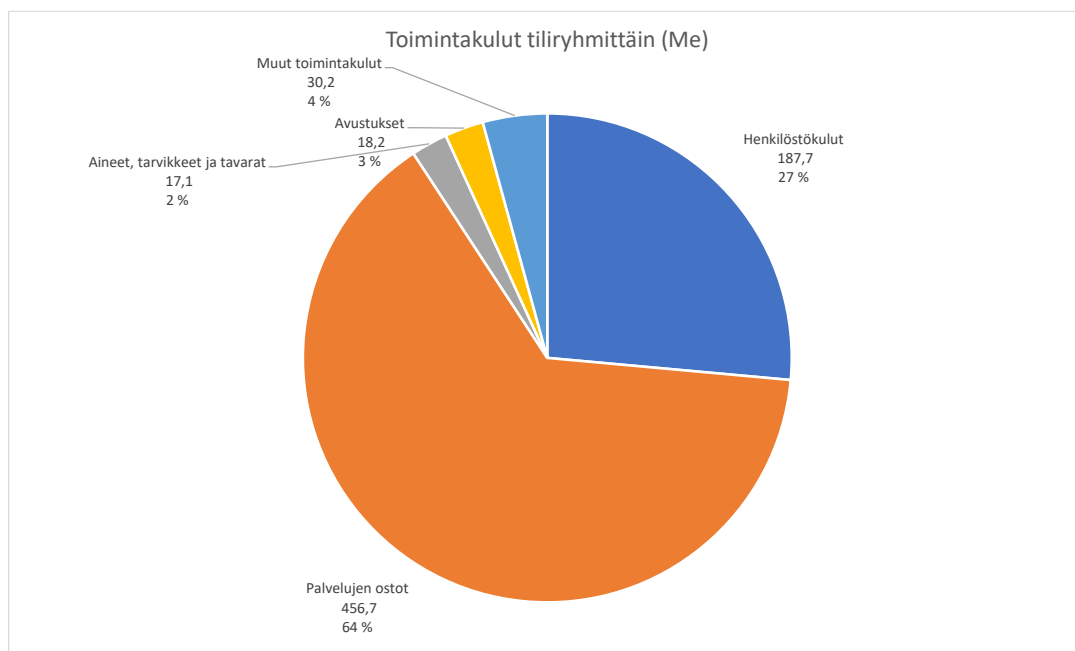
Erikoissairaanhoido

ERIKOISSAIRAANHOITO	TP 2020	TA 2021	TA 2022	Muutos-% TA 2022 vs. TA 2021
TOIMINTATUOTOT	233 477 562	250 345 507	255 840 841	2,2 %
Myyntituotot	233 467 076	250 334 007	255 829 341	2,2 %
josta jäsenkuntien maksuosuudet	233 466 869	250 333 807	255 829 141	2,2 %
Maksutuotot	10 485	11 500	11 500	0,0 %
TOIMINTAKULUT	-233 477 562	-250 345 507	-255 793 600	2,2 %
Palvelujen ostot	-233 477 562	-250 345 507	-255 793 600	2,2 %
TOIMINTAKATE	0	0	47 241	

Käyttötalousosa yhteensä eli sitovuustasot yhteensä

KÄYTTÖTALOUSOSA OMA TOIMINTA JA ERIKOISSAIRAANHOITO YHTEENSÄ	TP 2020	TA 2021	TA 2022	Muutos-% TA 2022 vs. TA 2021
TOIMINTATUOTOT	691 737 909	686 167 658	710 124 412	3,5 %
Myyntituotot	653 304 259	638 241 571	668 660 939	4,8 %
josta jäsenkuntien maksuosuudet	641 585 330	626 646 410	655 768 219	4,6 %
Maksutuotot	31 828 432	37 770 586	34 174 738	-9,5 %
Tuet ja avustukset	2 452 822	5 043 151	3 353 395	-33,5 %
Muut toimintatuotot	4 152 397	5 112 350	3 935 340	-23,0 %
VALMISTUS OMAAN KÄYTTÖÖN	333 332	300 000	1 590 556	430,2 %
TOIMINTAKULUT	-690 382 926	-683 752 391	-709 999 701	3,8 %
Henkilöstökulut	-169 470 277	-178 945 148	-187 746 770	4,9 %
Palvelujen ostot	-453 732 661	-437 894 509	-456 718 514	4,3 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-18 332 129	-15 585 777	-17 124 945	9,9 %
Avustukset	-17 762 684	-19 760 866	-18 182 970	-8,0 %
Muut toimintakulut	-31 085 175	-31 566 092	-30 226 502	-4,2 %
TOIMINTAKATE	1 688 315	2 715 267	1 715 267	-36,8 %

Toimintakulujen jakautuminen 2022



Oma palvelutuotanto

Yhtymän johto ja strateginen kehittäminen ja tukipalvelut

Yhtymän johto ja strateginen kehittäminen ja tukipalvelut ovat syksyllä 2021 siirtyneet toiminnassaan yhteisöohjautuvaan tiimimalliin. Kokonaisuus muodostuu strategia, kehittäminen ja rahoitus- tulosalueesta ja yhteisten palvelujen tulosalueesta. Lisäksi kokonaisuuteen kuuluu Hyvinvointi, terveys ja asiakkuudet -tulosalue, jolla on tiivis yhdyspinta kaikkiin palvelualueisiin.

Strategia, kehittäminen ja rahoitus -tulosalueen vastuulle kuuluu nimen mukaiset toiminnot, sekä tietohallinto, tiedolla johtaminen, laatutyö ja TKIO-toiminta. Yhteiset palvelut -tulosalue vastaa mm. talous- ja henkilöstöpalveluista, tietojärjestelmistä, hankintapalveluista, hallintopalveluista ja viestinnästä. Muutoksella valmistaudutaan osaltaan hyvinvointialueelle siirtymiseen.

Keskeisimmät muutokset toimintaympäristössä vuosina 2022–2024 liittyvät hyvinvointialuevalmistelun etenemiseen ja toimeenpanoon. Muutokset koskettavat koko alueen toimintaa.

Ikäihmiset ja vammaiset

Kotona asumista tukevien palvelujen merkittävimmät toimintaympäristön muutokset näyttäytyvät henkilöstössä ja heijastuvat asiakkaisiin. Näyttääkin siltä, että työmarkkinoille on syntynyt uusi rakenne julkisen sektorin, yksityisten työnantajien ja työvoimaa vuokraavien yritysten välille; työntekijät, jotka seilaavat kaikkien em. toimijoiden palveluksessa omaehtoisella tavalla ja tekevät työtä elämäntilanteeseensa sopivassa määrin. Enää ei voi puhua pelkästään henkilöstövajeesta vaan kyseessä on jo selkeä puute välttämättömän vähimmäistyön turvaavassa henkilöstöresurssissa. Haaste ei koske yksin Keusotea vaan vastaava tilanne on koko Uudenmaan alueella ja osittain koko Etelä-Suomessa. Vuonna 2021 alkaneiden henkilöstörekrytointihaasteiden ei uskota helpottavan toivotulla tavalla vielä vuonna 2022.

Toinen merkittävä toimintaympäristön osa-alue, joka heijastuu ikäihmisten palveluissa nimenomaan kotihoidon palveluihin on ikäihmisten määrän kasvu, joka kiihtyy lähivuosina kuntayhtymän kunnissa. Vuosien 2020 ja 2021 välillä yli 75-vuotiaiden määrä kasvoi 7 % ja määrän ennustetaan kasvavan vähintään samoissa määrin joka vuosi tulevat 10 vuotta (vuoden 2020 lähtötilanne oli 17 000 yli 75-vuotiaasta keski-uusimaalaista ikäihmistä).

Keskeisenä muutossuuntana kotihoidossa on löytää uusia keinoja kahtena viime vuonna selkeästi kohonneelle tuottavuuden kasvulle, jotta saatavilla olevalla henkilöstömäärällä pystytään vastaamaan asiakaskunnan tarpeisiin. Tätä suuntaa tuetaan paljon palveluja tarvitsevien asiakkaiden siirtämisellä tavallisen tai tehostetun palveluasumisen piiriin. Toinen selkeä toimintatavan muutos keskittyy hienolla tavalla paikansa löytäneisiin etäkäynteihin ja lääkeannostelurobotiikkaan, joiden lisäämisen yläraja ei ole vielä hetkeen näköpiirissä. Em. lisäksi pohditaan kuntoutuspalvelujen kanssa uusia keinoja, joilla voidaan vaikuttaa kotiutustiimin ja koko kotona tapahtuvan kuntoutuksen mallin tehostamiseen, jotta voidaan vaikuttaa erittäin tehokkaasti akuuttiosastojen ja kotihoidon väliseen asiakasvirtaukseen sekä kotihoidon piiriin jäävään asiakasmäärään.

Kotona asumista tukevien palvelujen tulosalueella on lisäksi kahdella tavalla mahdollisuus vaikuttaa ikäihmisten asumispalvelujen kehitykseen; omaishoidon tuen kehittäminen lähinnä niin, että palvelumuoto pikemminkin laajenee kuin kuihtuu. Tämän eteen on kuitenkin muokattava nykyisiä ohjeita esim. niin, että yhä useamman läheisen on mahdollista saada osansa palkkiosta osallistuessaan omaishoitajarinkiin. Talousarvio sisältää päivätoimintaan 0,47 milj. euron määräraharahavaruuden. Vaativan päivätoiminnan kehittämistyötä jatketaan vuoden 2022 aikana. Toisaalta kuntayhtymässä perhehoitajien määrä ikäihmisten hoidossa on vähentynyt huolestuttavalla tavalla ja tähän asiaan tartutaankin uudella otteella yhteistyössä lasten perhehoitokeskus Pihlajan kanssa.

Talouden ja toiminnan tasapainoon saattamisessa on kaikkein tärkeimmässä roolissa henkilöstörekrytointien onnistuminen. Se, että rekrytointityö keskitetään Keusote-tasoisesti tiimiksi sen sijaan, että kumpikin ikäihmisten tulosalue tekee aivan valtavasti työtä ja käyttää runsaasti työpanosta keikkalaisten ja sijaisten hankintaan, rationalisoi kokonaisuutta aivan valtavasti. Tavoitteena on saada tätä kautta vapautettua myös muutama työpanos välittömään asiakastyöhön.

Ympäri vuorokautisten palvelujen toimintaympäristön muutosten osalta omalla suunnittelulla ja osallistumisella on iso merkitys siihen, millaiseksi toimintaympäristö muokkaantuu lähivuosina ja -vuosikymmeninä. Tällä tarkoitetaan palveluverkon vanhimman palvelumuodon eli laitoshoidon väisty mistä sekä asumispalvelujen laajenemista ja keventymistä. Valtuusto päätti palvelujen verkostosta 18.11.2021 siten, että Nurmijärven laitoshoidon Toreenin talon yksiköstä luovutaan vuoden 2022 aikana. Asumispalvelurakenteen muutoksessa Keusotella on merkittävä rooli yhteistyössä jäsenkuntien, seniorikohteiden rakennuttajien ja palveluntuottajien keskiössä. Palvelurakennemuutoksen ohessa tapahtuu palvelujen selkeentymistä pitkäaikaishoivan ja lyhytaikaisyksiköiden välillä, jolloin lyhytaikaishoivan roolia täsmennetään mm. asiakasprosessien ja paikkojen käyttöä sujuvoittamalla. Toki henkilöstövoimavarojen hallinnalla on iso merkitys myös ympärivuorokautisten palvelujen tuottamisessa, mutta haaste ei ole aivan yhtä laaja ja henkilöstön vaihtuvuus yhtä vilkasta kuin kotona asumisen palveluissa.

Ympäri vuorokautisten palvelujen asumisyksiköissä avautuu uusi aika noin kahden vuoden erittäin rajallisten ja hiljaiselomaisten korona-vuosien jälkeen. Onkin tärkeää, että henkilökunta löytää asiakkaiden ja läheisten kanssa sellaiset yhteiset käytännöt arkeen ja yksikössä vierailevien 3. sektorin ja seurakunnan edustajien kanssa, että kaikki viihtyvät ja arki sujuu kuten ennenkin. Suurin kehittämisasia henkilökunnan kesken suuntautuu välittömän ja välillisen työn erottamiseen toisistaan sekä välillisen työn osuuden kasvattamiseen. Välillisen työn lisääminen vaatii varmasti myös jonkinlaista heittäytymistä ja mielikuvituksen käyttämistä sellaisissa työtilanteissa, joissa ei aiemmin ole ollut ikäihminen mukana.

Ympäri vuorokautisissa palveluissa henkilöstön osalta on odotettavissa kaksi keskeistä muutosta. Toinen koskee uuden ammattikunnan eli hoiva-avustajien saapumista työyksiköihin. Toinen merkittävä muutos koskee kansainvälistä rekrytointia eli nimenomaan hoiva-avustajiksi ollaan rekrytoimassa filippiiniläisiä henkilöitä ja heistä ensimmäiset ovat saapumassa Suomeen jo hyvän aikaa ennen kesää.

Vammaisten palveluissa valmistaudutaan kaikkien aikojen suurimpaan toimintaympäristön muutokseen Hyvinvointialuevalmisteluun liittyen. Kuntayhtymän kuntien alueella tuotettavien kehitysvamma palvelujen osalta valmistellaan alueen suurimman tuottajan eli Etevan palvelutuotannon integroimista vammais palveluihin siten, että yhteinen tuotanto alkaa 1.1.2023. Valitettavasti myös vammais palveluissa on omat haasteensa sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien palkkaamisessa.

Vammais palvelujen toimintatapojen kehittäminen liittyy vahvasti asiakas rajapintaan. Vuonna 2021 aloitettu asiakkaiden palvelusuunnitelmien läpikäymistä jatketaan vuonna 2022 asumisen osalta siltä osin, kun työ on vielä kesken joidenkin kuntien asiakaskunnan osalta. Tämän työn avulla löydetään potentiaaliset asukkaat, joita voidaan siirtää asumis palveluista tuetun asumisen piiriin. Seuraavana on vuorossa palvelukokonaisuuksien arviointi paljon palveluita tarvitsevien asiakkaiden palvelukokonaisuuksien yhdenmukaistamisen saralla.

Näin siksi, että vammaispalvelujen asiakkaiden palvelupäätöksistä suurin osa perustuu kunta-aikaisiin päätöksiin ja niiden sisällön yhdenmukaistamisen tarve on Keusoten toimintatavoissa yksi keskeisimmistä. Toiminnan muutosten osalta valmistaudutaan toimimaan yhdenmukaisella tavalla etevalaisten kollegoiden kanssa eli kuluvaan vuoden aikana käydään läpi erilaisia toimintaprosesseja ja arjen käytäntöjä yhdenmukaistaen niitä. Vammaisten palveluissa kustannusten nousu ja kulujen kehitys kaiken kaikkiaan on ollut liian voimakkaalla kasvurallalla ja tämän suunnan käännöksen eteen on tehty pohjatyötä jo lähes kaksi vuotta. Nyt, kun vammaissosiaalityön johtamisrakennetta on saatu uudistettua ja henkilökunnan kyvykkyyttä on vahvistettu taloudellisen päätöksenteon ja talousseurannan osa-alueilla, niin koko tulosalue on aivan eri kanteissa aiempaan nähden toteuttaessaan alueen vammaisten tarvitsemia päätöksiä. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakaspäätöksiä tehdään edelleen asiakastarpeisiin nähden vammaispalvelulain ja -asetuksen mukaisesti, mutta myös sosiaalihuoltolain mukaisesti.

Ero aiempaan on siinä, että päätöksiä tehtäessä kokonaisuuksia arvioidaan myös taloudellisiin realiteetteihin nähden ja samalla opitaan muodostamaan näkemys talouden ennustettavuudelle eikä niin, että taloudellisiin seikkoihin ei kiinnitetä juurikaan huomiota.

Ikäihmisten ja vammaisten palveluita ajatellen vuoden 2022 onnistumisen taustalla piilee useita riskejä. Henkilöstörekrytoinnissa onnistuminen lienee yksi keskeisimmistä - sekä määrän että laadun suhteen. Lisäksi on ollut selvästi havaittavissa, että runsas määrä lyhytaikaisia sijaisia kuormittaa vakituisia hoitajia valtavasti, koska yksikön ylläpitovastuu monessa tehtävässä kasaantuu heille.

Toinen selkeä riski on asiakasmäärän ja heistä aiheutuvan palvelutarpeen kasvu. Kovin monia em. haasteeseen selkeästi puuvia keinoja ei Keusotella ole käytettävissä. Selkeimpänä keinona on kuitenkin edelleen soveltamisohjeiden tarkistaminen, niiden yhdenmukainen soveltaminen sekä eri soveltamisohjeiden keskinäinen tarkistaminen vastaamaan strategisia valintoja. Vielä viimeisenä riskinä vaikkakaan ei vähäisimpänä tulee palvelualueelle kohdennetussa tuottavuusohjelmassa onnistuminen varsinkin nyt, kun palvelualue on siinä takamatkalla.

Terveyspalvelut ja sairaanhoito

Terveyspalvelut ja sairaanhoidon palvelualueen tuottaa vaikuttavia lääkäri – hoitaja-, suun terveydenhuollon-, kuntoutuksen ja sairaanhoidon palveluja alueellisesti yhteinäisin kriteerein ja toimintatavoin. Palveluissa painottuvat sairauksien ennaltaehkäisy, vaikuttava hoito sekä toimintakyvyn parantaminen. Terveyspalvelut ja sairaanhoidon palvelutarve kasvoi voimakkaasti 2021 koronapandemian myötävaikutuksesta avosairaanhoidossa ja kuntoutuspalveluissa. Kasvaneen kysynnän arvioidaan olevan pysyvää ja sen arvioidaan edelleen kasvavan etenkin kuntoutus- ja suunterveydenhuollon palveluissa. Terveyspalvelujen ja sairaanhoidon palvelumuutosta lainsäädännöllisesti ohjaa 1.1.2022 voimaan astuva muutos seulonnoista annettuun valtioneuvoston asetuksen 2§:n. Muutoksen myötä suolistosyövän seulonnat tulee järjestää 56–74 ikäryhmään kuuluville kahden vuoden välein. Seulonta-toimet aloitetaan asteittain niin, että vuonna 2031 koko ikäryhmä on mukana. Kohdunkaulasyövän seulonnat toteutetaan 25–65-vuotiaille viiden vuoden välein. Syöpien aikaisempi havaitseminen seulontojen avulla vähentää keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä terveydenhuollon kustannuksia.

Talouteen vaikuttava asiakasmaksulaki tuli voimaan 1.7.2021 ja sen maksukattoa koskevat uudistukset astuvat voimaan 1.1.2022. Asiaksmaksumuutoksen myötä hoitajavastaaottojen maksut poistuvat ja maksukatto laajenee Suun terveydenhuollon palveluihin, terapiapalveluihin, tilapäiseen kotisairaalaanhoitoon ja tiettyihin etäpalveluihin. Asiaksmaksumuutos vähentää tuottoja. Terveys- ja hyvinvointilaitos julkaisi v. 2019 C-hepatiittipotilaiden hoitopolun, joka uudisti kyseisen potilasryhmän hoidon erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon vastuuja. Uuden hoitostrategian käyttöönotto viivästyi koronapandemian vuoksi. Vuoden 2022 aikana C-hepatiittipotilaiden kallis läkehoidon toteuttaminen pth:ssa aloitetaan. Vuoden 2021 ajan remontissa ollut Nurmijärven akuuttiosasto otetaan käyttöön toukokuussa 2022. Käyttöönottoon liittyy kertaluontoisia investointeja. Samoin syksyllä 2021 HUS:n kanssa laaditun sopimuksen mukaisesti uudistuva apuvälinepalvelu vaatii kertaluontoisen investoinnin.

Keskeisimmät toiminnalliset muutokset liittyvät palveluverkkouudistukseen ja tuottavuusohjelman toimenpiteisiin. Vuonna 2022 jatketaan sairaalahoidon toiminnan painopisteen siirtämistä kotisairaalaan ja kuntoutustoimintaan, mikä mahdollistaa terveyskeskussairaalan akuuttiosastoverkoston pysyvän pienentämisen verrattuna vuoden 2020 verkstorakenteeseen. Valtuusto päätti palvelujen verkostosta 18.11.2021 siten, että akuuttiosastoja on Keski-Uudellamaalla neljä, jotka ovat Hyvinkään, Järvenpään, Mäntsälän ja Nurmijärven yksiköt. Muutos toteutetaan vuoden 2022 aikana. Muutos vaikuttaa kustannustason nousun hillitsemiseen ja mahdollistaa etenkin ikäihmisten ennaltaehkäisevän kuntoutustoiminnan kasvattamisen. Lääkäri-hoitaja vastaanottojen peruspalvelun ennaltaehkäisevää ja korjaavaa toimintaa vahvistetaan. Peruspalvelun vaikuttavan toiminnan arvioidaan vähentävän kiireellisen virka-ajan ulkopuolisen palvelun tarvetta. Virka-ajan ulkopuolisen lääkäri-hoitaja kiirevastaanottotoiminta toteutetaan yhdenvertaisena palveluna niin, että vapautuu resursseja uudelleen kohdennettavaksi päiväaikaiseen peruspalveluun. Valtuusto päätti palvelujen verkostosta 18.11.2021 siten, että virka-ajan ulkopuolinen vastaanottotoiminta toteutetaan kahden täyden palvelun terveysyksiköissä Hyvinkäällä ja Järvenpäässä. Vaikuttava peruspalvelutoiminta ennaltaehkäisee ohjautumista erikoissairaanhoidon palveluihin.

Toimintavuoden aikana valmistaudutaan välinehuollon tukipalvelun keskittämiseen kokonaisuudessaan HUS Aveli:n tuottamaksi.

Vuodelle 2022 esitetyt henkilöstömuutokset perustuvat jo toteutuneisiin asiakasmäärien kasvuun. Esitetyillä henkilöstömuutoksilla vahvistetaan palvelujen saatavuutta ja säävutettavuutta niissä palveluissa, joissa toiminnan prosessitehokkuutta, palvelumuotoilua ja toimintatapoja on pitkälle kehitetty, mutta siitä huolimatta eivät ole kysyntään nähden riittävää. Lisähenkilöstöä on esitetty yhteensä 17 kpl kotisairaalaan, ikäihmisten lääkäripalveluihin, lääkäri-hoitaja vastaanottotoimintaan, suun terveydenhuoltoon ja kuntoutuspalveluihin. Keusoten Ateria- ja siivouspalvelujen kilpailutus on käynnissä. Palvelualueella valmistaudutaan reilun 20 laitoshuoltajan liikkeenluovutukseen.

Vuoden 2022 merkittävimmät riskit liittyvät henkilöstön saatavuuteen ja asiakasmäärien kasvuun. Hoitohenkilöstön saatavuus heikkeni 2021. Jää nähtäväksi missä määrin henkilöstöä sitovat pandemian hallintatoimenpiteiden mahdolliset purut 2022 tulevat vaikuttamaan etenkin hoitohenkilöstön saatavuuteen.

Hammashoitajien, suuhygienistien, puheterapeuttien ja lääkäreiden saatavuus on epätaisaista. Henkilöstön saatavuuteen ja pysyvyyteen vaikuttaa suuri työkuorma ja työssä jaksaminen. Vuoden 2022 toteutetaan useita järjestelmän käyttöönottoja ja vaihtoja, jotka sitovat henkilöstöä.

Mikäli sijaisia ei saada, palvelun saatavuus voi heikentyä. Talousarviossa ei ole varausta korona-pandemian jatkumisesta aiheutuviin välittömiin kustannuksiin tai sen aiheuttamiin hoitovelkakustannuksiin.

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

Toimintaympäristöä ja sen muutoksia vuosina 2022 – 2024 säätelee osaltaan valmistettava ja voimaan tuleva lainsäädäntö. 1.1.2022 astuu voimaan *lastensuojelulain muutos*, jossa säädetään lastensuojelun sosiaalityön mitoituksista niin, että vuonna 2022 mitoitus on 35 lasta/sosiaalityöntekijä ja myöhemmin 30 lasta/sosiaalityöntekijä. Sosiaalityöntekijöiden vaikean saatavuuden vuoksi mitoituksen saavuttaminen tulee olemaan haasteellista. *Vaativan sijaishuollon lakimuutos* menee eduskuntaan keväällä 2022 ja siinä säädetään vaativan sijaishuollon palvelusta ja portaittain tiukentuvasta henkilöstömitoituksesta vuoteen 2026 asti. Vaativan laitoshoidon mitoitusta esitetään nostettavaksi 2,0. Vastaanotto- ja arviointiyksiköt ja erityistason laitoshoidon ovat esityksen mukaan vaativaa laitoshoidon ja mitoitusta nousisi 1,3:sta 2,0:aan. Kuntayhtymässä on kolme omaa vastaanotto- ja arviointiyksikköä, joissa mitoitus nyt 1,3.

Uuden *vanhemmuuslain* on tarkoitus tulla voimaan vuoden 2023 alussa. Hallituksen esitys (HE 132/2021 vp) eduskunnalle vanhemmuuslaiksi ja siihen liittyviksi laeiksi annettiin 23.9.2021. Lähetekeskustelussa 12.10.2021 asia lähetettiin lakivaliokuntaan, jolle perustuslakivaliokunnan on annettava lausunto. HE 165/2021 eduskunnalle *laiksi oppilas- ja opiskelijahuoltolain muuttamisesta*, esityksessä ehdotetaan säädettäväksi oppilas- ja opiskelijahuollon psykologi- ja kuraattoripalvelujen järjestämisessä noudatettavasta henkilöstömitoituksesta. Lisäksi kuraattorin kelpoisuusehtoa täsmennettäisiin. Lisäksi *koottamislainsäädännön* uudistaminen tulee vaikuttamaan kuntien ja kuntayhtymän vastuisiin ja TE-palvelujen siirtoa koskeva hallituksen esitys on tarkoitus antaa eduskunnalle syyskuussa 2022. TE-palvelujen siirron myötä järjestämisvastuu siirtyisi kunnille vuoden 2024 aikana ja tämä vaikuttaa kuntayhtymän yhteistyörakenteisiin.

Toiminnallisista muutoksista merkittävimmät toteutuvat hyvinvointialueen toiminnan myötä. Suunnitteluvuosi 2022 tulee kuitenkin jo vaikuttamaan toimintaan mm. valmistauttaessa oppilashuollon kuraattorien ja psykologien siirtymiseen kunnista hyvinvointialueelle. Mielenterveys- ja päihdepalveluissa suunnittelu koskee Ridasjärven päihdehuollon kuntayhtymän palvelujen siirtymistä hyvinvointialueelle. Vuonna 2022 kehitetään myös aikuistumisen tuen palveluja ja tavoitteena on lastensuojelun jälkihuollon nuorten aikuisten (18 – 25 -vuotiaat) siirtyminen osaksi aikuissosiaalityötä sekä nuorisoseuran yli 18-vuotiaiden asiakkaiden siirtyminen aikuisten mielenterveys- ja päihdepalveluihin. Vuonna 2022 käynnistetään myös nuorille ja nuorille aikuisille suunnatun avokuntoutuspiirteen suunnittelu. Aikuisten mielenterveys- ja päihdeasiakkaiden asumispalvelujen palvelualikoimaa laajennetaan kilpailutuksen myötä ja korvaushoitolääkkeiden jaon keskittämistä kahteen yksikköön valmistellaan. Lastensuojelussa jälkihuoltoon tuettua asumista kehitetään omaksi toiminnaksi Auerkulmassa. Systemistä lastensuojelua juurrutetaan lastensuojelun avohuollossa ja kouluttaminen aloitetaan sijais- ja jälkihuollossa. Merkittävänä palveluratkaisuna täyden palvelun perhekeskustoimintaa kehitetään ja toisen täyden palvelun perhekeskukseen toteuttamista suunnitellaan yhdessä Tuusulan kunnan kanssa.

Talouden näkökulmasta aikuisten mielenterveys- ja päihdeasiakkaiden asumispalvelujen kilpailutus tulee todennäköisesti nostamaan hintoja. Lastensuojelun avohuollon asiakasmäärän kasvu puolestaan tuo paineita avohuollon tukitoimipalvelujen (tehostettu perhetyö ja perhekuntoutus) ostoihin. Kustannusten kasvuun vaikuttaa myös valtion koulukotien osastojen profiilin muutos erityistason laitoshoidosta vaativaan laitoshoittoon. Erityistason laitoshoidon jättäminen pois vuoden 2022 aikana, jolloin hoitovuorokausihinta nousee kaikissa yksiköissä 200 €/vrk. Valtion koulukodit ei osallistu jatkossa kilpailutuksiin vaan toimii palveluhinnaston mukaan ja hoitovuorokausihinta tarkistetaan vuosittain. Osaltaan henkilöstömitoitusta vahvistavat lakimuutoksetkin nostavat kustannuspaineita.

Vuoden 2022 aikana suuria henkilöstömuutoksia ei tapahdu. Esitetyillä henkilöstömuutoksilla vahvistetaan palvelujen saatavuutta niissä palveluissa, joissa tällä hetkellä palvelujen tarve ja tarjonta eivät kohtaa. Lastensuojelun avohuoltoon on esitetty 2 sosiaalityöntekijää ja 1 sosiaaliohjaajaa, Auerkulman tuettuun asumiseen 2 sosiaaliohjaajaa (ostopalveluja vähentämällä), perhekeskuspalveluihin 3 sosiaalityöntekijää ja aikuisten mielenterveys- ja päihdepalveluihin 2 sairaanhoitajaa. Vuonna 2022 valmistellaan henkilöstösiirtoja hyvinvointialueelle sen käynnistyessä (mm. n. 90 oppilashuollon kuraattoria ja psykologia).

Vuoden 2022 merkittävimmät riskit liittyvät henkilöstön saatavuuteen ja asiakasmäärien kasvuun. Henkilöstön saatavuuden osalta sosiaalityöntekijöiden, psykologien ja esimiesten saatavuus on palvelualueella vaikeinta. Henkilöstön pysyvyyteen puolestaan vaikuttaa suuri työkuorma ja työssä jaksaminen. Asiakasmäärien kasvu näkyy ennen kaikkea lastensuojelun avopalveluissa ja mielenterveyspalveluissa.

Korona-ajan jälkeen yhä korostuu asiakkaiden ongelmien monimutkaistuminen ja asiakastyön vaativuus. Tästä näkökulmasta riskiksi nousee myös sekä koulutusmäärärahojen ja työnohjaukseen käytettävissä olevan budjetin riittämättömyys. Ennaltaehkäisevien palvelujen osuutta tulisi vahvistaa, mutta vaikeiden asiakastarpeiden lisääntyessä resurssointi ehkäiseviin palveluihin vaikeutuu.

Tuloslaskelmaosa

Tuloslaskelmaosa koostuu käyttötalousosasta ja lisäksi siinä esitetään koko yhtymää koskevat rahoitustuotot ja -kulut, suunnitelman mukaiset poistot sekä muut tuloksen käsittelyyn liittyvät erät. Tuloslaskelmaosassa yhtymävaltuustoon sitoo rahoitustuotot- ja kulut -yhteensä.

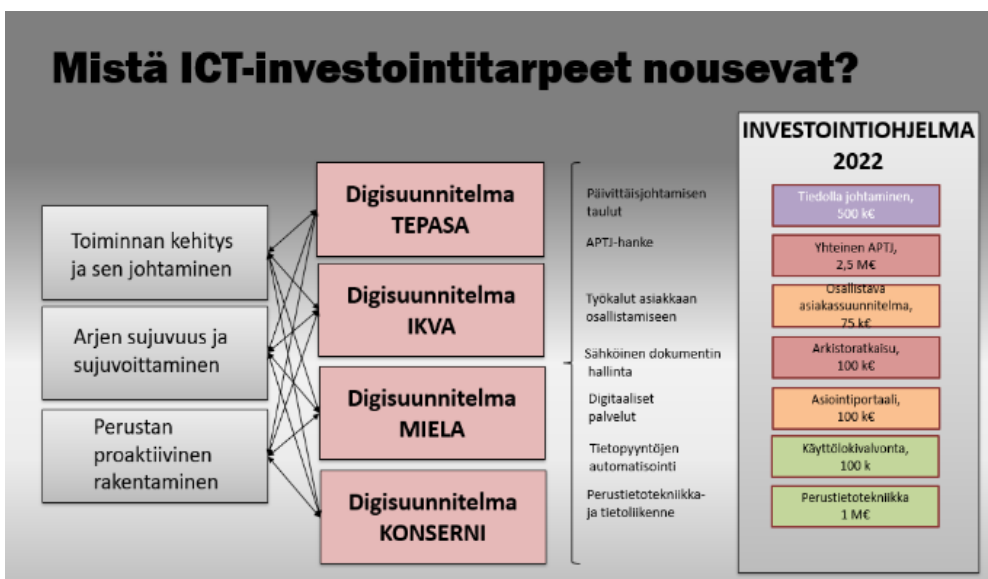
KÄYTTÖTALOUSOSA OMA TOIMINTA JA ERIKOISSAIRAANHOITO YHTEENSÄ	TP 2020	TA 2021	TA 2022	Muutos-% TA 2022 vs. TA 2021
TOIMINTATUOTOT	691 737 909	686 167 658	710 124 412	3,5 %
Myyntituotot	653 304 259	638 241 571	668 660 939	4,8 %
josta jäsenkuntien maksuosuudet	641 585 330	626 646 410	655 768 219	4,6 %
Maksutuotot	31 828 432	37 770 586	34 174 738	-9,5 %
Tuet ja avustukset	2 452 822	5 043 151	3 353 395	-33,5 %
Muut toimintatuotot	4 152 397	5 112 350	3 935 340	-23,0 %
VALMISTUS OMAAN KÄYTTÖÖN	333 332	300 000	1 590 556	430,2 %
TOIMINTAKULUT	-690 382 926	-683 752 391	-709 999 701	3,8 %
Henkilöstökulut	-169 470 277	-178 945 148	-187 746 770	4,9 %
Palvelujen ostot	-453 732 661	-437 894 509	-456 718 514	4,3 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-18 332 129	-15 585 777	-17 124 945	9,9 %
Avustukset	-17 762 684	-19 760 866	-18 182 970	-8,0 %
Muut toimintakulut	-31 085 175	-31 566 092	-30 226 502	-4,2 %
TOIMINTAKATE	1 688 315	2 715 267	1 715 267	-36,8 %
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT	-26 141	-130 000	-130 000	0,0 %
Korkotuotot	24 224			
Muut rahoitustuotot	33 041	40 000	40 000	0,0 %
Korkokulut	-56 379	-120 000	-120 000	0,0 %
Muut rahoituskulut	-27 027	-50 000	-50 000	0,0 %
VUOSIKATE	1 662 174	2 585 267	1 585 267	-38,7 %
POISTOT JA ARVONALENTUMISET	-1 562 725	-2 585 267	-1 585 267	-38,7 %
Suunnitelman mukaiset poistot	-1 562 725	-2 585 267	-1 585 267	-38,7 %
TILIKAUDEN TULOS	99 449	0	0	
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ	99 449	0	0	
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ VYÖRYTYSERIEN JÄLKEEN	99 449	0	0	

Investointiosa

Investointiosassa esitetään kuntayhtymän investoinnit. Investointiosassa yhtymävaltuustoon sitoo investointimenot yhteensä.

Investointimenot	TP 2020	TA 2021	TA 2022
Irtain omaisuus	141 034		100 000
Muut pitkävaikutteiset menot (ICT)	2 879 266	5 380 000	6 800 000
Osakkeet ja osuudet	1 177 486		
Investointimenot yhteensä	4 197 786	5 380 000	6 900 000

Vuoden 2022 tietohallinnon investoinnit koostuvat seuraavista kokonaisuuksista:



Rahoitusosa

Rahoitusosassa osoitetaan, kuinka paljon tarvitaan tulo-rahoituksen lisäksi muuta pääomarahoi-
tusta investointeihin ja lainanlyhennyksiin sekä talousarvion vaikutus kuntayhtymän maksuval-
miuteen.

	TP 2020	TA 2021	TA 2022
Toiminta ja investoinnit			
Toiminnan rahavirta	1 662 174	2 585 267	1 585 267
Vuosikate	1 662 174	2 585 267	1 585 267
Investointien rahavirta	-4 197 786	-5 380 000	-6 900 000
Investointimenot	-4 197 786	-5 380 000	-6 900 000
Toiminnan ja investointien rahavirta	-2 535 612	-2 794 733	-5 314 733
Rahoitustoiminta			
Lainakannan muutokset	-15 000 000	2 794 733	5 314 733
Rahoitustoiminta	-15 000 000	2 794 733	5 314 733
Vaikutus maksuvalmiuteen	-17 535 612	0	0



Kuntalaskutuksen periaatteet

Kuntalaskutus tulee Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymässä toteuttaa siten, että kuntayhtymän jäsenkuntien maksuosuudet määräytyvät jäsenkuntien käyttämien palvelujen mukaan (Perussopimus 26 §). Palvelujen yleiset hinnoitteluperusteet määrittelee yhtymävaltuusto ja tarkemmista hinnoista päättää yhtymähallitus.



Jäsenkuntien laskutus toteutetaan kerran kuussa tapahtuvana kiinteänä ennakkolaskutuksena erikseen omasta toiminnasta ja erikoissairaanhoidon palveluista. Kuukausittainen ennakkolasku on 1/12 talousarvion maksuosuudesta. Mikäli vuoden aikana tehdään talousarviomuutoksia, maksuosuusenakot muutetaan muutettua talousarviota vastaavaksi.

Jäsenkuntien palvelujen käytöstä ja talousarvion toteutumisesta raportoidaan kuukausittain maaliskuusta lähtien. Samassa yhteydessä annetaan tilinpäätösennusteet.

Yleiset periaatteet

Raportointi ja lopullinen kuntalaskutus toteutetaan Numerus-järjestelmällä vuoden aikana toteutuneen palvelukäytön ja toteutuneiden kustannusten pohjalta, ei ennalta määrätyillä tuotehinnoilla. Tämä parantaa laskutuksen ennakoitavuutta. Tällä mallilla kuntayhtymälle ei pääse muodostumaan ali- tai ylijäämää kuin poikkeustilanteissa, eikä alijäämän kattaminen perussopimuksen 23 §:n (alijäämä katetaan asukasluvun mukaan) mukaan tule laskutuksen perusteeksi.

Raportointi perustuu kirjanpidon toteutumaan ja toteutuneeseen palveluiden käyttöön kultakin kaudelta. Tavoitteena on raportoida kuukausittain toteutuneet kuntien maksuosuudet kuitenkin siten, että tammi-, helmi- ja heinäkuulta raportointia ei tehdä.

Laskennan pääsääntö on, että kullekin palvelua tuottavalle yksikölle on määriteltävä peruste, jonka mukaan kunnalle aiheutuvat kustannukset jaetaan. Perusteita voi olla yhdellä yksiköllä yksi tai useampi.

Perusteita ovat:

- ✓ Suorite, esim. hoitopäivä, käynti, asiakasmäärä
- ✓ Määrätty osuus, esim. kiinteä osuus, väkiluku, prosenttiosuus
- ✓ Kirjanpidon tunniste, esim. seuranta-koodi "kunta"

Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymän ulkopuolisten kuntien palvelujen käyttö huomioidaan mallissa myös. Tuotot (tulotilit) ulkokunnilta kohdistetaan ulkokunnille, ulkokuntien kulut muodostuvat samoin perustein kuin jäsenkuntien maksuosuus. Tulojen ja kulujen mahdollinen erotus kohdistetaan ao. palvelua käyttäneille kunnille palvelun kunnittaiten kulujen mukaan. Ulkokuntalaisten palveluiden käyttö haetaan asiakastietojärjestelmistä kuten jäsenkuntalaistenkin.

Yhtymän johto, strateginen kehittäminen ja tukipalvelut (mm. talous, tietohallinto, hankinta, henkilöstö, tutkimus, integraatio) vyörytetään jäsenkunnille toimintakulujen suhteessa tai muulla vastaavalla perusteella. Luottamushenkilöhallinto kohdistuu jäsenkunnille kapitaatiolla.

Palvelutuotannon kuntalaskutus

Asukkaalle hankitut ostopalvelut kohdennetaan asukkaan kotikuntaan. Asukkaalle kokonaan kuntayhtymän ulkopuolelta ostettu palvelu läpilaskutetaan (esim. yksityinen hoivapalvelutuottaja, vammaisen henkilön henkilökohtainen apu yms). Palveluiden tuottamisessa hankitut ei yksittäiseen asiakkaaseen kohdistuvat ostopalvelut jakautuvat sen yksikön mukana, mistä kulloinkin on kyse.

Oma tuotanto laskutetaan pääsääntöisesti käytettyjen palveluiden mukaan: avopalveluissa jakoperusteena toimii käyntimäärä ja ympärivuorokautisessa hoidossa hoitopäivien määrä.

Avopalveluissa jakoperusteena käytetään myös asiakkuuksien määrää, jos esim. käyn-tejä ei kirjata tai ne eivät ole tarkoituksenmu-kainen jakoperuste (esim. sosiaalityö).

Kapitaatiolla jaetaan sellaiset palvelut, kuten sosiaalipäivystys, joissa kuntayhtymälle tulee varautumisesta kustannuksia, vaikka palveluita ei käytettäisi.

Palvelualueiden yhteiset palvelut (hallinto, tukipalvelut ym.) vyörytetään kulujen perusteella tai muulla vastaavalla perusteella kustannuspaikoille ja siitä edelleen kunnille kuten muutkin kulut näille kustannuspaikoille määriteltyjen jakosääntöjen mukaisesti.

Syksyllä 2021 hyväksyttiin suoritekäsikirja, jossa määritellään kuntalaskutuksen pohjana käytettävien suoritteiden kirjaaminen asiakas- ja potilastietojärjestelmiin, jotta varmistutaan siitä, että kustannusten jako on yhdenmukainen järjestelmästä riippumatta.

Kuntien maksuosuudet 2022

	Oma palvelutuotanto			Erikoissairaanhoito			Yhteensä		
	TA 2021	TA 2022	Muutos-%	TA 2021	TA 2022	Muutos-%	TA 2021	TA 2022	Muutos-%
Hyvinkää	99 403 000	104 983 000	5,61 %	64 886 000	66 092 000	1,86 %	164 289 000	171 075 000	4,13 %
Järvenpää	81 784 000	87 270 000	6,71 %	55 900 000	57 730 000	3,27 %	137 684 000	145 001 000	5,31 %
Mäntsälä	40 026 000	42 679 000	6,63 %	27 026 000	27 684 000	2,43 %	67 052 000	70 363 000	4,94 %
Nurmijärvi	74 831 000	79 429 000	6,14 %	50 397 000	52 107 000	3,39 %	125 228 000	131 536 000	5,04 %
Pornainen	7 893 000	8 389 000	6,28 %	5 599 000	5 782 000	3,27 %	13 492 000	14 171 000	5,03 %
Tuusula	72 376 000	77 189 000	6,65 %	46 526 000	46 434 000	-0,20 %	118 902 000	123 623 000	3,97 %
Yhteensä	376 313 000	399 939 000	6,28 %	250 334 000	255 829 000	2,20 %	626 647 000	655 769 000	4,65 %

Riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan perusteet

Riskienhallinta osana Keusoten johtamisjärjestelmää

Kuntayhtymän sisäinen valvonta ja riskienhallinta kattaa kaikki kuntayhtymän (jatkossa hyvinvointialueen) toiminnot:

- toiminnan, josta kuntayhtymä vastaa (järjestäminen) lainsäädännön, omistuksen, sopimusten, ohjaus- ja valvontavastuun tai muiden velvoitteiden nojalla sekä
- oman toiminnan (tuottaminen).

Sidosyksikköjen ohjauksella ja sopimuksilla kuntayhtymä varmistaa, että sisäinen valvonta ja riskienhallinta ovat kunnossa myös niissä yhteisöissä, jotka tuottavat palveluja sopimuksiin perustuen.

Yhtymävaltuusto päätti riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan perusteet kokouksessaan 21.11.2019 § 40.

Yhtymähallitus on hyväksynyt kokouksessaan 26.10.2021 kuntayhtymän turvallisuus- ja riskienhallintapolitiikan sekä sisäisen valvonnan ohjeen, jotka on laadittu siten, että ne voivat jatkossa toimia myös hyvinvointialueen turvallisuus- ja riskienhallintapolitiikana ja sisäisen valvonnan ohjeena.

Kuntayhtymän hallintosäännössä määritellyllä johtamisjärjestelmällä luodaan edellytykset toimivalle riskienhallinnalle ja sisäiselle valvonnalle sekä niiden tuloksellisuudesta raportoinnille. Johtamisjärjestelmän avulla asetetaan tulos- ja vaikuttavuustavoitteita, ohjataan niiden saavuttamista ja muutosten hallintaa.

Kuntayhtymän hallintosääntö päivitetään hyvinvointialueen hallintosäännöksi.

Turvallisuus- ja riskienhallintapolitiikan toimeenpanon tueksi laaditaan viestintäsuunnitelma sekä turvallisuus- ja riskienhallintasuunnitelma. Näin riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan menettelyt integroidaan osaksi johtamisen ja toiminnan prosesseja, rakennetaan sisälle Keusoten toimintaprosesseihin. Merkittävimmät riskit tunnistetaan, niiden merkitys arvioidaan ja tarvittavat riskiä hallitsevat ratkaisut tehdään päätöksenteon, prosessien hallinnan ja toiminnan organisoinnin yhteydessä.

Sisäisellä valvonnalla edistetään kuntayhtymän tehokasta johtamista, riskien hallintaa ja toiminnan tuloksellisuuden arviointia

Kuntayhtymän sisäisen valvonnan ohjeessa määritellään sisäisen valvonnan tehtävät ja vastuut, hyvän johtamis- ja hallintotavan noudattaminen sekä kuvataan pääpiirteittäin sisäisen valvonnan prosessi ja elementit. Ohjeessa kuvataan sisäisen valvonnan kohteet ja menettelytavat päätöksenteossa, henkilöstö-, talous- ja tietohallinnossa, hankinnoissa, omaisuuden ja sopimusten hallinnassa, TKI-toiminnassa ja viestinnässä. Lisäksi kuvataan menettelytapoja erillisasioissa kuten sivutoimien, lahjan tai lahjaan verrattavan hyödyn vastaan ottamisessa ja väärinkäytösepäilytapauksissa.

Sisäinen valvonta on tilivelvollisten toimielinten, johtavien viranhaltijoiden, esimiesten ja koko henkilöstön toteuttamia prosesseja ja toimintatapoja, joilla varmennetaan toiminnan laillisuutta ja tuloksellisuutta sekä lainsäädännössä määriteltyjen toimintaperiaatteiden ja annettujen ohjeiden noudattamista.

Sisäisellä valvonnalla tuetaan toiminnan laadukasta johtamista, riskien ennaltaehkäisyä ja hallintaa, mahdollisuuksien ja vahvuuksien hyödyntämistä, toiminnan jatkuvaa kehittämistä ja tuloksellisuuden arviointia. Riskienhallinta on osa sisäistä valvontaa. Riskienhallintaa kuvataan yksityiskohtaisemmin turvallisuus- ja riskienhallintapolitiikassa, sen käyttöönottosuunnitelmassa ja riskienhallintasuunnitelmassa.

Sisäisen valvonnan tavoitteena on varmistaa, että lainsäädäntöä, määriteltyjä toimintaperiaatteita ja annettuja ohjeita noudatetaan. Sisäinen valvonta osana johtamisjärjestelmää sisältää

- ✓ luottamustoimielinten, johtavien viranhaltijoiden ja koko henkilöstön toteuttamat toimenpiteet, joilla parannetaan riskienhallintaa ja lisätään tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisen todennäköisyyttä,
- ✓ ne menettely- ja toimintatavat, joilla varmistetaan toiminnan laillisuus ja tuloksellisuus,
- ✓ johdon ja hallinnon toimintatavat asetettujen tavoitteiden toteutumisen, toimintaprosessien ja riskien arviointiin.

Kuntayhtymän kokonaisvaltainen riskienhallinta

Kuntayhtymän sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tulee olla järjestelmällistä, jäseneltyä ja ajantasaista ja perustua systemaattiseen ja dokumentoituun toimintatapaan.

Riskienhallinnalla luodaan luotettavaa perustaa hyvän hallintotavan noudattamiselle, päätöksenteolle ja kuntayhtymän toiminnalle. Hyvä riskienhallinta vahvistaa sidosryhmien luottamusta.

Hyvä johtamis- ja hallintotapa muodostuu niiden prosessien ja rakenteiden yhdistelmästä, jota johto käyttää informoidessaan kuntayhtymää sekä toimeenpannessaan ja seurattessaan palvelualueiden toimintoja tavoitteiden saavuttamiseksi.

Riskienhallinnan tavoitteena on kattaa kaikki olennaiset turvallisuuden ja riskienhallinnan osa-alueet ja tuottaa kuntayhtymän johdolle ajantasainen ja oikea kokonaiskuva riski- ja turvallisuustilanteesta Keusotessa. Jakamalla ja analysoimalla riskitietoa palvelualueiden sekä strategisen kehittämisen ja tukipalvelujen välillä varmistetaan, että kaikki riskialueet katetaan ja oikea kokonaiskuva muodostuu.

Kokonaisvaltainen riskienhallinta:

- ✓ on johdon vastuualuetta ja olennainen osa kaikkia prosesseja
- ✓ lisää tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä ja tukee ennakoivaa johtamista
- ✓ kattaa olennaisimmat kuntayhtymän toimintaan ja talouteen liittyvät riskit
- ✓ varmistaa, että kaikkialla organisaatiossa noudatetaan kuntayhtymää koskevia lainsäädännön vaatimuksia
- ✓ auttaa päätöksentekijöitä tekemään tietoisia valintoja ja asettamaan toimintoja tärkeysjärjestykseen

Keusoten riskienhallinnan päämäärä	Riskienhallinnan tavoitteet	Edellytykset, joiden täytyttävä, jotta päämäärä voidaan saavuttaa	Periaatteet, joiden mukaan riskienhallintaa toteutetaan
Riskienhallinnan päämäärä on tukea kuntayhtymän strategisten tavoitteiden saavuttamista varmistamalla: ✓ riittävä tieto keskeisistä riskeistä ✓ selkeä vastuunjaon kuvaus riskienhallinnan osalta ✓ järjestelmälliset keinot arvioida, seurata ja hallita mahdollisia riskejä ✓ ajantasainen vakuutusturva ✓ riittävät järjestelmät vahinkotapausten käsittelymenetelmät koskien vakavia onnettomuuksia ja loukkaantumistapauksia	Riskienhallinnan avulla tunnistetaan ja käsitellään riskit (uhat ja mahdollisuudet) koko kuntayhtymässä sekä suunnitellaan ja toteutetaan ne riskienhallintakeinot, joiden avulla pysytään hyväksyttävällä riskitasolla.	Riskienhallinnan toimintamalli sisältää systemaattiset menettelytavat riskien tunnistamiseen, arviointiin ja hallintaa osana suunnittelun ja johtamisen prosesseja, päätöksentekoa ja päivittäisjohtamista.	Riskienhallinnan on järjestelmällistä, jäsenneiltyä ja ajantasaista. Se perustuu systemaattiseen ja dokumentoituun toimintatapaan ja tuottaa lisäarvoa kuntayhtymän johtamiseen
	Riskienhallinnan tavoitteena on varmistaa, että johtaminen, toiminnan suunnittelu ja päätöksenteko perustuvat oikeaan ja riittävään tietoon. Riskienhallinta tukee ennakoivaa johtamista.	Käytössä on yhdenmukaiset ja tehokkaat menetelmät, joilla tunnistetaan, arvioidaan ja hallitaan riskejä ja niiden seurauksia.	Kuntayhtymän johtamisjärjestelmä, arvot ja strategiset tavoitteet ovat riskienhallinnan perusta.
	Riskienhallinnalla parannetaan terveyteen ja turvallisuuteen liittyvää toimintaa sekä kestävää kehitystä	Riskienhallinta ottaa huomioon inhimilliset ja kulttuuriset tekijät.	Riskienhallinnan avulla luodaan henkilöstölle turvallinen työympäristö. Riskienhallinnan avulla huolehditaan, että tuotteet, palvelut ja asiointi ovat turvallisia asiakkaille.
	Riskienhallinnalla varmistetaan toiminnan kustannustehokas jatkuvuus ilman keskeytyksiä ja häiriöitä. Riskienhallinnalla kehitetään vahingontorjuntaa ja häiriötilanteiden hallintaa.	Riskienhallinta on osa johdon vastuualuetta ja olennainen osa kaikkia toimintoja ja prosesseja.	Riskienhallinnan avulla jatkuvuuden turvaamiseksi kriittiset toiminnot ja niiden tarvitsemat resurssit varmistetaan.
	Riskienhallinnalla tuetaan johtamista, hyvän hallintotavan noudattamista ja toimivaa raportointia.	Kuntayhtymän toimintaympäristön analysointi ja ymmärtäminen siten, että käytettävissä on tietoa tavoitteisiin ja toimintaan liittyvistä epävarmuustekijöistä, riskeistä ja mahdollisuuksista.	Riskit otetaan aina huomioon kuntayhtymän, sen palveluiden ja yksiköiden tavoitteita asetettaessa.
	Riskienhallinnalla lisätään sidosryhmien luottamusta	Riskienhallinta on avointa ja kattavaa. Sidosryhmät ja päätöksentekijät otetaan mukaan riskienhallintaan ja heidän näkemyksensä otetaan huomioon riskikriteereitä määriteltäessä.	Riskejä arvioitaessa taloudellisten vaikutusten arvioinnin lisäksi arvioidaan vaikutuksia ihmisiin, ympäristöön ja maineeseen.
	Riskienhallinnalla ehkäistään väärinkäytöksiä.	Kuntayhtymän riskinottoa seurataan säännöllisesti ja sitä arvioidaan talousarvion käsittelyn ja raportoinnin yhteydessä.	Riskienhallinnan avulla rikosten ja väärinkäytösten mahdollisuudet minimoidaan.

Kuntayhtymän kattava valvontajärjestelmä

Ohjaus- ja valvontajärjestelmän tavoitteena on tuottaa kuntayhtymän johdolle oikeat ja riittävät tiedot päätöksenteon ja toiminnan arvioinnin pohjaksi. Valvonnan riittävyyden varmistamiseksi kuntayhtymän johto suunnittelee ja järjestää toiminnot tavalla, joka antaa kohtuullisen varmuuden siitä, että riskit hallitaan tarkoituksenmukaisesti, kuntayhtymän päämäärät ja tavoitteet saavutetaan ehokkaasti ja taloudellisesti. Sisäistä valvontaa toteuttavat johto ja koko muu henkilöstö.

Kuntayhtymän toiminnan ja talouden valvonta on järjestetty siten, että turvallisuuden ja riskien hallinta, sisäinen valvonta sekä ulkoinen (tarkastuslautakunta ja tilintarkastus) sekä sisäinen tarkastus yhdessä muodostavat kattavan valvontajärjestelmän.

Kuntayhtymän sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyvät keskeiset ohjeet

- ✓ kuntayhtymän perussopimus
- ✓ palvelujen järjestämis- ja tuottamissuunnitelma
- ✓ yhtymävaltuuston hyväksymä hallintosäätö, johon on sisällytetty sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tehtävät ja vastuut
- ✓ turvallisuus- ja riskienhallintapolitiikka, sisäisen valvonnan ohje talousarvion täytäntöönpano-ohjeet, kuntalaskutuksen periaatteet, toimielinten palkkiosäätö, laskutus- ja perintäohjeet, hankintastrategia ja hankintaohjeet, matkustusohje ja muut henkilöstöhallinnon ohjeet
- ✓ tietoturva- ja tietosuojapolitiikka
- ✓ laatu-, asiakas- ja potilasturvallisuussuunnitelma sekä sosiaali- ja terveystalouden valvonta-ohjelma
- ✓ kuntayhtymässä on otettu käyttöön SHQS-laatukriteeristö

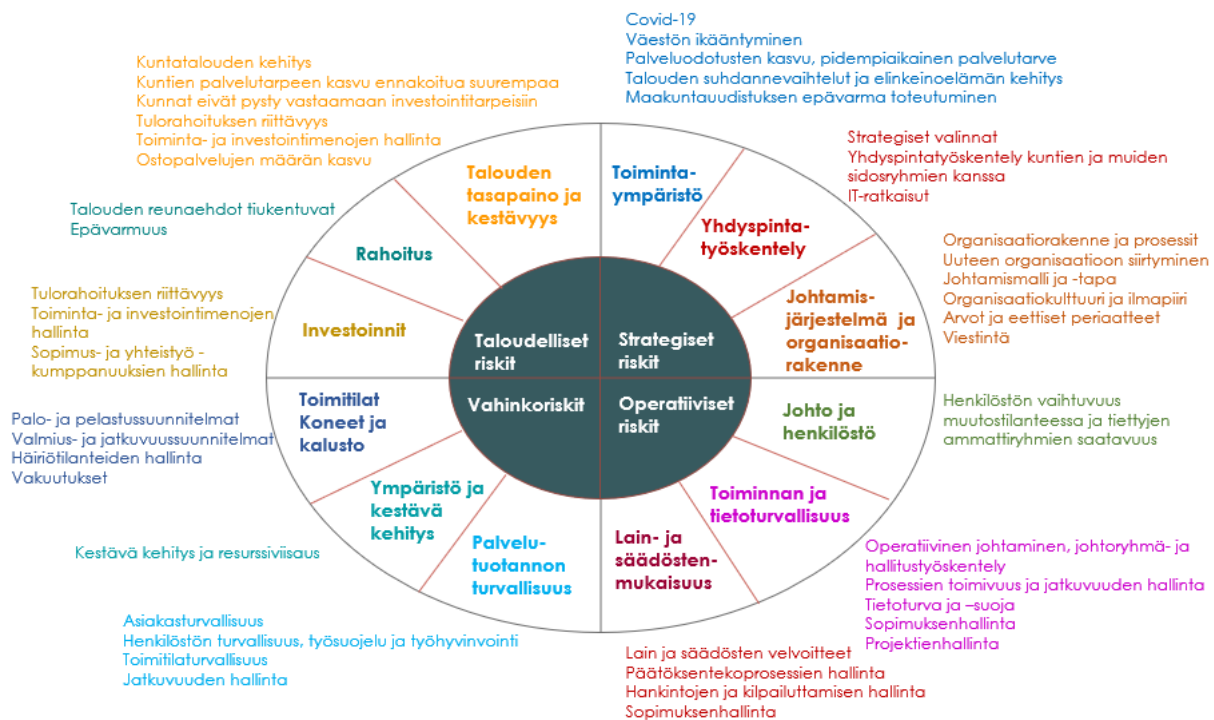


Riskien määrittely ja luokittelu

Kuntayhtymän riski määritellään ulkoiseksi tai sisäiseksi tapahtumaksi tai tapahtumasaraksi, joka voi vaikuttaa haitallisesti strategian toteuttamiseen. Riski voi olla negatiivinen tapahtuma tai tapahtumatta jäänyt positiivinen tapahtuma.

Riski tarkoittaa epävarmuuden vaikutusta tavoitteiden saavuttamiseen. Vaikutus on poikkeama odotetusta niin myönteisessä kuin kielteisessäkin mielessä. Riskiä kuvatessa viitataan mahdollisiin tapahtumiin, niiden seurauksiin tai niiden yhdistelmiin.

Riski ilmaistaan tapahtuman seurausten ja riskin todennäköisyyden yhdistelmänä. Kuntayhtymän riskit luokitellaan strategisiin, taloudellisiin, operatiivisiin ja vahinkoriskeihin.



Riskienhallintaan liittyvät vastuut ja velvollisuudet

Yhtymävaltuusto on päättänyt kuntayhtymän sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista. Kuntayhtymän hallintosääntöön on kirjattu määräykset sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tehtävistä ja vastuista mukaan lukien ulkoisen tarkastuksen toimijoiden tehtävät ja vastuut.

Tarkastuslautakunta arvioi yhtymävaltuuston asettamien toiminnan ja talouden tavoitteiden toteutumisesta, kuntayhtymän toiminnan järjestämisen tuloksellisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Tilintarkastajien on kuntalain mukaan tarkastettava, ovatko kuntayhtymän sisäinen valvonta ja riskienhallinta järjestetty asianmukaisesti. Tilintarkastaja tarkastaa, onko yhtymävaltuusto päättänyt sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet sekä ovatko niihin liittyvät tehtävät ja vastuut asianmukaisesti määriteltä. Järjestämisen asianmukaisuutta tarkastettaessa kiinnitetään huomiota järjestelmän ja prosessien ohjeistukseen, toimeenpanon systemaattisuuteen, kokonaisvaltaisuuteen, tuloksellisuuteen sekä toimintakertomuksessa annetun raportoinnin riittävyteen ja kattavuuteen. Tilintarkastaja todentaa, että yhtymähallitus seuraa ja arvioi dokumentoidusti sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimeenpanon tuloksellisuutta.

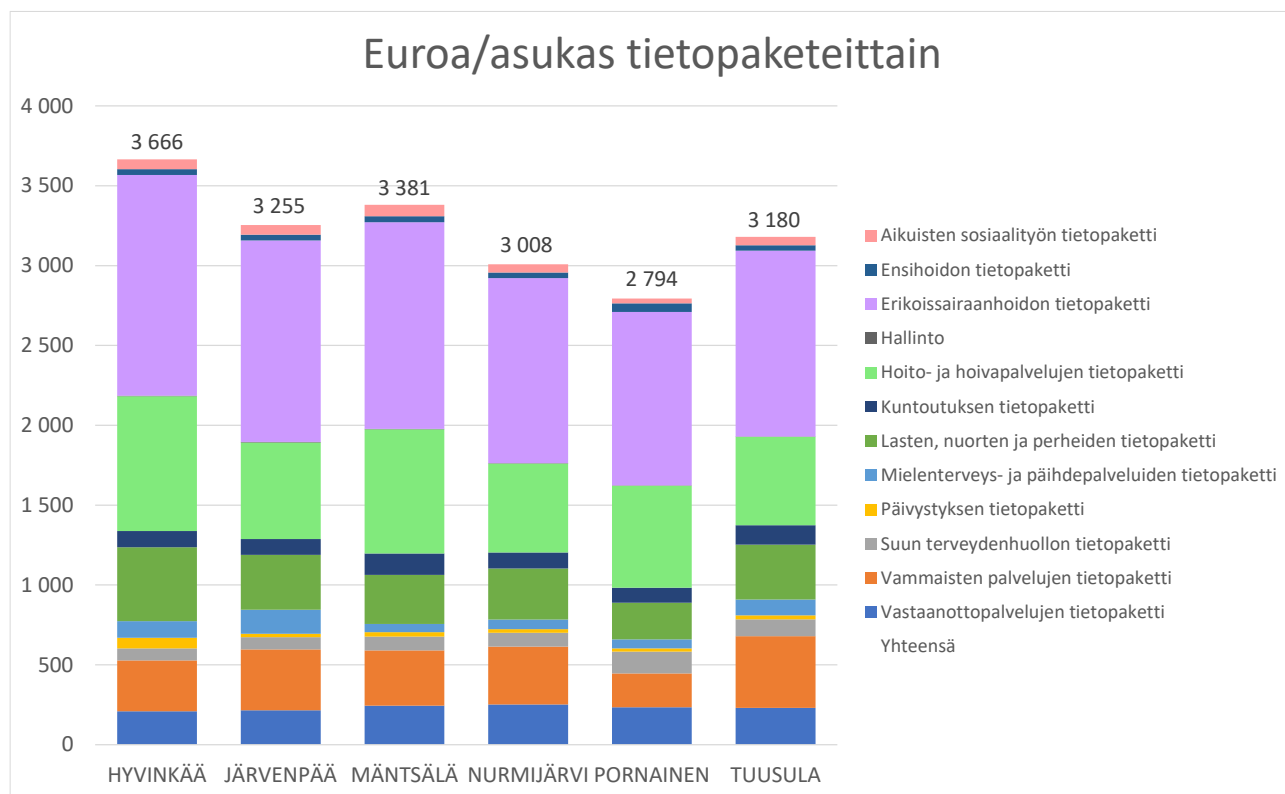
Kuntayhtymän luottamushenkilöiltä sekä viran- ja toimenhaltijoilta edellytetään riittävää sitoutumista sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toteuttamiseen. Johdon tehtävänä on vastata sisäiselle valvonnalle ja riskienhallinnalle perustan luovan sisäisen toimintaympäristön, organisaatorakenteen ja tehtävänjaon suunnittelusta ja toteuttamisesta.

Kuntayhtymän johdolla on kokonaisvaltainen vastuu valvontajärjestelmän toimivuudesta ja tehokkuudesta. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan johtamistehtävää ja kokonaisuuden toimivuuteen liittyvää vastuuta ei voi delegoida. Sen sijaan valvontaan liittyviä tehtäviä voi delegoida.

Kaikilla kuntayhtymän henkilöstöön kuuluvilla on vastuu omalta osaltaan tukea hyvää sisäistä toimintaympäristöä, olla tietoinen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan merkityksestä omien tehtäviensä ja tavoitteidensa näkökulmasta sekä toteuttaa omaan toimenkuvaan ja tehtäviin kuuluvia sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimintatapoja.

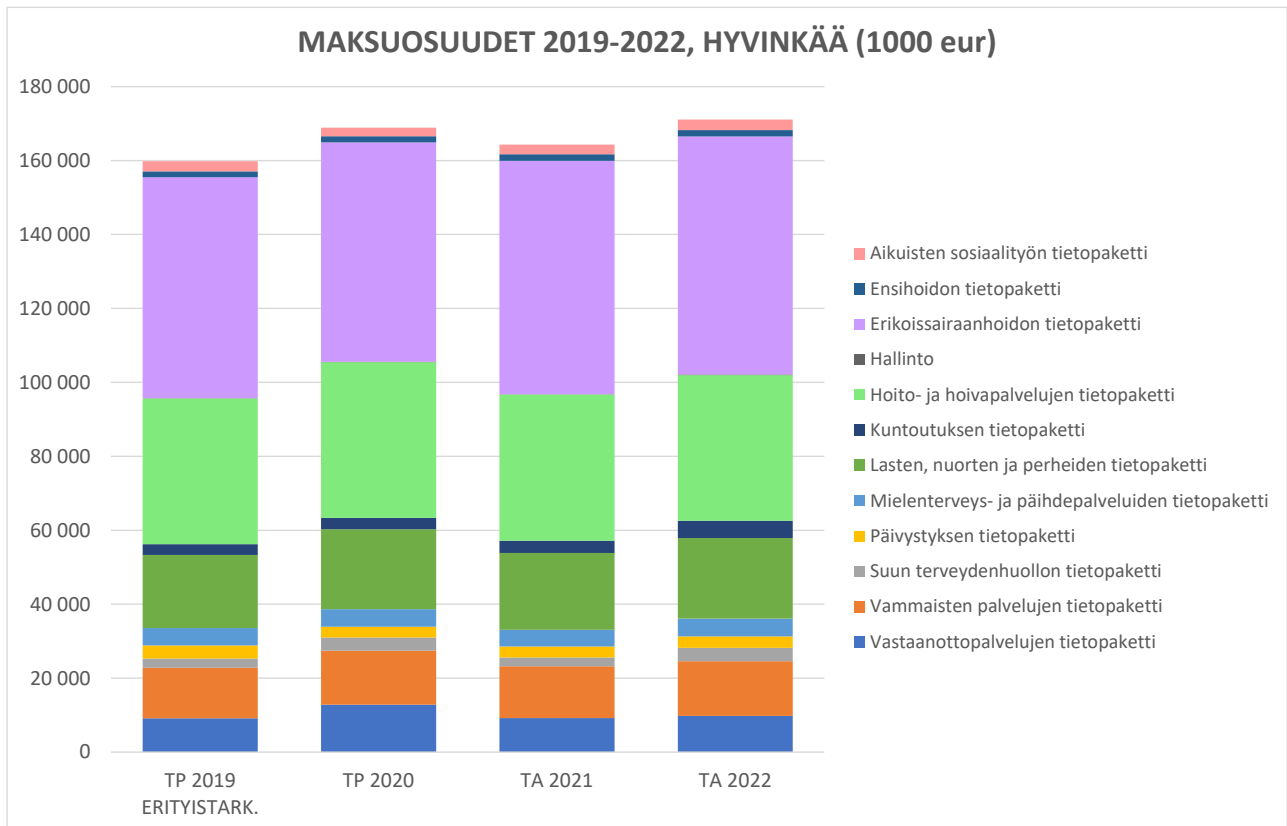
Tietopakettitarkastelu

Kuntayhtymä yhteensä



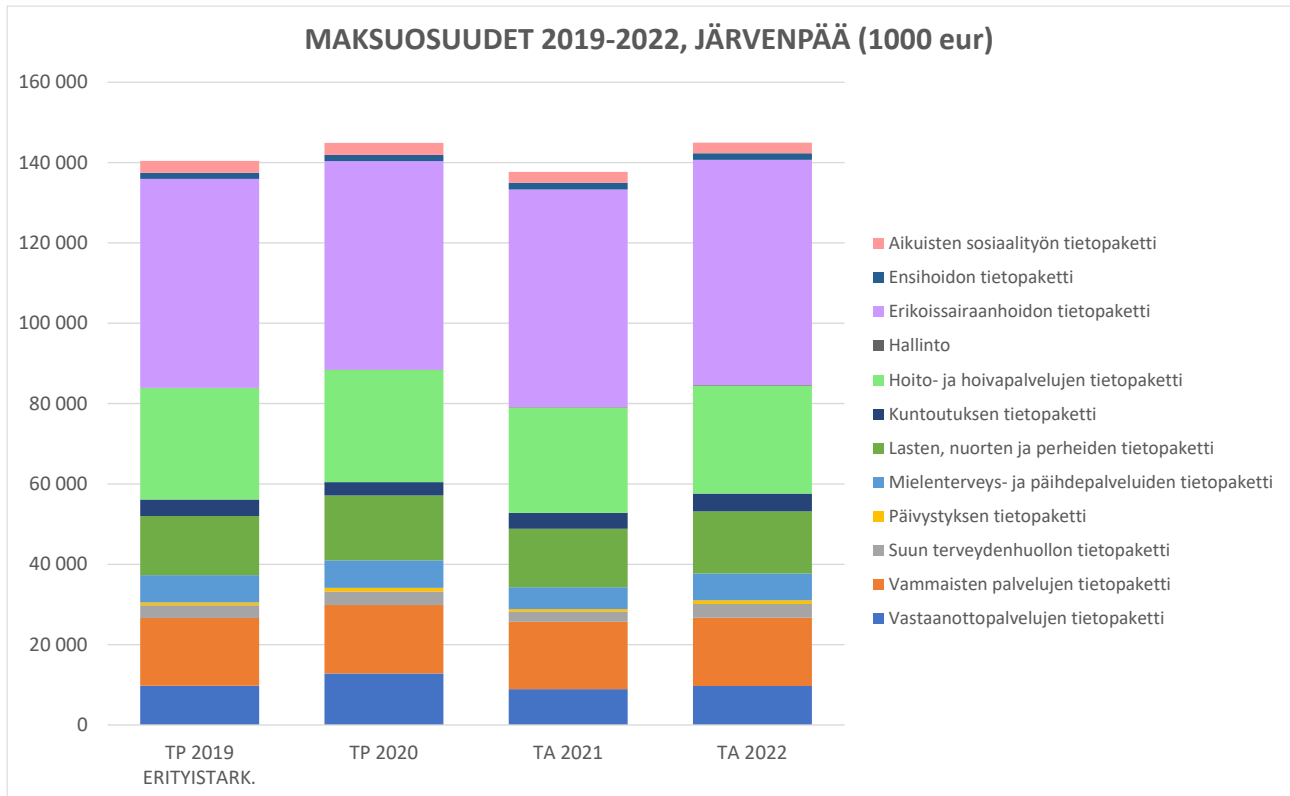
	HYVINKÄÄ	JÄRVENPÄÄ	MÄNTSÄLÄ	NURMIJÄRVI	PORNAINEN	TUUSULA
Aikuisten sosiaalityön tietopaketti	61	60	71	52	30	52
Ensihoidon tietopaketti	37	37	38	35	54	34
Erikoissairaanhoidon tietopaketti	1 382	1 262	1 294	1 158	1 086	1 163
Hallinto	3	3	3	3	3	3
Hoito- ja hoivapalvelujen tietopaketti	845	605	777	556	638	553
Kuntoutuksen tietopaketti	101	100	134	100	94	121
Lasten, nuorten ja perheiden tietopaketti	462	344	307	320	229	345
Mielenterveys- ja päihdepalveluiden tietopaketti	104	150	52	60	56	98
Päivystyksen tietopaketti	67	21	27	23	21	25
Suun terveydenhuollon tietopaketti	76	77	87	85	137	105
Vammaisten palvelujen tietopaketti	318	381	346	363	212	449
Vastaanottopalvelujen tietopaketti	209	215	244	252	234	231
Yhteensä	3 666	3 255	3 381	3 008	2 794	3 180

Hyvinkää



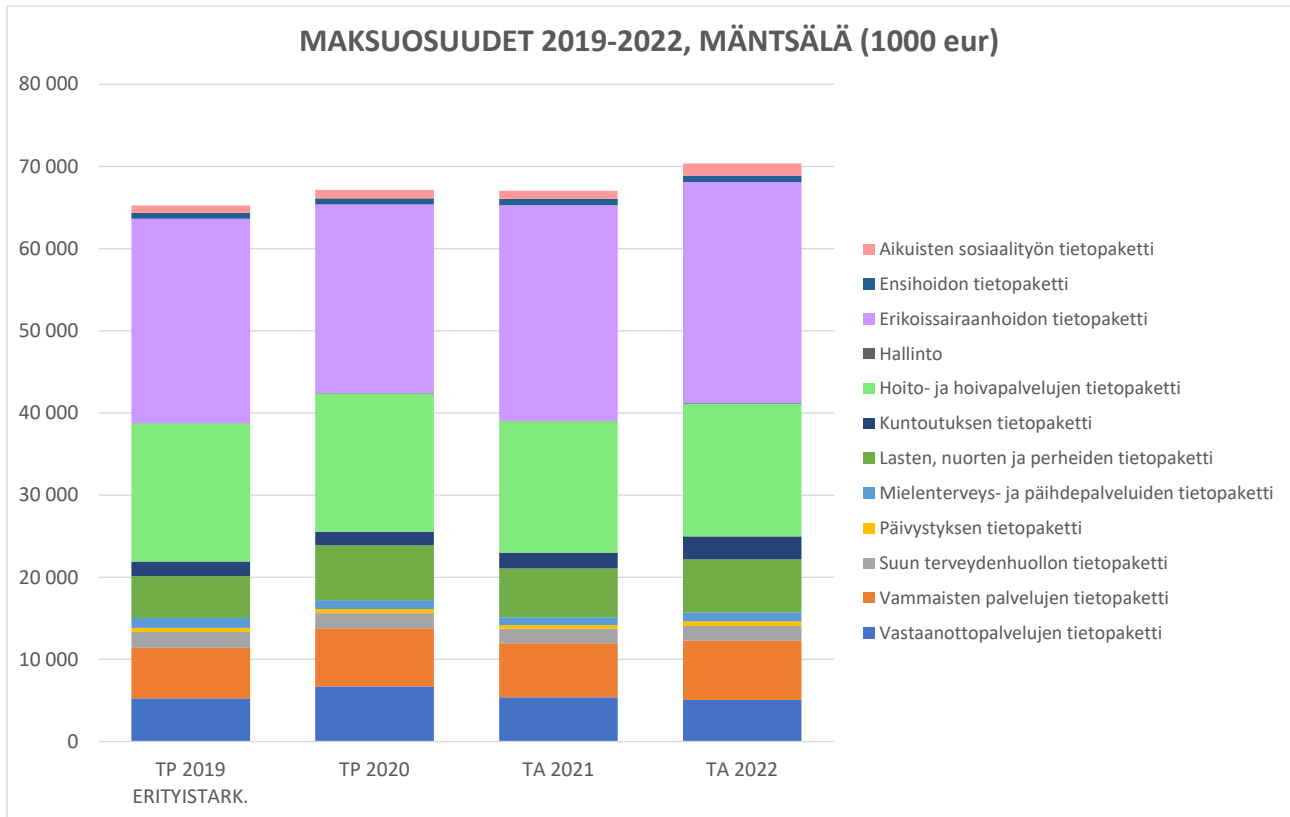
	TP 2019 ERITYISTARK.	TP 2020	TA 2021	TA 2022
MAKSUOSUUDET TIETOPAKETEITTAIN (1000 eur)	159 784	168 866	164 289	171 075
Aikuisten sosiaalityön tietopaketti	2 735	2 327	2 618	2 860
Ensihoidon tietopaketti	1 607	1 611	1 767	1 734
Erikoissairaanhoidon tietopaketti	59 703	59 334	63 119	64 358
Hallinto	61	110	74	145
Hoito- ja hoivapalvelujen tietopaketti	39 469	42 101	39 537	39 395
Kuntoutuksen tietopaketti	2 897	3 100	3 284	4 704
Lasten, nuorten ja perheiden tietopaketti	19 750	21 644	20 782	21 747
Mielenterveys- ja päihdepalveluiden tietopaketti	4 726	4 747	4 569	4 841
Päivystyksen tietopaketti	3 530	2 874	2 955	3 108
Suun terveydenhuollon tietopaketti	2 469	3 551	2 340	3 568
Vammaisten palvelujen tietopaketti	13 690	14 635	14 045	14 837
Vastaanottopalvelujen tietopaketti	9 147	12 832	9 200	9 776

Järvenpää



	TP 2019 ERITYISTARK.	TP 2020	TA 2021	TA 2022
MAKSUOSUUDET TIETOPAKETEITTAIN (1000 eur)	140 467	144 923	137 685	145 001
Aikuisten sosiaalityön tietopaketti	2 994	2 981	2 671	2 680
Ensihoidon tietopaketti	1 531	1 557	1 718	1 632
Erikoissairaanhoidon tietopaketti	51 992	51 906	54 183	56 098
Hallinto	57	104	69	139
Hoito- ja hoivapalvelujen tietopaketti	27 792	27 913	26 262	26 848
Kuntoutuksen tietopaketti	4 078	3 315	3 932	4 448
Lasten, nuorten ja perheiden tietopaketti	14 761	16 181	14 579	15 448
Mielenterveys- ja päihdepalveluiden tietopaketti	6 768	6 868	5 418	6 685
Päivystyksen tietopaketti	678	858	600	935
Suun terveydenhuollon tietopaketti	3 211	3 380	2 584	3 422
Vammaisten palvelujen tietopaketti	16 843	17 065	16 775	16 958
Vastaanottopalvelujen tietopaketti	9 763	12 795	8 893	9 708

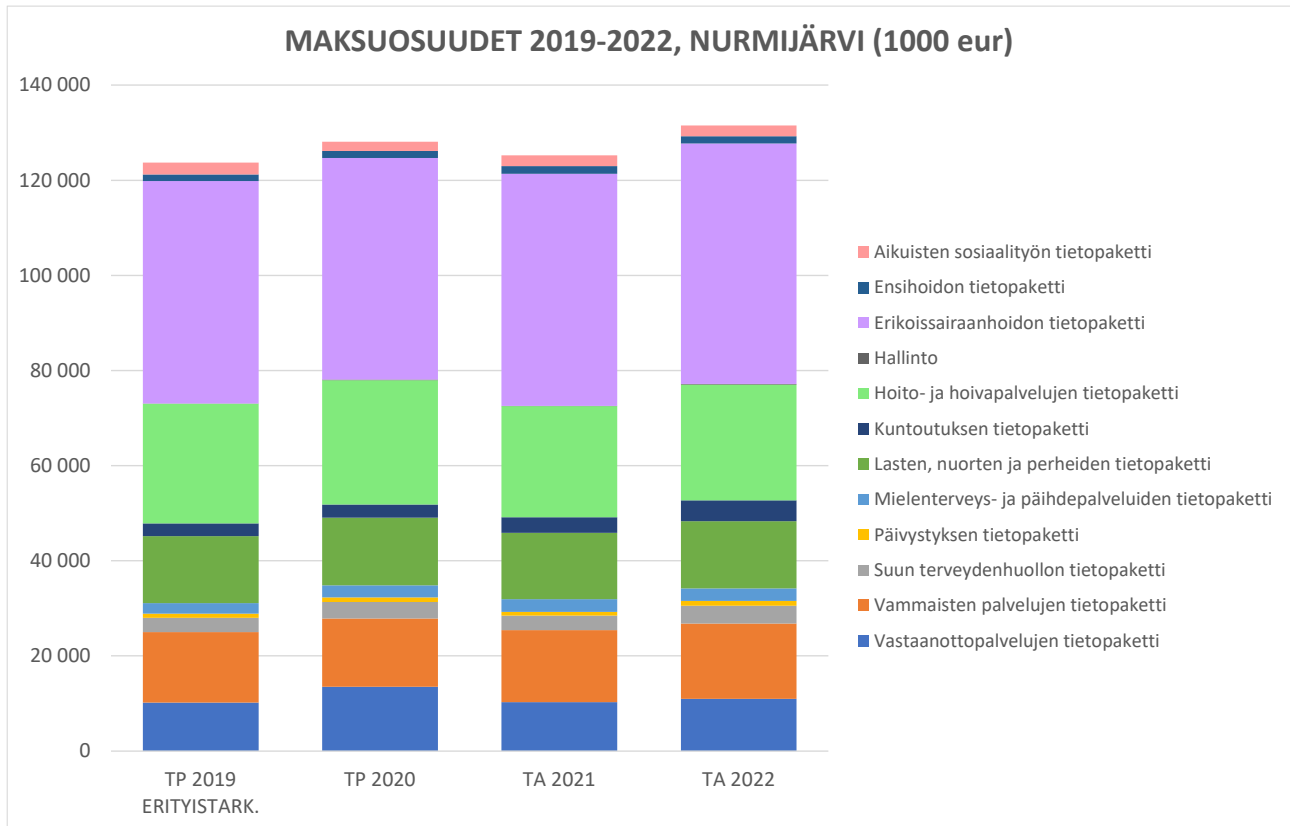
Mäntsälä



MAKSUOSUUDET TIETOPAKETEITTAIN (1000 eur)

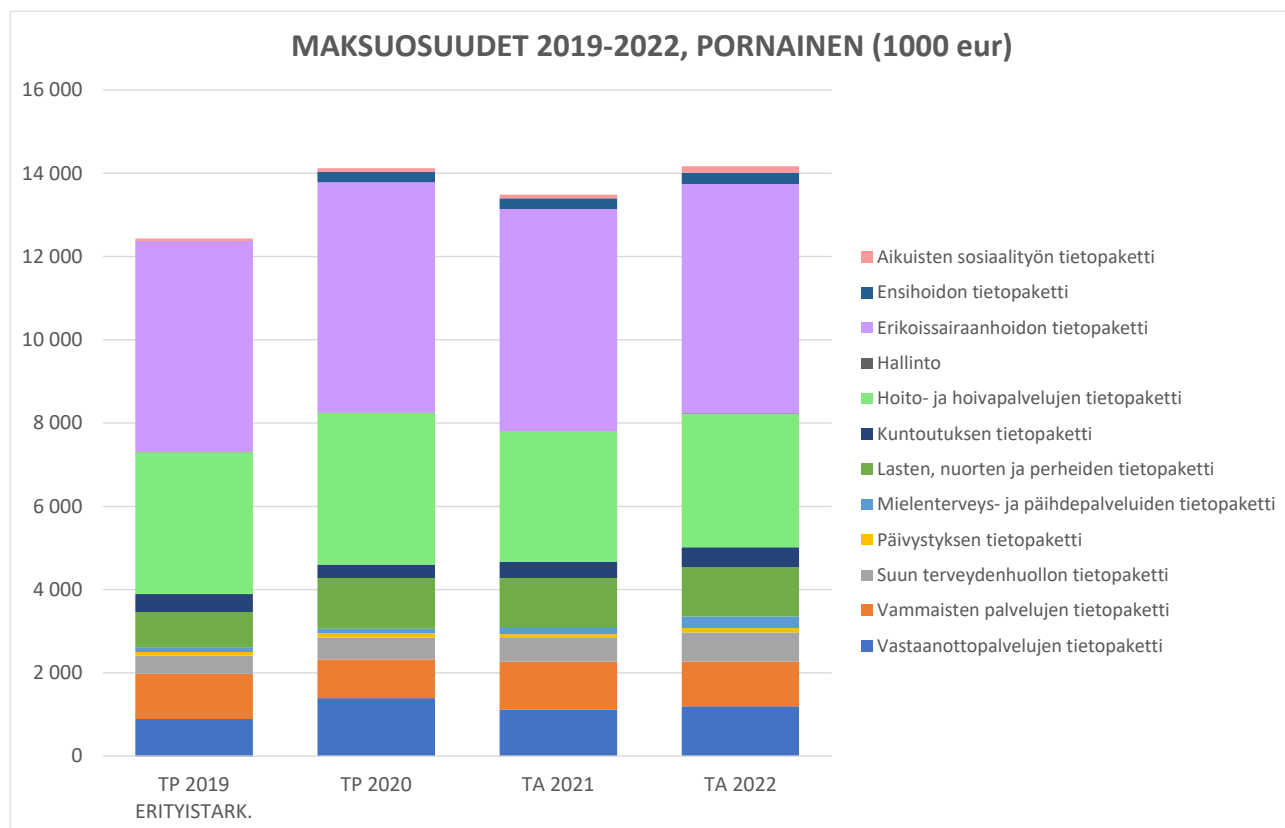
	TP 2019 ERITYISTARK.	TP 2020	TA 2021	TA 2022
MAKSUOSUUDET TIETOPAKETEITTAIN (1000 eur)	65 252	67 139	67 051	70 363
Aikuisten sosiaalityön tietopaketti	898	1 026	991	1 480
Ensihoidon tietopaketti	705	721	793	796
Erikoissairaanhoidon tietopaketti	24 901	22 980	26 233	26 888
Hallinto	27	49	33	65
Hoito- ja hoivapalvelujen tietopaketti	16 810	16 806	16 016	16 156
Kuntoutuksen tietopaketti	1 764	1 663	1 923	2 787
Lasten, nuorten ja perheiden tietopaketti	5 086	6 680	5 933	6 460
Mielenterveys- ja päihdepalveluiden tietopaketti	1 215	1 075	952	1 090
Päivystyksen tietopaketti	498	498	457	553
Suun terveydenhuollon tietopaketti	1 947	1 854	1 745	1 814
Vammaisten palvelujen tietopaketti	6 126	7 072	6 579	7 196
Vastaanottopalvelujen tietopaketti	5 274	6 717	5 399	5 078

Nurmijärvi



	TP 2019 ERITYISTARK.	TP 2020	TA 2021	TA 2022
MAKSUOSUUDET TIETOPAKETEITTAIN (1000 eur)	123 704	128 100	125 228	131 536
Aikuisten sosiaalityön tietopaketti	2 484	1 947	2 252	2 256
Ensihoidon tietopaketti	1 390	1 445	1 596	1 530
Erikoissairaanhoidon tietopaketti	46 737	46 626	48 801	50 577
Hallinto	56	102	68	136
Hoito- ja hoivapalvelujen tietopaketti	25 157	26 161	23 375	24 338
Kuntoutuksen tietopaketti	2 692	2 778	3 264	4 373
Lasten, nuorten ja perheiden tietopaketti	14 084	14 178	13 949	14 138
Mielenterveys- ja päihdepalveluiden tietopaketti	2 230	2 579	2 658	2 620
Päivystyksen tietopaketti	868	965	806	999
Suun terveydenhuollon tietopaketti	3 013	3 443	3 035	3 742
Vammaisten palvelujen tietopaketti	14 783	14 368	15 127	15 842
Vastaanottopalvelujen tietopaketti	10 208	13 506	10 297	10 983

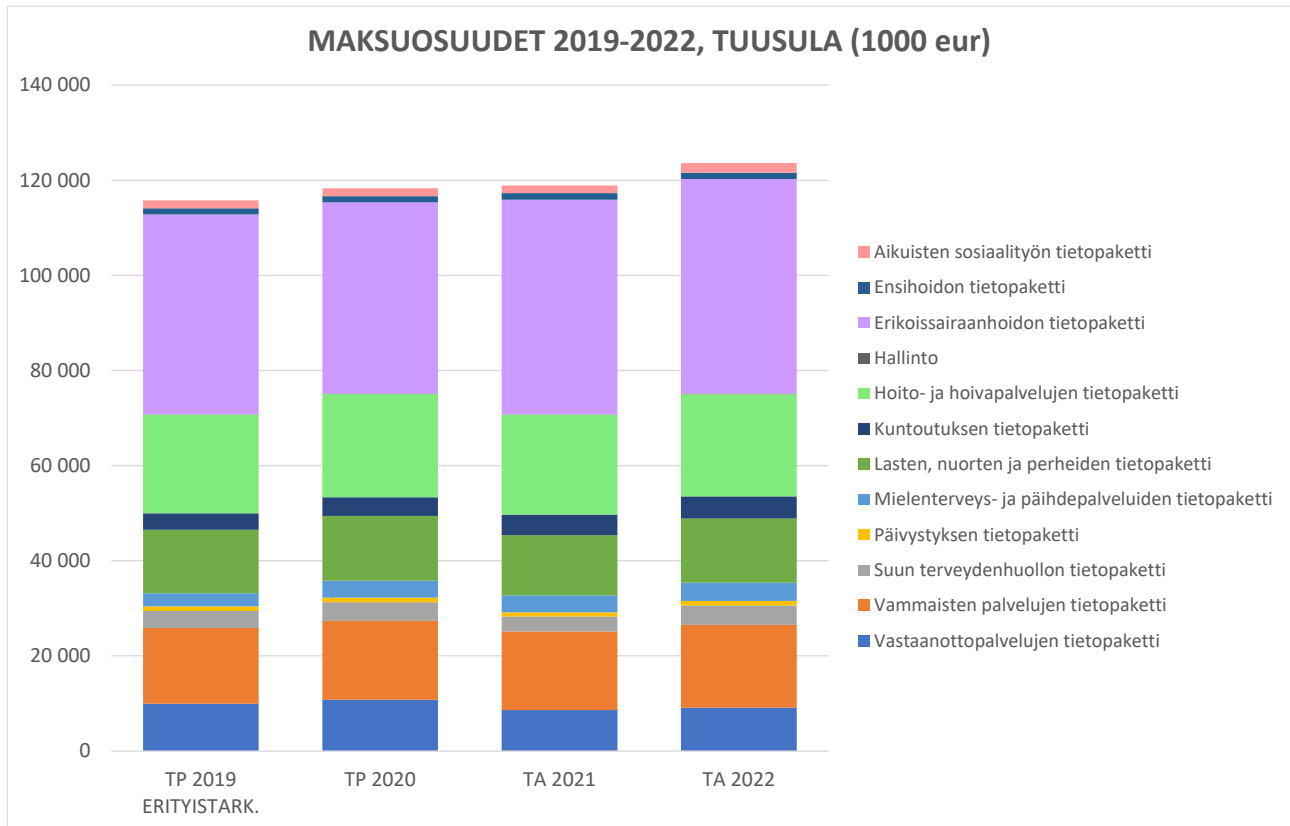
Pornainen



	TP 2019 ERITYISTARK.	TP 2020	TA 2021	TA 2022
MAKSUOSUUDET TIETOPAKETEITTAIN (1000 eur)	12 417	14 123	13 492	14 171
Aikuisten sosiaalityön tietopaketti	57	81	90	153
Ensihoidon tietopaketti *	-17	254	261	275
Erikoissairaanhoidon tietopaketti	5 071	5 535	5 338	5 507
Hallinto	7	12	8	16
Hoito- ja hoivapalvelujen tietopaketti	3 405	3 640	3 133	3 206
Kuntoutuksen tietopaketti	433	322	383	478
Lasten, nuorten ja perheiden tietopaketti	847	1 218	1 181	1 179
Mielenterveys- ja päihdepalveluiden tietopaketti	112	113	171	282
Päivystyksen tietopaketti	93	101	92	104
Suun terveydenhuollon tietopaketti	430	527	570	700
Vammaisten palvelujen tietopaketti	1 091	925	1 157	1 074
Vastaanottopalvelujen tietopaketti	888	1 393	1 109	1 197

* Ensihoidon laskut menivät vuonna 2019 suoraan kunnalle. Keusoteen kirjautui ainoastaan ensihoidon tasauslasku.

Tuusula



	TP 2019 ERITYISTARK.	TP 2020	TA 2021	TA 2022
MAKSUOSUUDET TIETOPAKETEITTAIN (1000 eur)	115 768	118 336	118 902	123 623
Aikuisten sosiaalityön tietopaketti	1 664	1 691	1 600	2 036
Ensihoidon tietopaketti	1 267	1 271	1 394	1 326
Erikoissairaanhoidon tietopaketti	42 066	40 237	45 132	45 108
Hallinto	51	92	61	121
Hoito- ja hoivapalvelujen tietopaketti	20 750	21 697	21 017	21 470
Kuntoutuksen tietopaketti	3 465	3 935	4 342	4 684
Lasten, nuorten ja perheiden tietopaketti	13 326	13 622	12 632	13 488
Mielenterveys- ja päihdepalveluiden tietopaketti	2 761	3 532	3 538	3 814
Päivystyksen tietopaketti	984	988	912	988
Suun terveydenhuollon tietopaketti	3 532	3 915	3 138	4 058
Vammaisten palvelujen tietopaketti	15 924	16 564	16 520	17 413
Vastaanottopalvelujen tietopaketti	9 980	10 792	8 615	9 117