



Keski-Uudenmaan sote –kuntayhtymä

Tilinpäätös 2020

Keski- **SOTE**
Uudenmaan

1. Sisällys

1	OLENNAISET TAPAHTUMAT TOIMINNASSA JA TALOUDESSA	2
1.1	Kuntayhtymän johtajan katsaus.....	2
1.2	Kuntayhtymän hallinto ja siinä tapahtuneet muutokset	4
1.3	Yleinen ja oman alueen taloudellinen kehitys	8
1.4	Olennot muutokset kuntayhtymän toiminnassa ja taloudessa	9
1.5	Kuntayhtymän henkilöstö.....	15
1.6	Ympäristöasiat.....	17
1.7	Muut ei-taloudelliset asiat.....	17
1.8	Arvio todennäköisestä tulevasta kehityksestä.....	18
1.9	Arvio merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä sekä muista toiminnan kehittymiseen vaikuttavista seikoista	18
2	SELONTEKO SISÄISEN VALVONNAN JA RISKIENHALLINNAN JÄRJESTÄMISESTÄ.....	22
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	35
3.4	Kokonaistulot ja -menot	38
4.	YHTYMÄHALLITUKSEN ESITYS TILIKAUDEN TULOKSEN KÄSITTELYSTÄ JA TALouden TASAPAINOTTAMISESTA	38
5.	TALOUSARVION TOTEUTUMINEN.....	39
5.1	Käyttötalousosa.....	39
5.1.1	Toiminnallisten tavoitteiden toteutuma	39
5.1.2	Yhtymän johto ja strateginen kehittäminen ja tukipalvelut	43
5.1.3	Ikäihmiset ja vammaiset	47
5.1.4	Terveyspalvelut ja sairaanhoito.....	50
5.1.5	Aikuisten mielenterveys-, päihde- ja sosiaalipalvelut sekä lasten, nuorten ja perheiden palvelut	55
5.2	Tuloslaskelmaosa	59
5.3	Investointiosa.....	59
5.4	Rahoitusosa.....	60

5.5	Jäsenkuntien maksuosuudet.....	60
5.6	Yhteenveto määrärahojen ja tuloarvioiden toteutumisesta	62
5.7	Toteutuma tietopaketeittain	63
6	TILINPÄÄTÖSLASKELMAT	64
6.1	Tuloslaskelma.....	64
6.2	Rahoituslaskelma	65
6.3	Tase.....	66
7	LIITETIEDOT.....	68
7.1	Tilinpäätöksen laatimista ja esittämistapaa koskevat liitetiedot	68
7.1.1	Tilinpäätöstä laadittaessa noudatetut arvostusperiaatteet ja -menetelmät sekä jaksotusperiaatteet ja -menetelmät	68
7.1.2	Tilinpäätöksen esittämistapaa koskevat liitetiedot	68
7.2	Tuloslaskelmaa koskevat liitetiedot	69
7.3	Tasetta koskevat liitetiedot.....	70
7.3.1	Taseen vastaavia koskevat liitetiedot	70
7.3.2	Taseen vastattavia koskevat liitetiedot.....	72
7.4	Vakuuksia, vastuusitoumuksia ja taseen ulkopuolisia järjestelyjä koskevat liitetiedot	73
7.5	Henkilöstöä, tilintarkastajan palkkioita ja intressitahotapahtumia koskeva liitetiedot	73
8	ALLEKIRJOITUKSET JA MERKINNÄT	76
	LIITE 1, Yhtymästrategia: painopistealueiden seuranta strategisten tavoitteiden avulla	78
	LIITE 2, Strategian mittareiden toteumaseuranta	83

1 OLENNAISET TAPAHTUMAT TOIMINNASSA JA TALOUDESSA

1.1 Kuntayhtymän johtajan katsaus

Kuntayhtymän toinen toimintavuosi on ollut poikkeuksellista aikaa koronaepidemian levittyä Suomeen ja erityisesti Uudenmaan alueelle alkuvuodesta. Kuntayhtymän toiminnassa on keskitytty tilanteen vaatiman valmiuden nostamiseen ja toimintamallien muuttamiseen siten, että välttämättömät peruspalvelut on voitu tuottaa mahdollisimman laajasti samalla kun toimintaa on muovattu epidemian hoitamiseksi. Kevään voimakkaan ensimmäisen korona-aallon jälkeen kesäkuussa koronapotilaiden määrä alkoi vähentyä, mutta jo elokuun lopussa tilanne alkoi jälleen pahentua. Vuoden lopussa korona alkoi levitä voimakkaammin, ja tätä kirjoitettaessa tilanne on Uudenmaan alueella pahempi kuin koskaan. Tilanteen hallinta on edellyttänyt kuntayhtymältä lisäresurssien hankintaa niin jäljitykseen kuin hoitopuhelimiinkin, sekä suojavarusteiden ja tarvikkeiden laajamittaista hankkimista sekä massarokotuksiin valmistautumista. Palveluissa on jouduttu tekemään uudelleenmuotoilua, jotta koronasta johtuvaan palvelutarpeeseen voidaan vastata ja samalla estää hoito- ja palveluvelan kasvamista. Koko henkilöstön voimavaroja on vaadittu runsaasti koronatilanteen hoitamiseen sen sijaan, että olisi voitu täysipainoisesti keskittyä kuntayhtymän toiminnan kehittämiseen aiemmin suunnitellulla tavalla.

Tällä hetkellä näyttää siltä, että epidemia tulee jatkumaan pitkälle eteenpäin. Epidemia vaikuttaa laajasti alueemme asukkaiden terveyteen ja hyvinvointiin sekä omistajakuntien talouteen. Palvelutarpeen muutoksia seurataan tarkasti ja niitä pyritään myös ennustamaan tietopohjan kertyessä. Yhteistyö omistajakuntien kanssa on koronakriisin aikana tiivistynyt entisestään, ja mahdollistanut uusien hyvinvointia ja terveyttä edistävien toimintamallien nopean käyttöönoton myös jatkossa epidemian laennuttua käytettäväksi. Myös omassa toiminnassa uudistuminen on koronan myötä vauhdittunut erityisesti sähköisten palvelujen laajentumisen myötä. Etätyötä hyödynnetään jatkossakin laajasti, ja monia hyväksi havaittuja toimintamalleja jatketaan. Motivoitunut henkilöstömme on osoittanut koronaepidemian aikana erinomaista ammattitaitoa ja joustavuutta. Näiden ansiosta olemme onnistuneet koronatilanteen hoidossa poikkeuksellisen hyvin.

Epidemiatilanteen hoitamisen lisäksi kaudella on käyty läpi laaja yhteistoimintamenettely ja laaja-alainen tuottavuusohjelman valmistelu ja toteutus. Palveluverkkosuunnitelmasta on päätetty ja järjestämis- ja tuottamissuunnitelma on hyväksytty. Keskitetyn asiakasohjauksen hanketta on myös toteutettu suunnitelmien mukaan. Yhteisöohjautuvuutta on edistetty, ja saatu kokemuksia sen toimivuudesta myös koronaepidemian aikana. Lean-menetelmän käyttöönottoa on myös jatkettu hyvin tuloksin. Tiedolla johtamisen kokonaisuutta on viety eteenpäin.

Sote-uudistuksen valmisteluun on osallistuttu Uudenmaan viiden itsehallintoalueen mallin mukaisesti. Kuntayhtymälle on myönnetty uudistuvien sote-keskusten ja sote-palvelujen rakennemuutoksen toteuttamisen valtionavustusta. Lisäksi olemme saaneet valtionavustusta henkilökohtaisen budjetin mallintamiseen ja työkykyohjelmaan, jossa työkyvyn arvio otetaan saumattomaksi osaksi sote-keskusten toimintaa. Hankkeet ovat edenneet huolimatta haasteellisesta tilanteesta.

Koronatilanne lisää kuntayhtymän taloudellisia haasteita. Vaikutuksia tulee paitsi välittömistä hoitoon, testaukseen ja varautumiseen liittyvistä kustannuksista, myös

laajemmin vaikutuksista yhteiskuntaan. Erikoissairaanhoidon kustannuksiin vaikuttaa myös epidemian aikana kertyvä hoitovelka normaalin toiminnan supistuttua.

Kuntayhtymän perustoiminta-ajatuksen mukaista kustannustehokkaiden toimintamallien kehittämistä ja tuottavuusohjelman toteuttamista sekä uusien vaikuttavuutta ja tuottavuutta edistävien palvelujen valmistelua ja käyttöönottoa on jatkettu koronatilanteesta huolimatta.

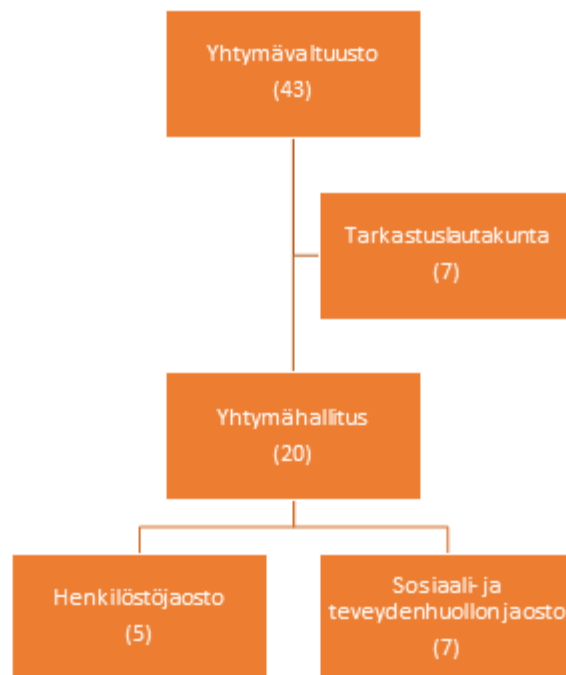
Kiitän lämpimästi upeaa henkilöstöämme, luottamushenkilöitä ja kaikkia yhteistyökumppaneita kuntayhtymän toisesta tuotantovuodesta ja väestömme hyvinvoinnin ja terveyden parantamiseksi tehdystä yhteisestä työstä.

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 31.12.2020

<u>Jäsen</u>	<u>Kunta</u>	<u>Varajäsen</u>
Karhunen Tiina	Hyvinkää	Karhunen Timo
Kokko Annika	Hyvinkää	Lindholm Teuvo
Konttinen Satu	Hyvinkää	Kalliomäki Soile
Laine Pekka	Hyvinkää	Kukkola Jussi
Linna-Pirinen Tuija	Hyvinkää	Helén Anette
Pahlman Irma	Hyvinkää	Mauriala Vesa
Poikela Ritva	Hyvinkää	Jokinen Johanna
Rainio Jaakko	Hyvinkää	Puupponen Riitta
Rantalainen Antti	Hyvinkää	Vuorinen Anne
Skyttä Juhani	Hyvinkää	Haapamäki Jaakko
Boehm Pasi	Järvenpää	Kukkonen Esa
Edry Tarja	Järvenpää	Passi Tomi
Heikkinen Pekka	Järvenpää	Huikko Jukka
Kaikusalo Kirsi	Järvenpää	Marttinen Jenni
Majanen Liisa	Järvenpää	Tuuri Kaija
Naala Pauliina	Järvenpää	Loikkanen Hilppa
Peltonen Eemeli	Järvenpää	Viitala Asko
Perttu Helinä	Järvenpää	Johansson Ursula
Taavitsainen Mikko	Järvenpää	Luukkanen Arto
Hallikainen Heli	Mäntsälä	Liinamaa Reijo
Hägglund Antton	Mäntsälä	Ekonen Sinikka
Herttuainen Auli	Mäntsälä	Tähkäpää Antti
Peussa Kari	Mäntsälä	Kujanpää Tiina
Eija Liljavirta	Mäntsälä	Jores Minttu
Hakala Kristiina	Nurmijärvi	Berg Tiina
Linna Mari	Nurmijärvi	Kopsala Maritta
Mattila Eija	Nurmijärvi	Granholm Sirpa
Mattila Riina	Nurmijärvi	Aittakallio Minna
Peltonen Juha	Nurmijärvi	Heinonen Marko
Pihko Jukka	Nurmijärvi	Kolmonen Petri
Rousu Sirkka	Nurmijärvi	Keturi Mari
Sarpolahti Tuomas	Nurmijärvi	Laitinen Esa
Vuorisalo Juhani	Nurmijärvi	Jaakkola Kari
Nieminen Tea	Pornainen	Aarrelampi Hannu
Virtanen Harri	Pornainen	Talvituuli Tamara
Grundström Heidi	Tuusula	Palvas Liisa
Koivunen Aila	Tuusula	Mäensivu Karita
Lindberg Arto	Tuusula	Järvinen Aarno
Mäki-Kuhna Mika	Tuusula	Nätkynmäki Arto
Nuutinen Annina	Tuusula	Kuusisto Merja
Raita Jari	Tuusula	Ketvel Marko
Salmi Lilli	Tuusula	Vainionpää Mari
Salonen Jussi	Tuusula	Keränen Jukka

Yhtymävaltuuston puheenjohtajana toimi Irma Pahlman Hyvinkäältä, 1. varapuheenjohtajana Helinä Perttu Järvenpäästä ja 2. varapuheenjohtajana Aila Koivunen Tuusulasta.

Sihteerinä yhtymävaltuuston kokouksissa on toiminut talous- ja hallintojohtaja Päivi Tarsia.

Yhtymävaltuuston kokouksia oli toimintavuotena seitsemän.

Yhtymähallitus, tilanne 31.12.2020

<u>Jäsen</u>	<u>Kunta</u>	<u>Varajäsen</u>
Kokko Annika	Hyvinkää	Rainio Jaakko
Korpela Aki	Hyvinkää	Patjas Sanna-Kaisa
Järvinen Arto	Hyvinkää	Karhunen Tiina
Vilhunen Paula	Hyvinkää	Harju Jorma
Naala Pauliina	Järvenpää	Loikkanen Hilppa
Peltonen Eemeli	Järvenpää	Karhu Ulla-Maria
Perttu Helinä	Järvenpää	Heikkinen Pekka
Havula Tapio	Mäntsälä	Mäkipää Marja-Leena
Helin Anna	Mäntsälä	Salmi Petri
Laukkanen Erkki	Mäntsälä	Savela Olli
Ravolainen-Rinne Heta	Mäntsälä	Laine Pekka
Räty Virpi	Nurmijärvi	Vainio Jari
Rousu Sirkka	Nurmijärvi	Keturi Mari
Toivonen Kallepekka	Nurmijärvi	Salonen Tarja
Tapiolinna Maiju	Nurmijärvi	Pirkkala Kimmo
Runolinna Liljan-Kukka	Pornainen	Putus Jaana
Virkki Juha	Pornainen	Liu Päivi
Lepojärvi Kati	Tuusula	Salonen Jussi
Lindberg Arto	Tuusula	Koivunen Aila
Sjöblom Ruut	Tuusula	Mäki-Kuhna Mika

Yhtymähallituksen puheenjohtajana toimi Annika Kokko Hyvinkäältä, 1. varapuheenjohtajana Tapio Havula Mäntsälästä ja 2. varapuheenjohtajana Aki Korpela Hyvinkäältä.

Yhtymähallituksen esittelijänä toimi kuntayhtymän johtaja Pirjo Laitinen-Parkkonen ja sihteerinä talous- ja hallintojohtaja Päivi Tarsia.

Yhtymähallituksen kokouksia oli toimintavuotena 24.

Sotejaosto, tilanne 31.12.2020

<u>Jäsen</u>	<u>Kunta</u>	<u>Varajäsen</u>	<u>Kunta</u>
Jaakko Rainio	Hyvinkää	Tuija Kuusisto	Järvenpää
Tommi Luhtaniemi	Mäntsälä	Eija Liljavirta	Mäntsälä
Irma Pahlman	Hyvinkää	Päivi Liu	Pornainen
Sirkka Rousu	Nurmijärvi	Aarno Järvinen	Tuusula
Marja-Leena Laine	Hyvinkää	Petri Kolmonen	Nurmijärvi
Satu Kontiainen	Hyvinkää	Ossi Vähäsarja	Järvenpää
Mikko Taavitsainen	Järvenpää	Laura Virkkunen	Järvenpää

Puheenjohtajana toimi Jaakko Rainio Hyvinkäältä ja varapuheenjohtajana Irma Pahlman Hyvinkäältä.

Henkilöstöjaosto, tilanne 31.12.2020

<u>Jäsen</u>	<u>Kunta</u>	<u>Varajäsen</u>	<u>Kunta</u>
Annika Kokko	Hyvinkää	Helinä Perttu	Järvenpää
Arto Lindberg	Tuusula	Liljan-Kukka Runolinna	Pornainen
Tapio Havula	Mäntsälä	Jaana Putus	Pornainen
Pauliina Naala	Järvenpää	Aki Korpela	Hyvinkää
Virpi Rätty	Nurmijärvi	Mika Mäki-Kuhna	Tuusula

Puheenjohtajana toimi Annika Kokko Hyvinkäältä.

Tarkastuslautakunta, tilanne 31.12.2020

<u>Jäsen</u>	<u>Kunta</u>	<u>Varajäsen</u>	<u>Kunta</u>
Hakala Pia Kristiina	Nurmijärvi	Mattila Riina	Nurmijärvi
Majanen Liisa	Järvenpää	Mäkinen Emmi	Järvenpää
Miettinen Mikael	Pornainen	de Jong Peter	Pornainen
Linna Mari	Nurmijärvi	Risto Salovaara	Järvenpää
Pekkanen Lars	Hyvinkää	Peltonen Juha	Nurmijärvi
Passi Tomi	Järvenpää	Reina Riikka	Järvenpää
Maijala Jouni	Nurmijärvi	Heikkilä Matti	Hyvinkää

Tarkastuslautakunnan puheenjohtajana toimi Kristiina Hakala Nurmijärveltä ja varapuheenjohtajana Liisa Majanen Järvenpäästä.

1.3 Yleinen ja oman alueen taloudellinen kehitys

Talouden suhdannenäkymät vuosina 2020-2023

Talouden selvä toipuminen covid-19-epidemiasta siirtyy. Kotimaassa palvelujen kysyntä pysyy edelleen heikkona. Vienti ja teollisuustuotanto kärsivät globaalin pandemian jatkumisesta ja kääntyvät kasvuun vasta vuonna 2021. Talouden toipuminen alkaa pandemiaan liittyvän epävarmuuden hälventyessä vuoden 2021 kuluessa. Vuoden 2021 loppua kohden kiihtyvä kasvu nostaa myös vuoden 2022 talouskasvua.

Julkisen talouden alijäämä pysyy suurena v. 2021, kun epidemian hoito ja sen vaikutuksia lieventävät tukitoimet pitävät julkiset menot korkealla tasolla. Tilanteen normalisoituessa alijäämä pienenee asteittain tulevina vuosina. Tulojen ja menojen välinen epätasapaino pysyy kuitenkin niin suurena, että julkinen velka suhteessa bruttokansantuotteeseen näyttää jatkavan kasvuaan koko 2020-luvun alkupuoliskon ajan.

Julkisen talouden tulojen ja menojen välinen epätasapaino kasvoi jyrkästi v. 2020. Suomen talous- ja työllisyyskehitys näyttävät selvinen vuodesta 2020 monia muita maita lievemmin vaurioin. Vuoden mittaan lisäbudjeteissa on päätetty monista tukitoimista, mutta kaikkia varoja ei käytetty vuoden 2020 aikana vaan niiden käyttö ajoittuu osittain vuoden 2021 puolelle. Lisäksi epidemiatilanne on vähentänyt julkisten palveluidenkäyttöä, mikä on pienentänyt julkisten menojen kasvua v. 2020.

Vuonna 2021 jatkuva covid-19-epidemia sekä hallituksen päättämät yrityksiä, kansalaisia ja talouden elpymistä tukevat toimet pitävät julkisen talouden alijäämän hyvin suurena myös v. 2021. Ei-kiireellisen hoidon lykkääminen epidemian aikana aiheuttaa lisäksi palvelu- ja hoitovelkaa, joka lisää sosiaali- ja terveydenhuollon menojen kasvupainetta epidemian laannuttua. (Valtiovarainministeriö, Taloudellinen katsaus, talvi 2020, 17.12.2020)

Mailmantalouden tila

Mailmantalous elpyy covid-10-pandemian aiheuttamasta syvästä taantumasta vuoden 2021 kuluessa. Elpymisen painottuu vuoden jälkipuoliskolle. Mailmankauppa on kesästä lähtien toipunut pandemian aiheuttamasta syvästä romahduksesta ja mailmankauppa normalisoituu vähitellen.

Euroopan talous supistuu. Voimakkaat rajoitustoimet eri maissa vähentävät aktiviteettia ja palveluiden kysynnän näkymät ovat vielä epävarmat. Myös Yhdysvaltojen talous on kärsinyt pandemian toisesta aallosta. Kokonaistuotanto elpyy v. 2021 työllisyystilanteen kohennuttua ja aktiviteetin lisääntyä. Voimakkaat elvytystoimet tukevat kasvua. (Valtiovarainministeriö, Taloudellinen katsaus, talvi 2020, 17.12.2020).

Keskeiset ennusteluvut

Bruttokansantuote, mrd. euroa	234	241	235	245	253	261
Palvelut, määrän muutos, %	2,4	1,2	-3,3	2,6	2,5	1,1
Koko teollisuus, määrän muutos, %	-2,0	3,7	-3,8	3,3	2,6	1,7
Työn tuottavuus, muutos, %	-1,0	0,2	-0,7	2,1	1,4	0,6
Työlliset, muutos, %	2,6	1,1	-1,5	-0,3	0,9	0,7
Työllisyysaste, %	71,7	72,5	71,5	71,5	72,3	72,8
Työttömyysaste, %	7,4	6,7	7,8	8,0	7,6	7,2
Kuluttajahintaindeksi, muutos, %	1,1	1,0	0,3	1,0	1,4	1,6
Ansiotasoindeksi, muutos, %	1,7	2,1	1,7	2,5	2,0	2,0
Vaihtotase, mrd. euroa	-4,1	-0,5	-2,5	-2,5	-1,9	-1,7
Vaihtotase, suhteessa BKT:een, %	-1,8	-0,2	-1,0	-1,0	-0,7	-0,7
Lyhyet korot (euribor 3 kk), %	-0,3	-0,4	-0,4	-0,5	-0,4	-0,4
Pitkät korot (valtion obligaatiot, 10 v), %	0,7	0,1	-0,2	-0,3	-0,3	-0,2
Julkisyhteisöjen menot, suhteessa BKT:een, %	53,4	53,3	57,8	57,3	55,0	53,9
Veroaste, suhteessa BKT:een, %	42,4	42,2	41,7	42,4	42,0	41,7
Julkisyhteisöjen rahoitusjäämä, suhteessa BKT:een, %	-0,9	-1,0	-6,1	-5,2	-3,3	-2,6
Valtion rahoitusjäämä, suhteessa BKT:een, %	-1,2	-1,2	-6,1	-4,9	-2,8	-2,4
Julkisyhteisöjen bruttovelka, suhteessa BKT:een, %	59,6	59,3	69,0	71,4	72,5	73,6
Valtionvelka, suhteessa BKT:een, %	44,9	44,2	53,1	55,6	56,3	57,3

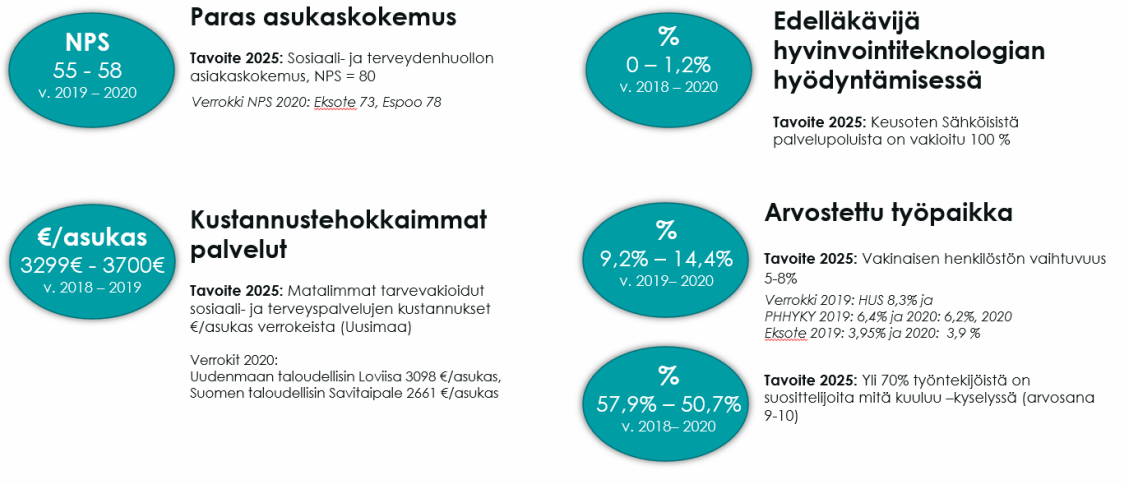
Lähde: Valtiovarainministeriön taloudellinen katsaus, talvi 2020, 17.12.2020

1.4 Olennaiset muutokset kuntayhtymän toiminnassa ja taloudessa

Strategisten tavoitteiden arviointi 2020

Strategiakaudelle 2020-2025 asetettujen painopisteiden toteutumista arvioidaan 12 strategisen tavoitteen kautta. Tilinpäätöksen liitteissä kuvataan tiivistetysti keskeisten toimenpiteiden toteutuminen sekä strategisten mittareiden toteuma 31.12.2020 tilanteen mukaan. Talousarvion 2020 vuositavoitteiden raportointi ja toimenpiteiden arviointi kuvataan tässä asiakirjassa. Seuraavaan kuvaan on nostettu Keusoten erottautumistekijöitä kuvaavat mittarit.

EROTTAUTUMISTEKIJÄT LUKUINA



Hankeohjauksella ja siihen kytketyllä hankesalkkujen hallinnalla tavoitellaan kokonaisvaltaista johtamistapaa, jossa kuntayhtymän strategiaa toimeenpannaan erilaisten hankkeiden ja ohjelmakokonaisuuksien kautta. Vuoden 2020 aikana kuntayhtymässä luotiin kuusi (6) strategisia painopistealueita tukevaa ohjelma-aihiota, joiden tavoitteena pitemmällä ajanjaksolla on koota ja varmistaa keskeisimpien hankkeiden fokusointi strategisesti tärkeimpiin kehittämiskohteisiin. Kesäkuussa 2020 saatiin Rakenneuudistus- ja Tulevaisuuden sote-keskuksen-valtionavustusrahoitusta muun muassa strategisten hankintojen, asiakasohjauksen, tiedolla johtamisen, vastaanotto- ja perhekeskuspalvelujen ja HyTe-toiminnan kehittämiseen. TSK hankerahoitus päättyy syksyllä 2022 ja Rakenneuudistusrahoitus 2021 lopussa, jonka jälkeen toteutetaan tarkempi arviointi eri hankekokonaisuuksien tuloksista ja vaikutuksista osana strategisten tavoitteiden toimeenpanoa.

Tilinpäätöksen liitteenä on esitetty Keskeiset toimenpiteet painopistealueiden ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä mittaritoteumat.



Talous

Vuoden 2020 talousarvio valmisteltiin tavoitteelliseksi. Keväällä 2020 hyväksyttiin tuottavuusohjelma, jonka toimenpiteiden toteutuminen oli edellytys talousarviossa pysymiselle. Talousarvion valmisteluvaiheessa ei ollut tietoa tulevasta koronapandemiasta ja sen vaikutuksista vuoden 2020 talouteen.

Ensimmäinen talousarviomuutos hyväksyttiin yhtymävaltuustossa 29.10.2020 § 37. Tehty talousarviomuutos perustui elokuun tilanteesta tehtyyn tilinpäätösennusteeseen. Tuolloin vuoden 2020 koronakustannuksiksi ja saamatta jääviksi tuotoiksi arvioitiin 18,2 Me. Talousarviomuutoksessa kohdennettiin lisämäärärahaa ikäihmisten ja vammaisten palvelualueelle lisääntyneen palvelutarpeen kasvun vuoksi. Erikoissairaanhoidon määrärahaa korotettiin HUS:lta saadun arvion mukaisesti. HUS:n alijäämän kattamiseksi ei määrärahaa haettu vaan todettiin, että odotetaan asian täsmentymistä HUS:n päätöksenteossa.

Toinen talousarviomuutos hyväksyttiin yhtymävaltuustossa 17.12.2020 § 52. Muutos perustui palvelualueiden lokakuun tilanteen perusteella tekemiin tilinpäätösennusteisiin. Talousarviomuutoksessa ei haettu lisämäärärahaa vaan ainoastaan tehtiin muutoksia sitovuustasojen välillä.

Erikoissairaanhoidon maksuosuudet ylittyivät n. 13,8 Me muutettuun talousarvioon verrattuna. HUS:n hallitus päätti 2.2.2021 § 10 esittää HUS:n valtuustolle, että vuodelta 2020 kertynyt alijäämä (40 Me) katetaan jäsenkunnilta kannettavalta maksulla niiden palvelujen käytön mukaisessa suhteessa. Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymän jäsenkuntien osuus HUS:n alijäämän kattamisesta oli n. 5,0 Me. Tämä lisäksi HUS joutui tekemään tilinpäätökseensä logistiikan varaston arvonalennuskirjauksen (yht. n. 11 Me), josta Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymän jäsenkuntien osuus oli n. 1,4 Me. Erikoissairaanhoidon ylityksestä näiden osuus on siis yhteensä n. 6,4 Me. Erikoissairaanhoidon maksuosuudet olivat n. 3,5 Me (1,5 %) pienemmät kuin vuonna 2019. Koronan vuoksi erikoissairaanhoidon on kuitenkin syntynyt hoitovelkaa ja vuoden 2021 talousarvio sisältää lähes 8 Me erikoissairaanhoidon hoitovelan purkuun.

Oman palvelutuotannon maksuosuudet ylittyivät n. 15,8 Me. Koronakustannuksia kirjattiin n. 17,6 Me. Korona aiheutti myös asiakasmaksutuottojen vähenemisen ja arvion mukaan tuottoja jäi saamatta lähes 7 Me. Koronan vaikutus maksuosuuksiin oli siis n. 24,5 Me. Korona aiheutti siis n. 6,3 Me enemmän kustannuksia kuin mihin muutetussa talousarviossa oli varauduttu.

Talousarviomuutoksen pohjana olevaan ennustetta heikensi lomapalkkavelan muutoksen toteutuminen. Henkilöstöpalvelujen tuottajalta saadun arviolaskelman perusteella ennustettiin, että lomapalkkavelan muutos tuo kuntayhtymälle n. 2,5 Me:n positiivisen vaikutuksen tulokseen. Tammikuussa kuitenkin kävi ilmi, että palvelutuottajalta saatu laskelma oli virheellinen ja todellinen tulosvaikutus olikin 1,8 Me negatiivinen. Tilinpäätösennuste osoittautui siis lomapalkkavelan muutoksen osalta n. 4,3 Me liian positiiviseksi.

Tuottavuusohjelma

Yhtymähallitus hyväksyi 28.4.2020 § 82 tuottavuusohjelman vuosille 2020-2022.

Tuottavuusohjelman keskeisimpinä tavoitteina on, että kuntayhtymän kustannustaso laskee kuntien maksukyvyn 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. Korona vaikeutti joidenkin tavoitteiden toteuttamista ja tuottavuusohjelman toimenpiteillä arvioitiin saatavan 5,6 Me. Hallitus päätti 6.10.2020 § 136 tuottavuusohjelman laajentamisesta, jotta alkuperäinen 8 Me:n tavoite saataisiin toteutumaan.

Palvelualueet raportoivat tuottavuusohjelman toteutumisesta seuraavasti:

Palvelualue	Tuottavuusohjelma
Ikäihmisten ja vammaisten palvelualue	Tavoite 2,8 Me / Toteutui 2,97 Me
Aikuisten mielenterveys-, päihde- ja sosiaalipalvelut sekä lasten, nuorten ja perheiden palvelut	Tavoite 2,3 Me / Toteutui 1,13 Me
Terveyspalvelut ja sairaanhoito -palvelualue	Tavoite 2,0 Me / Toteutui 1,73 Me
Läpileikkaavat toimenpiteet Tuottavuusohjelman laajentamisella tavoiteltiin lisäksi 2,4 Me:n lisäsäästöjä; tästä toteutui 1,6 Me.	Tavoite 0,9 Me / Toteutui 0,33 Me (lisäksi lisäsäästöt laajentamisella 1,6 Me)
Yhteensä	Tavoite 8,0 Me / Toteutui 6,16 Me Laajentaminen 1,6 Me - säästö yht. 7,76 Me
Erikoissairaanhoidon yhdyspintahankkeet	Tavoite -0,3 Me / Toteutui 2,4 Me

Korona

Koronapandemia vaikutti merkittävästi kuntayhtymän toimintaan ja talouteen vuonna 2020. Toiminnassa on keskitytty tilanteen vaatiman valmiuden nostamiseen ja toimintamallien muuttamiseen siten, että välttämättömät peruspalvelut on voitu tuottaa mahdollisimman laajasti samalla kun toimintaa on muovattu epidemian hoitamiseksi. Koronan hallinta on edellyttänyt lisäresurssien hankintaa jäljitykseen ja hoitopuhelimiin sekä laajamittaista suojarusteiden ja tarvikkeiden hankintaa. Massarokotuksiin on myös valmistauduttu. Palveluita on jouduttu uudelleenmuotoilemaan, jotta palvelutarpeeseen on voitu vastata ja samalla estää hoito- ja palveluvelan kasvamista. Koronatilanteen hoitaminen on vienyt merkittävästi koko henkilöstön voimavaroja, joten kuntayhtymän toiminnan kehittämiseen ei ole voitu keskittyä täysipainoisesti aiemmin suunnitellulla tavalla.

Yhteistyö omistajakuntien kanssa on koronakriisin aikana tiivistynyt entisestään ja mahdollistanut uusien hyvinvointia ja terveyttä edistävien toimintamallien nopean käyttöönoton myös jatkossa epidemian laannuttua käytettäväksi. Koronan myötä on vauhdittunut erityisesti sähköisten palvelujen laajentuminen.

Koronakustannuksia kirjattiin 17,6 Me. Lisäksi arvioitiin, että koronan vuoksi jäi saamatta tuottoja lähes 7 Me. Kaiken kaikkiaan koronan aiheuttama talousvaikutus oli n. 24,5 Me vuonna 2020. Kuntayhtymä ei saanut valtiolta korvausta koronakustannuksiin vaan valtion koronatuki meni suoraan jäsenkunnille.

Koronakustannukset kunnittain tiliryhmittäin:

		Yhteensä	Hyvinkää	Järvenpää	Mäntsälä	Nurmijärvi	Pornainen	Tuusula
Tuotot (ulkokuntalaisten näytteenotto, työterveyshuollon Kela-korvaus)	€	318 689	56 248	53 833	23 338	41 273	5 253	39 797
Toimintakulut	€	-17 936 830	-4 667 549	-3 973 026	-1 851 048	-3 469 056	-541 263	-3 345 386
Henkilöstökulut	€	-4 867 631	-1 222 944	-979 648	-513 695	-1 015 391	-99 073	-995 663
Palveluiden ostot (esim. testaus)	€	-9 624 929	-2 549 853	-2 196 535	-1 004 298	-1 754 275	-367 212	-1 725 939
Aineet ja tarvikkeet (esim. suojavälineet)	€	-2 701 651	-701 153	-628 913	-251 634	-559 576	-59 963	-486 201
Avustukset (toimeentulotuki)	€	-22 247	-4 103	-7 499	-6 173	-150	-117	-4 205
Keukonserni *	€	-720 372	-189 495	-160 432	-75 247	-139 664	-14 897	-133 378
Netto	€	-17 618 141	-4 611 301	-3 919 193	-1 827 710	-3 427 783	-536 010	-3 305 588

*mm. työterveyshuolto, tietohallintokustannukset koronaoirearvioista, järjestelmä- ja laitekustannukset lisääntyneestä etätyöstä johtuen ym.

Saamatta jääneitä tuottoja oli lähinnä Terveyspalvelujen palvelualueella (5,4 Me) vastaanottopalveluissa ja suun terveydenhuollossa. Ikäihmisten ja vammaisten palvelualueella tuottomenetykseksi arvioitiin n. 1 Me ja Aikuisten mielenterveys-, päihde- ja sosiaalipalvelujen sekä lasten, nuorten ja perheiden palvelujen palvelualueella vajaa 0,5 Me.

1.5 Kuntayhtymän henkilöstö

Vuoden 2020 lopussa kuntayhtymän henkilöstömäärä oli 3666 henkilöä, joista vakituksessa palvelussuhteessa 2739. Henkilöstömäärä kasvoi kokonaisuudessaan 5,1 % vuoden 2019 lopun tilanteesta. Henkilöstömäärän kasvun taustalla on pääsääntöisesti ostopalvelujen kotouttaminen omaksi toiminnaksi mm. vammais- ja päihdepalveluissa.

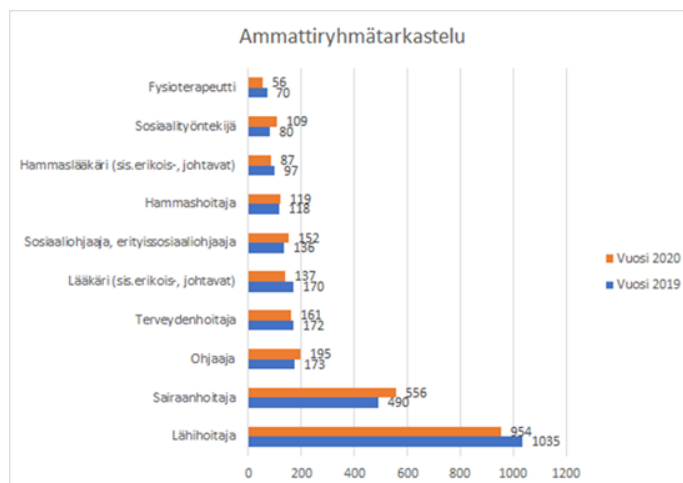
Henkilöstömäärän muutokset vuosina 2019 -2020

Palvelualue	Henkilöstömäärä 2019	Henkilöstömäärä 2020	Henkilöstömäärän muutos
Ikäihmisten ja vammaisten palvelut	1369	1469	+100
Terveys- ja sairaanhoitopalvelut	1144	1169	+25
Aikuisten mielenterveys-, päihde- ja sosiaalipalvelut sekä Lasten, nuorten ja perheiden palvelut	789	840	+51
Strateginen kehittäminen ja tukipalvelut	186	188	+2

**) 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).*

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

Keusoten yleisimmät ammattinimikkeet ja henkilöstömäärän kehitys vuosina 2019 ja 2020



Ikäryhmittäin tarkasteltuna suurin ikäluokka oli vuonna 2020 50 –59 vuotiaat, heitä oli 973 henkilöä. Eläkkeelle siirtyi 58 henkilöä vuonna 2020. Rekrytointi eri sote-alan tehtäviin on vaikeutunut huomattavasti koko Etelä-Suomessa, jossa on pula sote-ammattilaisista. Myös Keusotessa henkilöstön saatavuudessa on ollut haasteita erityisesti sosiaalityöntekijöiden, lääkäreiden, kotihoidon henkilöstön ja uutena ryhmänä sairaanhoitajien osalta.

Henkilöstön liikkuvuus tilanteessa, jossa on työntekijän markkinat, on suurta. Tämä näkyi henkilöstön vaihtuvuusprosentissa, joka oli 14. Suurimmat vaihtuvuudet olivat sosiaalityöntekijöiden 24 %, lääkäreiden 17 % ja sairaanhoitajien 14 % osalta. Myös lähihoitajien rekrytointi kotihoitoon on vaikeutunut 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.

Kuntayhtymässä on tiivistetty yhteistyötä alueen oppilaitosten, Keudan, Hyrian ja Laurean, kanssa tulevaisuuden rekrytointien helpottamiseksi. Myös työnantajakuvaan ja perehdyttämiseen on kiinnitetty erityistä huomiota. Minun urani Keusotessa -oppimispolut valmistuivat v.2020.

Työhyvinvoinnin tilaa mitataan erilaisilla keinoilla, joita ovat mm. työhyvinvointikyselyt, sairauspoissalot, varhaisen välittämisen keskustelujen määrä, työtapaturmien lukumäärä ja henkilöstön muut palautteet. Koronavuosi on vaikuttanut henkilöstön työssä jaksamiseen.

Sairauspoissaoloprosentti oli 5,1 %, joka oli hieman laskenut edellisestä vuodesta (5,3 % vuonna 2019). Sairauspoissaoloja työntekijää kohden on ollut 17,7 vuorokautta (17,3 vuorokautta vuonna 2019). Lyhyiden poissaolojen 1-3 pv osuus (58 %) on vähentynyt aikaisemmasta (66 %). Erityisen suuri poissaolojen määrä oli ikääntyneiden ja vammaisten palvelualueella, 20,3 vuorokautta työntekijää kohden. Tuottavuusohjelman 2020–2022 yhtenä tavoitteena on, että sairauspoissaolojen määrä laskee

Vakuutusyhtiön tilastojen mukaan Keusotessa sattui vuoden 2020 aikana työpaikalla 187 tapaturmaa, työmatkalla 32 tapaturmaa ja 12 ammattitautia. Työpaikalla sattuneiden tapaturmien poikkeamaksi (ESAW-luokittelu) oli useimmiten ilmoitettu kaatuminen tai liukastuminen (24 %). Tapaturmista johtuvia poissaoloja kokonaismäärästä oli 2859 vuorokautta.

Palkat nousivat vuonna 2020 valtakunnallisiin virka- ja työehtosopimuksiin perustuen 1,22 % yleiskorotuksella elokuun alussa. Henkilöstömenot olivat kokonaisuudessaan n. 169,5 Me.

Palkkojen harmonisointisuunnitelmasta sekä harmonisointiin kohdistettavista euromääristä päätettiin kuntayhtymän hallituksessa 29.10.2019 §144. Palkkausjärjestelmien kehittämistyötä ja palkkojen kokonaisuuden harmonisointia jatkettiin hallituksen päätöksen mukaisesti. Terveyskeskushammaslääkäreiden palkkausjärjestelmä otettiin käyttöön syyskuun alussa. Käyttöönotto koski 95 työntekijää. KVTES:n liitteiden 3 ja 4 palkkausjärjestelmä piirissä on 2535 työntekijää ja se otettiin käyttöön joulukuussa. Liitteen 1, asiantuntijat ja ylin johto palkkausjärjestelmän kehittämistyö käynnistyi syyskuussa. Palkoja harmonisoitiin vuonna 2020 711 000 €.

Henkilökohtainen lisä jaetaan poikkeuksellisin perustein vuonna 2020 – perusteena on muutoksen tukeminen omalla toiminnalla sekä oma-aloitteisuus ja kehityshakuisuus. Rekrytointilisän käytön periaatteet linjattiin ja otettiin käyttöön lokakuussa.

Yhteisöohjautuvuuden hanke toteuttaa strategian ja henkilöstöohjelman tavoitteita voittavasta joukkueesta. Vuonna 2020 muutoshankkeen keskeinen painopiste on esihenkilötyön kehittäminen kohti valmentavaa ja jaettua johtamista. Esihenkilöitä on valmennettu/valmennetaan yhdessä asiantuntijakumppaneiden kanssa systemaattisesti.

Vuonna 2020 on valmennettu yhteensä 125 esihenkilöä (70 %) ja 2400 työntekijää. Valmennukset jatkuvat vuonna 2021 kattaen koko henkilöstön.

Hankkeen keskeinen tavoite on johtamisen paradigman muutos siten, että esihenkilöt valmentavat tiimejään kohti jaettua johtajuutta. Jaettu johtajuus siirtää vastuuta ja päätöksentekoa entistä enemmän tiimeille sekä asiakas- että tiimin toiminnan prosesseista. Vuonna 2020 palvelualueilla on ollut käynnissä yli 150 jaetun johtajuuden kokeilua, jossa työtä kehitetään yhdessä kokeiluina ja esimerkiksi Leanin jatkuvan parantamisen menetelmillä.

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. Vuonna 2020 LaaS-palveluita tilattiin 191 kertaa.

Keusote on valmentanut sisäisiä muutosagentteja (kulttuuriagentit) tukemaan työyhteisöjä ja esihenkilöitä muutoksessa. Kulttuuriagenttien vetämiä dialogisia valmennuksia on pidetty noin 50 kertaa vuonna 2020.

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 toimitilaravetta.

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.

Henkilöstölle tehdyssä työhyvinvointikyselyssä ei noussut esille henkilöstön kokemaa epäasiallista kohtelua.

1.8 Arvio todennäköisestä tulevasta kehityksestä

Kuntayhtymän taloudellisia haasteita lisää koronatilanteen kehittymisen epävarmuus. Kuntayhtymän talousarvio vuodelle 2021 ei sisällä ylimääräistä varausta hoitoon, testaukseen tai varautumisen liittyviin kustannuksiin. Suun terveydenhuollon hoitojonojen purku aloitettiin loppuvuodesta ja se jatkuu keväällä 2021. Tavoitteena on kattaa syntyvät kustannukset koronasta saatavalla valtion avustuksella. Oletettavaa on, että hoitovelkaa syntyy koronan jatkumisen myötä myös muualla palvelutoimintaan. Erikoissairaanhoidon vuoden 2021 määrärahavaraus sisältää yhteensä 7,9 Me:n määrärahan koronan vuoksi syntyneiden hoitojonojen purkamiseksi.

Väestö vanhenee Keski-Uudellamaalla nopeammin kuin muualla Suomessa, mikä aiheuttaa palvelutarpeen kasvua. Samaan aikaan on tiedossa, että mahdollinen sote-uudistus leikkaa erityisesti Keski-Uudenmaan laskennallista rahoitusta eniten Suomessa. Tasausrajoittimen vuoksi rahoitusta vähennettäisiin 100 euroa/asukas. Mikäli sote-uudistus ei toteudu ja rahoitus tulee kunnilta, on tilanne samansuuntainen; kuntien taloudellinen kantokyky edellyttää merkittävää menojen kasvun hillintää tulevina vuosina. Tuottavuusohjelman toimenpiteiden käytäntöön saattaminen ja ohjelman jatkaminen on tässä ensiarvoisen tärkeää, samoin yhteisen asiakas- ja potilastietojärjestelmän saaminen ja yhteisen tietovarannon mahdollisuuksien hyödyntäminen.

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

Vuoden 2020 aikana sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa Keusotessa on kehitetty:

- päivittämällä toimintasääntöä,
- laatimalla tietosuoja- ja tietoturvapoliittikka,
- laatimalla järjestämis- ja tuottamissuunnitelma,
- laatimalla hankintaohje ja osto-ohjeet,
- ottamalla käyttöön Cludia -sopimuksenhallintajärjestelmä,
- käynnistämällä tiedonhallintamallin laadinta,
- palkkaamalla sisäinen tarkastaja,
- tilaamalla tilintarkastusyhtymältä (KPMG) erillisselvitys talousarvioylityksen perusteista sekä kuntakohtaisen laskutuksen jälkilaskennasta (KPMG antoi yhteensä 24 suositusta),
- käynnistämällä turvallisuus- ja riskienhallintapolitiikan laadintatyö,
- kehittämällä asiakas- ja potilasturvallisuutta laatimalla valvontaohjelma sekä omavalvontasuunnitelmat,
- pilotoimalla SHQS -laatuohjelmaa ja siihen sisältyviä sisäisiä auditointeja laatuohjelman käyttöönoton tueksi,
- laatimalla laatukäsikirja.

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

päätöksenteon näkökulmasta riskinä on edelleen epävarmuus sote -lainsäädännön toteutumisesta ja mahdollisista järjestämiseen ja tuottamiseen tulevista muutoksista. Kuntayhtymä osallistuu edelleen aktiivisesti Uudenmaan erilliskorjausten valmistelutyöhön.

Kuntayhtymän järjestämis- ja tuottamissuunnitelma on oleellinen osa ohjaus- ja johtamisjärjestelmää. Tämän suunnitelman pohjalta laaditaan kuntayhtymän palvelujärjestelmäsuunnitelma. Lisäksi tietojohdamisen kehittämissuunnitelmaan kuvatuilla toimenpiteillä tuetaan edellä mainittujen suunnitelmien toimeenpanoa. Kehittämisen painopisteinä ovat sote-uudistuksen kulmakivet, ml. kustannusten kasvun hillintä, tiedolla ohjauksen kehittäminen, palvelujen yhteensovittaminen ja digitaaliset palvelut.

Tietojärjestelmiin liittyy merkittäviä riskejä nykyisillä järjestelmillä. Asiakas- ja potilastietojärjestelmät ovat kuntakohtaisia, mikä estää toimintojen kehittämistä ja aiheuttaa merkittävän riskin suoritepohjaisen kuntalaskutuksen luotettavuudelle. Lisäksi henkilöstön tarve käyttää työssään useita eri kuntakohtaisia järjestelmiä yhdessä henkilöstön runsaan vaihtuvuuden kanssa on kasvattanut merkittävästi tuen tarvetta asiakas- ja potilastietojärjestelmien osalta. Kuntayhtymän toimintaa digitalisoidaan laajasti koko ajan ja palvelualueiden on ollut vaikeaa Covid19 aikana resursoida toimintaansa kehittäviä IT-hankkeita riittävällä henkilöstöresursseilla. Tämä on johtanut paikoin epätyydyttävien ratkaisujen käyttöönottoon ja käyttöönottojen siirtymiseen. IT-sopimusten siirto kunnista kuntayhtymään on osoittautunut erittäin hitaaksi. Sopimuksista puuttuvat tietoturva-asetuksen mukaiset liitteet sekä sopimusten siirtoa koskevat pykälät. Sopimusten siirroista on jouduttu neuvottelemaan Toimittajien. Sopimussiirrot kuntayhtymään toteutuvat vasta vuoden 2021 aikana.

Johtamisjärjestelmää ja organisaatorakennetta kehitetään kaiken aikaa. Yhteisten prosessien ja johtamismallien kehittämisen tavoitteena on yhteisöohjautuvan organisaation vahvistaminen ja järjestämistoiminnon kehittämisellä saavutettava toiminnan selkeys ja tehokkuus.

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 asuin ympäristönä. 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.

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 mainittakoon yhteisöohjautuvuus, strategiset kyvykkyydet, lean, tiedolla johtaminen, ennakoiva henkilöstösuunnittelu, Minun urani Keusotessa, rekrytointin ja sisäisten siirtojen perehdyttämismalli.

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

Keusotessa toteutettiin yhteistyössä Työterveyslaitoksen kanssa Mitä kuuluu -kysely 27.10 – 30.11.2020. Tulosten perusteella mm. työn kuormittavuuden koettiin lisääntyneen. Johtoryhmä käsitteli tulokset joulukuun puolessa välissä ja valitsi vuoden 2021 hyvinvointiteemaksi ”Voimia vapaa-aikaan”. Tavoitteena on tehdä vuoden aikana erilaisia ratkaisuja ja toimenpiteitä tavoitteen saavuttamiseksi.

Kilpailuttamiseen ja sopimuksenhallintaan liittyy merkittäviä riskejä. Kuntayhtymälle kunnista siirtyneiden sopimusten haltuunotto on vaatinut resursseja. Kilpailutusprosessit toteutetaan hankintapalvelujen ja palvelualueiden tiiviissä yhteistyössä. Hankintapalveluissa laaditaan ja pidetään yllä tarvittavia ohjeita ja prosesseja. Sopimuksenhallintaan ja sopimuksien valvontaan liittyvät riskit on tunnistettu osana kuntayhtymän riskienhallinnan kehittämistyötä. Sopimuksien valvonta on nostettu yhdeksi hankintojen kehittämisen painopisteistä.

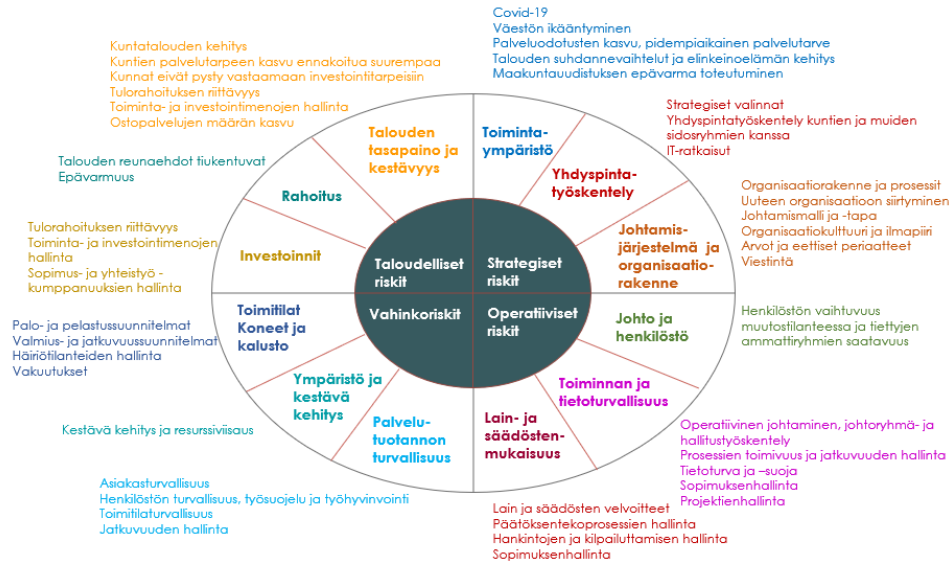
Vahinkoriskit liittyvät mm. palvelutuotannon turvallisuuteen, toimitiloihin, kalusteisiin ja koneisiin.

Toimitiloihin liittyvät riskit liittyvät monilta osin sisäilmaongelmiin. Lisäksi toimitilojen käytettävyyden, 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 hallitaan vahinkoriskejä.

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

Talouden palvelualueperustaista ennusteprosessia kehitettiin vuoden 2020 aikana ja työ jatkuu vuoden 2021 aikana 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.

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.



2 SELONTEKO SISÄISEN VALVONNAN JA RISKIENHALLINNAN JÄRJESTÄMISESTÄ

Selonteon valmistelu ja käsittely

Sen lisäksi, että toimintakertomuksessa arvioidaan merkittävimpiä riskejä ja epävarmuustekijöitä, yhtymähallitus kuntalain (115.1 §) mukaisesti arvioi tässä selonteossaan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämistä ja tekee niihin liittyen keskeiset johtopäätöksensä.

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 hallinto- ja talousjohtajan vetämissä talouspäällikköpalavereissa.

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 toimintasäännön, toimielinten päätösten ja muiden viranomaisohjeiden noudattamisessa. Johtamisjärjestelmä sääntöineen ja ohjeineen muodostaa tarkoituksenmukaisen kokonaisuuden.

Kehittämiskohteet:

- toiminnan ja talouden seurannan ja raportoinnin toimintatapojen edelleen kehittäminen
- talouden ennustamisessa vaadittavan osaamisen vahvistaminen
- oikeat ja riittävät tiedot kuntayhtymän toiminnasta ja taloudesta omistajakunnille (omistajakuntien tavoitteiden toteuttaminen)

Keusoten luottamus- ja viranhaltijajohto yhdessä muodostavat johtamisjärjestelmän perusrakenteen. Yhtymähallitus johtaa kuntayhtymän toimintaa, hallintoa ja taloutta, vastaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä. Hallintosääntöä täydentää toimintasääntö. Johtamisjärjestelmää viranhaltijoiden johtotiimirakenteen ja johtotiimien tehtäväjaon osalta on edelleen kehitetty toimintavuoden aikana. Yhtymästrategia on arvioitu. Tulokset esitetään tämän toimintakertomuksen liitteessä: vuosittain arviointi.

Keusotella 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 kuvataan kuntayhtymän yhteistyöverkoston ohjausmalleja sekä järjestämisen ja tuottamisen periaatteita, toiminnallisia rooleja ja vastuita sekä alustava tiekartta järjestäjän ohjausmallin ja osaamisen vahvistamiselle.

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. Tietoallashanke osaltaan tukee johtamisessa tarvittavan tiedon oikea-aikaista ja luotettavaa tuottamista.

Keusotessa sisäinen tarkastus on järjestetty omana työnä palkkaamalla yksi sisäinen tarkastaja, joka aloitti tehtävässään elokuussa 2020. Yhtymähallitus on hyväksynyt sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen ja vuosisuunnitelman. Sisäinen tarkastus on asemoitu sisäisen tarkastuksen ammatillisen viitekehyksen ja kansainvälisten ammattistandardien tarkoittamalla tavalla riippumattomaksi.

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
- vuoropuhelun vahvistaminen palvelualueiden, hallinto-, tuki ja kehittämispalvelujen (ml. tietohallinto) kesken riskien arvioinnin ja hallintatoimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa

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 riskienhallintatyöryhmä koordinoi turvallisuus- ja riskienhallintatyötä ja laatii yhtymävaltuuston päättämien perusteiden pohjalta turvallisuus- ja riskienhallintapolitiikan yhtymähallituksen hyväksyttäväksi. Laadintyö käynnistettiin lokakuussa 2020 ja sen on tarkoitus valmistua 31.5.2021 mennessä. Riskienhallinnan vastuut on kuvattu hallintosäännössä.

Laatutyöryhmän tekemään laatukäsikirjaan on tuotettu sisältöä kokonaisturvallisuuden näkökulmasta. SHQS-laaturjestelmässä tunnistettujen turvallisuuden eri osa-alueiden puutteiden korjaamiseksi on tehty kehitystyötä esim. palo- ja pelastusturvallisuuden osalta. Viimeiset osatehtävät em. kokonaisuuksiin liittyen valmistuvat arvion mukaan vuonna 2021.

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, hallintakeinoin ja seurantaan). Merkittävimmät riskit ja niiden hallintakeinot dokumentoidaan turvallisuus- ja riskienhallintatyöryhmän antamien ohjeiden ja mallien mukaisesti. Sisäiset riskit on nyt tunnistettu ja hallintatoimenpiteitä suunnitellaan tältä pohjalta. Keusotella on käytössään vaarojen tunnistamisen riskienarviointityökaluina WPro ja HaiPro. Jatkossa riskitiedon varastointiin ollaan ottamassa käyttöön oma tietojärjestelmänsä.

Kuntayhtymän valmiussuunnitelman valmistelu on pandemiatilanteen takia hidastunut. Suunnitelman rakenteellista kokoamistyötä vauhditetaan, kun terveyden- ja sosiaalihuollon lainsäädäntömuutokset astuvat voimaan 1.3.2021 sekä Sosiaali- ja terveysministeriön PONK (Poikkeusolojen sosiaali- ja terveydenhuollon neuvottelukunta) -alatyöryhmän valtakunnalliset ohjeet valmiussuunnitelman rakenteeseen ja sisältöön saadaan käyttöön. Keusoten valmiussuunnittelulla edistetään kuntayhtymän jatkuvuudenhallintaa sekä perusvalmiuteen liittyviä suunnitelmia. UUSIMAA20 -valmiusharjoitus on siirretty pidettäväksi 6/2021. Virve -puhelinien valtakunnallisia puheryhmiä yhdenmukaistetaan. Tältä pohjalta myös Keusoten Virve -verkostokokonaisuus on tavoitteena saada valmiiksi vuonna 2021.

Strategisten ja taloudellisten riskien hallinta

Strategisten ja taloudellisten riskienhallinnan tavoitteena on Keusoten toiminta tehokkaana ja taloudellisena maakunnallisena organisaationa, jota voidaan edelleen kehittää valtakunnallisten uudistusten edellyttämällä tavalla. Toimivalla riskienhallinnalla kustannuskehitystä pyritään hallitsemaan niin, että se saadaan rahoituspohjan edellyttämälle tasolle riippumatta siitä rahoittaako toimintaa valtio vai kunnat. Järjestämis- ja tuottamissuunnitelman laadinnalla sekä palvelurakenteen ja tuotantotapojen kehittämisellä kuntayhtymä pyrkii toimintojen kustannusrakenteen kasvun hallintaan.

Yhtymästrategiaa laadittaessa toimintaympäristön muutokset kartoitettiin ja niiden vaikutukset arvioitiin. Muutokset ryhmiteltiin yhteiskunnallisiin ja sosiaalisiin (terveyden ja

hyvinvoinnin korostuminen, väestörakenteen muutos), poliittisiin ja lainsäädännöllisiin (päätokeenteon kompleksisuus, teknologisiin (älykkään teknologian murros) ja taloudellisiin (talouden reunaehdot tiukentuvat) tekijöihin. Nämä tekijät arvioitiin neljästä näkökulmasta: asukkaan, henkilöstön, palvelutuotannon sekä talouden ja hallinnon näkökulmista.

Strategiaprosessissa analysoitiin päätokeenteon kompleksisuutta ja talouden reunaehtoja ilmiönä, Samoin analysoitiin älykkään teknologian hyödyntämistä, väestörakenteen muutosta ja hyvinvoinnin merkityksen vahvistumista ilmiönä. Näiden ilmiöiden suhteen tunnistettiin niiden mahdollisuuksia ja uhkia.

Henkilöstöriskien hallinta (ml. strategisten kyvykkyyksien varmistaminen ja kehittäminen)

Kuntayhtymä laatii henkilöstöpolitiikan, henkilöstöohjelman sekä vuosittain yhteistyömenettelyssä työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi henkilöstö- ja koulutussuunnitelman ennakoiden muutoksia, joilla on vaikutusta henkilöstön määrään tai ammatilliseen osaamiseen. Johtamisen muutos Keusotessa perustuu valmentavaan esimiestyöhön, joustavaan työn muotoiluun ja digitaalisiin johtamis- ja työtapoihin, jotka mahdollistavat tuloksellisen työnteon.

Henkilöstökulujen kehitystä ja siihen vaikuttamisen keinojen toimivuutta Keusotessa arvioidaan jatkuvasti (ml. henkilöstömäärän, lomapalkkavelan ja työterveyshuoltopalvelujen kehitys).

Keusotella kuten muillakin pääkaupunkiseudun sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen järjestäjillä on haasteita useiden eri ammattiryhmien (erityisesti sosiaalityöntekijöiden ja lääkärin kohdalla) henkilöstön saatavuudessa. Vaihtuvuus vuonna 2020 oli 14,4 %. Yhtymähallitus on hyväksynyt palkkojen harmonisointisuunnitelman (29.10.2019 § 144). Tavoitteena on kilpailukykyinen palkkataso.

Tuottavuusohjelman tavoitteiden mukaisesti kuntayhtymässä haetaan keinoja saatavuuden parantamiseksi. Hoitotyön sijaishenkilöstöresurssin varmistamiseksi kuntayhtymän oma sijaisvälitysyksikkö aloittaa toimintansa 2021.

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.

Keusotella 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

Keusoten 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. Keusotella on hankintayhteyshenkilöverkosto, jossa on edustus kaikilta palvelualueilta sekä Keukonsernista. Hankintayhteyshenkilöverkostossa mm. käydään yhdessä läpi esiintyneitä poikkeamia hankinnan prosessien edelleen kehittämiseksi ja poikkeamiin reagoimiseksi.

Hankinta- ja sopimusprosessien sujuvan hallinnan tukena on käytössä Cloudia -järjestelmä, jonka käytettävyyttä kehitetään kaiken aikaa. Asian-, sopimuksen ja hankintojenhallinnan integraatio on edellytys riskienhallinnan onnistumiselle hankintojen ja sopimuksenhallinnassa (ml. reklamaatioiden käsittely). Hankintapalveluissa on laadittu arkistonmuodostussuunnitelma 2019. Palvelujen ostot ja hankinnat ovat painopisteenä järjestämis- ja tuottamissuunnitelmassa. Hankintojen ja sopimusten hallinnassa on otettu huomioon tarkastuslautakunnan arviointikertomuksessaan antamat suositukset.

Korona-ajan hankinnoissa on tehty poikkeustilanteessa suoran hankintapäätökset, joiden perustelut saadaan lainsäädännöstä (äkillinen, ennalta-arvaamaton tilanne). Ohjeistuksen valmistuttua on hankinnoissa noudatettu Sosiaali- ja terveysministeriön ja Kuntaliiton ohjeita.

Vakuutusturva

Keusoten vakuutukset on kilapilutettu 2019 ja ne ovat astuneet voimaan 1.1.2020, henkilöstön osalta 1.4.2020.

Yhtymähallituksen arvio valvontatoimenpiteistä

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

Kehittämiskohteet:

- henkilöstön valvontaosaamisen kehittäminen
- valvontakertomuksen keskeisimmät kehittämiskohteet vuodelle 2021
- arkistonmuodostussuunnitelma- ja tiedonohjaussuunnitelmatyön loppuun saattaminen määräaikaan mennessä (toukokuu 2021)
- poikkiorganisatorisen yhteistyön kehittäminen (esim. hankinta-asiantuntijat ja valvonnan yhteistyöryhmä)
- laite- ja kalusterekisterien ja -luettelojen (ml. kiinteistö- ja irtaimistoleasingsopimukset) ajan tasalla pitäminen
- omien yksiköiden ja yksityisten palvelutuottajien valvonnan yhtenäistäminen ja raportoinnin edelleen kehittäminen

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

Kuntayhtymällä on itsehallintonsa mukaisesti sosiaali- ja terveystalvelujen järjestäjänä vastuu palvelujen lain- ja asianmukaisuuden varmistamisesta. Yhtymähallitus hyväksyi 16.6.2020 kuntayhtymän sosiaali- ja terveystalvelujen valvontasuunnitelman 2020 - 2021ohjeistuksineen ja laatuvaatimuksineen. Valvontasuunnitelman lisäksi kuntayhtymässä laaditaan omavalvontasuunnitelmat. Valvonnan kehittämisen tavoitteena ovat yhtenäisten toimintamallien ja -tapojen vakiinnuttaminen kuntayhtymässä.

Kuntayhtymän valvonnassa on käytössä ns. valvonnan vastuiden hybridimalli. Keusotella on konsernipalvelujen laatuvaluissa valvontakoordinaattori, jonka tukena toimii valvonnan yhteistyöryhmä. Valvontakoordinaattori kokoaa yhtymähallitukselle vuosittain raportoitavan valvontakertomuksen. Kuntayhtymän kirjaamo toimittaa valvontakoordinaattorille aluehallintoviraston ja eduskunnan oikeusasiamiehen epäkohtailmoitukset, kantelut ja valvontakäyntien dokumentit.

Valvonnan vuosikertomuksessa koottu valvonnan keskeisimmät kehittämiskohteet vuodelle 2021:

- valvonnan organisointi ja resursointi, toimintamallin kehittäminen ja benchmarkingtoiminta muiden kuntayhtymien ja kuntien kanssa
- ilmoituksenvaraisten palvelutuottajien ohjauksen ja valvonnan suunnittelu ja raportointi
- valvonnan raportointi kokonaisuutena

Keusotella 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.

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. ITC-kehittämisen hankesalkku toimintamalli on luotu ja ohjeistettu keväällä 2020.

Tietoturvan osalta tietoturvalvomo eli SIEM-SOCK ratkaisu on otettu käyttöön 12/2020 (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

Hallintosääntöön 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. Vuonna 2021 esimiesten palkanmaksun tarkastamispisteiden täsmennetään - palkanmaksun prosessikuvaus tarkastuspisteistä sekä maksettujen palkkojen tarkastaminen esimiestasolla.

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
- arkistonmuodostus ja tiedonohjaussuunnitelmien laatiminen määräaikaan mennessä (2021)
- tiedonhallintamallin rakentaminen ja ylläpito lainsäädännön määrittelemässä aikataulussa

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, osavuositarkastukset, TP/toimintakertomus). Omistajakunnille kuntayhtymän toiminnasta ja taloudesta raportoidaan kuukausittain.

Tietoturva ja tietosuojat

Tietosuojat ja riskienhallinta

Kuntayhtymä on määritellyt tietosuojat- 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. Vuonna 2020 on hyväksytty ja YT-menettelyssä käsitelty kuntayhtymän tietoturvallisuusohje, sähköpostin ja tietoverkkojen käyttöohje sekä henkilötietojen käytön valvonta ja valvontasuunnitelma (lokivalvonta). Ohjeet julkaistaan intrassa (Keunet). Lisäksi tietosuojan ja ICT- tietoturvan asiantuntijat valmistelevat tietosuojan ja tietoturvan omavalvontasuunnitelmaa (tavoiteaikataulu: kesäkuu/2021).

Hallintosäännön mukaan yhtymähallitus toimii tietosuojat-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 tietosuojat-asetuksen mukaisten

tietopyyntöjen käsittelyn vastuut. Tietosuojaan tehtäviä toteutetaan, seurataan ja raportoidaan vuosikellon mukaisesti johtoryhmille ja yhtymähallitukselle, joka hyväksyy tietosuojaan vuosiraportin ja sen yhteydessä julkaistavan seuraavan vuoden suunnitelman. Johdolle tietosuojaan raportoidaan osa- ja vuosiraportilla sekä tämän lisäksi säännöllisesti esimiesamuuksissa ja koko henkilöstölle tiedotetaan kahden kuukauden välein.

Kuntayhtymällä on EU-asetuksen mukaisesti nimetty tietosuojavaikuttaja (kuntayhtymän johtajan päätös 19.11.2018 §177). Tietosuojavaikuttajan tehtävät ja asema määräytyvät EU:n tietosuoja-asetuksen nojalla (artiklat 38 ja 39). Kuntayhtymän tietosuojaorganisaation muodostavat tietosuojavaikuttaja, tietosuoja-asiantuntija ja tietosuojaohjeiden laatija sekä tarvittaessa lakimies ja tietoturvaohjeiden laatija. Tietosuojaorganisaatio koordinoi ja avustaa palvelualueiden tietopyyntöjen käsittelijöitä. Tietosuojavaikuttaja on raportointivelvollinen kuntayhtymän ylimmälle johdolle.

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

Tietosuojaan vaikutusten ja riskien arviointi (DPIA)

Rekisterinpitäjän velvollisuuksiin kuuluu tietosuojaan vaikutusten ja riskien arviointi (EU tietosuoja-asetus, artikla 35). Riskien arviointi on myös osa laadunhallintaa (laatumittarit). Tietosuoja linkittyy valmisteilla olevaan kuntayhtymän turvallisuus- ja riskienhallintapolitiikkaan. Systemaattista tietosuojaan riskienarviointia toteutetaan riskienhallintaa ja lokivalvontaan luoduilla prosesseilla, toimintamalleilla, ohjeilla ja lomakkeilla.

Edellä kuvatun lisäksi rekisterinpitäjän velvollisuuksiin kuuluu turvaloukkauksista 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. Tietosuojavaikuttaja avustaa palvelualueita myös 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 tietosuojaohjeet. Esimiehet voivat seurata suorituksia ohjelmiston raportoinnin avulla.

Tietosuojaosaamista ja johdon hyväksymiin tietosuojalinjauksiin sitoutumista varmennetaan tietoturvaluotteluita, vuosittaisella tietosuojaan koulutusohjelmalla, tietosuojaan ja tietoturvan koulutusportaalin (ml. tentit) avulla sekä koulutuksiin osallistumista ja suorituksia seuraamalla (raportointi puolen vuoden välein).

Tiedon- ja asianhallinta

Tiedonhallinta - Tiedonhallintamalli ja asiakirjajulkisuuskuvaukset

Tiedonhallintalain (voimaan 1.1.2020) vaatimusten ja lain mukaisten tehtävien toteuttamisesta on vastannut kuntayhtymän johtajan asettama työryhmä (5.2.2020 § 13). Tiedonhallintamallin ja asiakirjajulkisuuskuvauksen hyväksyntä kuuluu hallintosäännön mukaisesti yhtymähallitukselle (§ 11). Nämä asiakirjat tuodaan toimitiloihin hyväksyttäväksi keväen 2021 aikana. Lisäksi julkinen asiakirjajulkisuuskuvaukset julkaistaan Keusoten nettisivuilla asiakkaiden saataville. Tiedonhallintamalli on sisäinen asiakirja. Tietosuojavastaavalle on suosituksesta asetettu valvontatehtävä tiedonhallintalain toteutumisessa. Vuoden 2021 aikana työryhmä laatii 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 ovat työn alla ja ne on määrä saada valmiiksi kesäkuun 2021 loppuun mennessä. 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 ja toimeenpano
- toiminnan ja talouden raportoinnin kehittämisen systemaattinen arviointi ja jatkuva parantaminen

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 kehitetään johdon dash boardia ajantasaisen ja luotettavan tiedon hyödyntämiseksi toiminnan ja talouden strategisen vuosikellon määrittelemässä rytmissä.

Omistajakunnilta saatavaa palautetta kerätään systemaattisin toimintatavoin ja jatkuvassa vuoropuhelussa. Toimintaa ja sen seuranta 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

	2020 1000 €	2019 1000 €
Toimintatuotot	691 738	674 923
Valmistus omaan käyttöön	333	0
Toimintakulut	-690 383	-673 353
Toimintakate	1 688	1 570
Rahoitustuotot ja -kulut		0
Korkotuotot	24	16
Muut rahoitustulot	33	18
Korkokulut	-56	-3
Muut rahoituskulut	-27	-121
Vuosikate	1 662	1 480
Poistot ja arvonalentumiset	-1 563	-1 480
Tilikauden tulos	99	0
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	99	0

TULOSLASKELMAN TUNNUSLUVUT

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

Toimintakate on toimintatuottojen ja -kuluja 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

	2020 1000 €	2019 1000 €
Toiminnan rahavirta		
Vuosikate	1 662	1 480
Investointien rahavirta		
Investointimenot	-4 629	-4 680
Käyttöomaisuuden myynnit	432	0
Toiminnan ja investointien rahavirta	-2 536	-3 200
Rahoituksen rahavirta		
Lainakannan muutokset		
Lyhytaikaisten lainojen muutos	-15 000	15 000
Muut maksuvalmiuden muutokset	30 116	-10 918
Rahoituksen rahavirta	15 116	4 082
Rahavarojen muutos	12 580	882
Rahavarojen muutos		
Rahavarat 31.12.	13 577	997
Rahavarat 1.1.	997	115
	12 580	882
TP Rahoituslaskelma + tunnusluvut		
Toiminnan ja investointien rahavirran kertymä, €	-5 845	-3 309
Investointien tulorahoitus, %	35,9	31,6
Laskennallinen lainanhoitokate	30,5	0,8
Kassan riittävyys, pv	7,1	0,5

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 tilinpäätösvouden 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.

Kuntayhtymä on ollut voimassa vuodesta 2017, joten tunnusluvussa on mukana neljä vuotta.

Investointien tulorahoitus, %

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

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

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

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)

= $365 \text{ pv} \cdot \text{Rahavarat } 31.12. / \text{Kassasta maksut tilikaudella}$

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 2020 lopussa oli 7,1 pv:n maksuvalmiutta.

3.3 Rahoitusasema ja sen muutokset

Tase ja sen tunnusluvut

VASTAAVAA	2020 1000 €	2019 1000 €
A PYSYVÄT VASTAAVAT	5 844	3 209
I Aineettomat hyödykkeet	22	705
2. Tietokoneohjelmistot	22	705
II Aineelliset hyödykkeet	4 625	2 484
4. Koneet ja kalusto	1 004	1 714
6. Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat	3 621	770
III Sijoitukset	1 197	20
1. Osakkeet ja osuudet	1 197	20
B TOIMEKSIANTOJEN VARAT	1 792	0
1. Valtion toimeksiannot	0	0
3. Muut toimeksiannot	1 792	
C VAIHTUVAT VASTAAVAT	74 336	85 914
II Saamiset	60 759	84 917
Lyhytaikaiset saamiset	60 759	84 917
1. Myyntisaamiset	6 134	12 566
3. Muut saamiset	5 960	15 207
4. Siirtosaamiset	48 665	57 144
IV Rahat ja pankkisaamiset	13 577	997
VASTAAVAA YHTEENSÄ	81 971	89 123

VASTATTAVAA	2020 1 000 €	2019 1 000 €
A OMA PÄÄOMA	100	1
I Peruspääoma	100	100
IV Edellisten tilikausien yli-/alijäämä	-99	-99
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ	99	0
D TOIMEKSIANTOJEN PÄÄOMAT	3 071	453
1. Valtion toimeksiannot	1 280	453
3. Muut toimeksiantojen pääomat	1 792	0
E VIERAS PÄÄOMA	78 800	88 669
II Lyhytaikainen	78 800	88 669
1. Joukkovelkakirjalainat	0	15 000
5. Saadut ennakot	41	46
6. Ostovelat	28 329	37 403
7. Muut velat	3 819	3 997
8. Siirtovelat	46 612	32 223
VASTATTAVAAYHTEENSÄ	81 971	89 123
TASEEN TUNNUSLUVUT:		
Omavaraisuusaste, %	0,1	0,0
Suhteellinen velkaantuneisuus, %	11,4	13,1
Kertynyt yli-/alijäämä, 1 000€	0	-99
Lainakanta 31.12., 1 000€		15 000
Lainat ja vuokravastuut, 31.12., 1 000 €	35 454	45 811

Omavaraisuusaste, %

= $100 \cdot (\text{Oma pääoma} + \text{Poistoero ja vapaaehtoiset varaukset}) / (\text{Koko pääoma} - \text{Saadut ennakot})$

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, %

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

Tunnusluku kertoo, kuinka paljon käyttötuloista tarvittaisiin vieraan pääoman takaisinmaksuun. Tunnusluvun osoittajaan merkitään tarkasteluvuoden tilinpäätöksen koko

vieras pääoma vähennettynä saaduilla ennakomaksuilla. 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.

Kuntayhtymällä oli vuosilta 2017 ja 2018 kertynyttä alijäämää yhteensä 99 448,54 euroa. Vuoden 2020 tilinpäätös oli 99 448,54 euroa ylijäämäinen, joten kertynyt alijäämä katettiin.

Lainakanta 31.12.

= Vieras pääoma – (Saadut ennakot + Ostovelat + Siirtovelat + Muut velat)

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

Kuntayhtymällä ei ollut vuoden 2020 lopussa lainaa.

Lainat ja vuokravastuut 31.12.

= Vieras pääoma – (Saadut ennakot + Ostovelat + Siirtovelat + Muut velat) + Vuokravastuut

Lainat ja vuokravastuut saadaan lisäämällä lainakantaan vuokravastuiden määrä. Vuokravastuiden määrä huomioidaan liitetiedoissa ilmoitetun mukaisena.

Koska kuntayhtymällä ei ollut vuoden 2020 tilinpäätöksessä lainaa, koostuu tunnusluku yksinomaan vuokravastuista. Vuokravastuut olivat vuoden 2020 lopussa n. 35,5 Me.

3.4 Kokonaistulot ja -menot

TULOT	1000 €	MENOT	1000 €
Toiminta		Toiminta	
Toimintatuotot	691 738	Toimintakulut	690 383
Verotulot		- Valmistus omaan käyttöön	-333
Korkotuotot	24	Korkokulut	56
Muut rahoitustuotot	33	Muut rahoituskulut	27
Tulorahoituksen korjauserät		Tulorahoituksen korjauserät	
		Pakollisten varausten muutos	0
		hyödykkeiden luovutustappiot	
Investoinnit		Investoinnit	
Rahoitusosuudet investointimenoihin	0		
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustulot	432	Investointimenot	4 629
Rahoitustoiminta		Rahoitustoiminta	
Lyhytaikaisten lainojen lisäys	49 000	Lyhytaikaisten lainojen vähennys	64 000
Kokonaistulot yhteensä	741 227	Kokonaismenot yhteensä	758 762
 Täsmäytys			
Kokonaistulot - Kokonaismenot	-17 536		
 Rahavarojen muutos	12 580		
Muut maksuvalmiuden muutokset	30 116		
Erotus	-17 536		

4. YHTYMÄHALLITUKSEN ESITYS TILIKAUDEN TULOKSEN KÄSITTELYSTÄ JA TALOUDEN TASAPAINOTTAMISESTA

Tilikauden tulos on 99 448,54 euroa.

Kattamatonta alijäämää on vuosilta 2017 ja 2018 yhteensä 99 448,54 euroa. Aiemmin kertynyt alijäämä katetaan vuoden 2020 ylijäämällä.

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.-31.12.2020
Asiakas- ja potilaspalautekokonaisuus otetaan käyttöön talousarviovuoden aikana	Asiakas- ja potilaspalautekokonaisuuden käyttöönotto Asukaskokemus / asiakastyytyväisyys, NPS yli 70	Vahvistetaan läpinäkyvyyttä ja asukkaiden osallistumismahdollisuuksia Hyödynnetään asiakaspalautetta systemaattisesti osana kehittämistä Palvelujen ja toimintatapojen kehittäminen tarkoituksenmukaisesti taloustilanne huomioiden	Palautejärjestelmä on otettu käyttöön. Laite- ja verkkosivukyselyjen tulos: Kuntayhtymän NPS 58 Hyvinkään NPS 48 Järvenpään NPS 40 Mäntsälän NPS 74 Nurmijärvi NPS 60 Pornainen NPS 68 Tuusulan NPS 63 Laitekyselyjen NPS 70
Alueellisen hyvinvointisuunnitelman toimeenpano käynnistyy yhteistyössä sidosryhmien kanssa	Osallisuuden mittarit Hyvinvointikertomuksen mittarit TEA-viisari, soveltuvat mittarit	Yhdyspintatyöskentely kuntien, yhteisöjen, yritysten ja asukkaiden kanssa	Alueellisen hyvinvointisuunnitelman toimeenpano on käynnistynyt monialaisessa yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Alueellinen hyvinvointikertomus 2020 on päätöksenteossa tilinpäätöksen yhteydessä. Osallisuuden raportointikyselyyn saatiin 22 vastausta (6/2020) ja 18 vastausta (12/2020). Osallisuuspelejä on saatettu valmiiksi ja sitä on hyödynnetty palvelualueilla. Asukaskehittäjien (n. 230 asukasta) ryhmä on aloittanut työskentelyn.

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.-31.12.2020
Tasapainoinen talous	Erikoissairaanhoidon kasvu enintään 1,5 % - 2 % Kuntien maksuosuudet eivät ylity Perustason sote-palvelujen kustannukset ovat keskimäärin korkeintaan kahden edellisen vuoden tasoa	Tuottavuusohjelma	Erikoissairaanhoidon maksuosuudet toteutuivat n. 1,5 % pienempinä kuin vuonna 2019. Koronapandemian vuoksi erikoissairaanhoidon palveluita ei voitu tuottaa normaalilla tasolla, mikä lisäsi hoitovelkaa ja kasvattaa vuoden 2021 kustannuksia. Vuoden 2021 talousarviossa hoitovelan purkuun on varattu lähes 8 Me. Koronapandemian vuoksi kuntien maksuosuudet ylittyivät. Koronakustannukset ja arvioidut tuottomenetykset olivat yhteensä n. 24,5 Me.
Digihyvinvointipalvelujen suunnitelma ja käyttöönotto asteittain	Digihyvinvointipalvelujen kartoitus- käyttöönotto palvelualueittain	Sähköisten palvelujen käyttöönoton vaiheistus eri palveluissa	Palvelualueet ovat kuvanneet tulosyksikkötasoiset digisuunnitelmat tietohallinnon kanssa yhteistyössä. Sähköinen omahoito ja asiointi osana hyte-työtä on kuvattu osaksi digisuunnitelmia.
Tiedolla johtamisen ohjelma otetaan käyttöön	Tiedolla johtamisen toimintamallin käyttöönotto mm. avopalveluiden PTH-mittaristo		Tietoallas ja siihen liittyvä tietovarantoautomaation on perustettu. Vuoden 2020 aikana on käyttöönotettu Covid19 raportointi ja käynnistetty

			johtamisen työpöytien määrittely.
Palvelurakenteen painopistettä muutetaan ennaltaehkäisevään suuntaan	Uusien ennaltaehkäisevien palvelujen määrä	Varhaisen vaiheen tukipalvelujen palveluvalikoiman laajentaminen Luodaan itsehoidon ja omahoidon palvelupolkuja	Kotona asumista tukevien palveluluiden kotiapupalvelu ja ikääntyneiden omaishoidon sijaisapupalvelu käytössä koko Keusotessa. Vammaispalveluissa tuetun asumisen osuus lisääntynyt (tot. 31 %). Omana toimintana järjestetty perhehoito laajentunut koko Keusoten alueelle. Perhehoidon koulutukset eivät ole toteutuneet. Lasten lääkinnällisen kuntoutuksen kokonaisprosessi kuvattu. Yhteistyö Hyvinkään sairaanhoitoalueen kanssa on laskenut yhteispäivystyksen kävijämääriä. Tavoite vähennys 20 käyntiä/vrk on toteutunut.

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.-31.12.2020
Vakituisen henkilöstön vaihtuvuus on alle 8 %	Keusote työpaikkana suositteluindeksi, NPS	Ensimmäinen imago tutkimus tehty ja toimenpiteet käynnistetty, Henkilöstö- ja koulutus suunnitelma valmis	Vaihtuvuustavoite ei toteutunut, vaihtuvuusprosentti 14 % (58 henkilöä eläköityi vuonna 2020) Vuoden 2020 Mitä kuuluu -kyselyn tulosten perusteella Keusote

			työnantajana suosittelisi 51 % työntekijöistä Vuoden 2021 henkilöstö- ja koulutussuunnitelma on valmis.
Keusoten strategiset kyvykkyydet ja osaamiset on tunnistettu ja määritelty	Itse- ja yhteisöohjautuvuuden ja Leanin mittarit	Yhteisöohjautuvuus ja Lean-osaamista kehitetään suunnitelmallisesti koko työyhteisön näkökulmasta, Keuakatemia on valmis	Strategiset kyvykkyydet ja osaamiset on määritelty. 2/3 esimiehistä on käynyt sekä Lean että YO valmennuksen Yhteisöohjautuvuus 1-3 aaltojen toinen mittaus tehty

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.-31.12.2020
Innovaatioiden käsittelymalli on valmis	Käsittelymalli on luotu 6/2020 mennessä	Käynnistetään innovaatioiden käsittelymalli, käyttö ja tilannekuva joryn käytössä	Kehittämishankesalkkuihin liittyvä ohjausmallia on vakioitu integroimalla eri hankekokonaisuuksia ja niihin asetettuja tavoitteita kehitysohjelma-hankkeeksi. Innovaatioiden käsittelymallin luonti on liitetty osaksi TKI-ekosysteemi yhteistyömallin rakentamista.
TKI-ekosysteemi ja tietöekosysteemi rakentaminen on saatu käyntiin (TKI = tutkimus-, kehittäminen ja innovaatio)	TKI-ekosysteemi hankkeen läpivienti TKI-toiminnan perustan rakentamiselle suunnitelman mukaisesti 9/ 2020 mennessä Ulkoisten verkostoprojektien	Määritellään soveltamiskohteet ja käynnistetään rahoitushaku Kuntayhtymän hankeohjaus (hankesalkku) työkalu on käytössä Verkostoyhteistyö-projekteja käynnistetty / osallistuttu	TKI-ekosysteemi – alkuhanke toteutettiin suunnitellusti ja kehitystyötä jatketaan valtionavustusrahoituksella 2021. Tutkijan työpöytä toimintamalli rakentaminen käynnistyi osana TKI-hanketta. Esh:n kanssa on toteutuksessa viisi

	määrä suhteessa kaikkiin hankesalkun projekteihin Kuntayhtymän toimintaa kehittävien opinnäytetöiden määrä Tutkimuksellisen erillisrahoituksen määrä/kpl		yhdyspintahanketta osana tuottavuusohjelmaa. Opinnäytetöille myönnettyjen lupien määrä kasvoi 42:sta 60:een Tutkimusyhteistyöhankkeita on suunnittelussa 4-5
--	---	--	---

5.1.2 Yhtymän johto ja strateginen kehittäminen ja tukipalvelut

Vastuhenkilö kuntayhtymän johtaja Pirjo Laitinen-Parkkonen

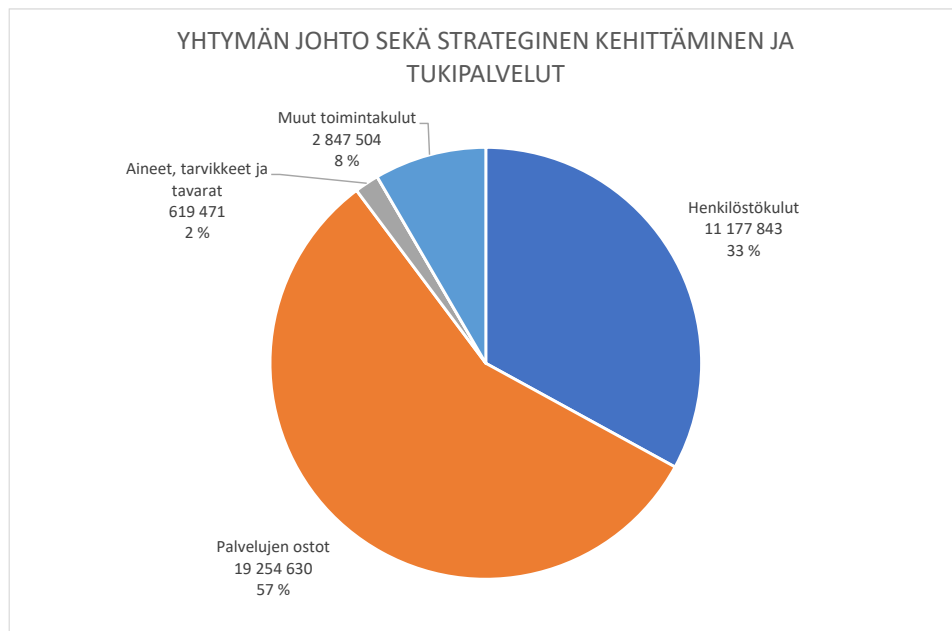
Yhtymän johtoon kuuluu yhtymävaltuusto, yhtymähallitus, tarkastuslautakunta sekä yhtymän johtaja. Strateginen kehittäminen ja tukipalvelut –kokonaisuus käsittää erilaiset tukipalvelut, kuten ICT:n, talouden, hallinnon, henkilöstön, hankinnan, viestinnän, integraation ja kehittämisen sekä palveluohjauksen.

Sitovat taloudelliset tavoitteet

Tuloslaskelma

YHTYMÄN JOHTO SEKÄ STRATEGINEN KEHITTÄMINEN JA TUKIPALVELUT	Alkuperäinen TA 2020	TA-muutokset 2020	Muutettu TA 2020	TP 2020	Poikkeama	Poikkeama, %
TOIMINTATUOTOT	34 149 351	1 132 066	35 281 417	34 681 970	-599 447	-1,70 %
Myyntituotot	33 549 351	-764 085	32 785 266	32 966 384	181 118	0,55 %
Tuet ja avustukset	600 000	1 878 601	2 478 601	1 696 363	-782 238	-31,56 %
Muut toimintatuotot		17 550	17 550	19 223	1 673	9,53 %
VALMISTUS OMAAN KÄYTTÖÖN				332 931	332 931	
TOIMINTAKULUT	-32 473 351	-1 032 617	-33 505 968	-33 899 448	-393 480	1,17 %
Henkilöstökulut	-11 813 029		-11 813 029	-11 177 843	635 186	-5,38 %
Palvelujen ostot	-18 027 802	-1 130 109	-19 157 911	-19 254 630	-96 719	0,50 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-487 000	-130 508	-617 508	-619 471	-1 963	0,32 %
Avustukset	-15 000	10 000	-5 000	0	5 000	-100,00 %
Muut toimintakulut	-2 130 520	218 000	-1 912 520	-2 847 504	-934 984	48,89 %
TOIMINTAKATE	1 676 000	99 449	1 775 449	1 115 453	-659 996	-37,17 %
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT				0		
Muut rahoitustuotot				0		
Korkokulut				0		
Muut rahoituskulut				0		
VUOSIKATE	1 676 000	99 449	1 775 449	1 115 453	-659 996	-37,17 %
POISTOT JA ARVONALENTUMISET	-1 535 000		-1 535 000	-989 863	545 137	-35,51 %
Suunnitelman mukaiset poistot	-1 535 000		-1 535 000	-989 863	545 137	-35,51 %
TILIKAUDEN TULOS	141 000	99 449	240 449	125 590	-114 859	-47,77 %
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ	141 000	99 449	240 449	125 590	-114 859	-47,77 %
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ VYÖRYTYSERIEN JÄLKEEN	141 000	99 449	240 449	125 590	-114 859	-47,77 %

Toimintakulut tiliryhmittäin



Perustelut poikkeamille

Yhtymän johdon sekä strateginen kehittäminen ja tukipalvelut -kokonaisuuden maksuosuudet ylittyivät n. 0,1 Me. Lomapalkkavelan muutos ylitti muutetun talousarvion n. 0,2 Me. Muita ylityksiä oli mm. tietohallintopalveluissa, jossa jouduttiin koronasta aiheutuneen etätyön vuoksi hankkimaan lisää mm. citrix-lisenssejä ja ict-tarvikkeita ja -laitteita.

Olennaiset tapahtumat toiminnassa ja taloudessa tilikauden aikana

Palvelualueiden toimintaa sekä johtamista on tehostettu lukuisilla tietohallinnon projekteilla sekä tiedolla johtamisen kokonaisuudella. Ohjelmistorobotiikalla on automatisoitu prosesseja, kuten lääkäreiden toimenpidepalkkiot, esimiesten muistutukset, lastensuojelulomakkeiden automatisointi ja tukiperheiden kulukorvaukset. Toimintaa on tehostettu ottamalla käyttöön mm. uusia palveluita, kuten Uoma-potilasvirtojen hallinta, työajanseuranta ja ContactCenter-palvelut.

Tiedolla johtamista on edistetty ja tietoallas ja siihen liittyvä tietovarantoautomaatio on saatu teknisesti valmiiksi. Parhaillaan neuvotellaan erikoissairaanhoidon tietojen saamisesta tietoaltaaseen.

Talouspalveluissa kehitettiin prosesseja ja esimerkiksi ostolaskujen käsittelyä saatiin parannettua merkittävästi. Talousarvioprosessia kehitettiin yhteistyössä palvelualueiden kanssa ja vuoden 2022 talousarvio laaditaan uuden prosessin mukaan. Tilinpäätösennusteprosessi otettiin käyttöön vuoden 2020 alkupuolella ja sitä on tarkoitus edelleen kehittää.

Hallinto- ja tukipalvelujen johdolla on valmisteltu mm. kuntayhtymän valmiussuunnitelmaa sekä turvallisuus- ja riskienhallintapolitiikkaa. Tilahallintajärjestelmä otettiin käyttöön vuonna 2020, mikä auttaa mm. tilojen käytön tehostamisen suunnittelussa.

Henkilöstöpalvelujen johdolla on aktiivisesti edistetty yhteisöohjautuvuutta henkilöstöohjelman tavoitteen mukaisesti. Valmennuksen piirissä on tällä hetkellä 2/3 esimiehistä ja henkilöstöstä. Kesäkuussa avattiin Laas-alusta (Leadership as a service), josta esimiehet voivat tilata erilaisia palveluita oman yksikön toiminnan kehittämiseen ja/tai oman osaamisen ja hyvinvointinsa vahvistamiseksi.

Vuoden 2020 aikana neuvoteltiin luottamusmiesten kanssa hoitotyön ja sosiaalityön (liitteen 3 ja 4) osalta palkkausjärjestelmän käyttöönotosta sekä liitteen 1 valmistelun aikatauluista. Palkkausjärjestelmän kehittämisen lisäksi on valmisteltu rekrytointilisän käytön ja kertapalkkitsemisen periaatteet.

Hankintapalveluissa on valmisteltu sopimusten hallinnan ja sopimusaikaisen sopimusvalvonnan ohjeistuksia. Hankintaohje on päivitetty ja sitä täydentää lisäksi uusi pienhankintaohje.

Viestintäpalvelujen toimintaan heijastui voimakkaasti koronatilanne. Koronatilanne onkin vaikuttanut merkittävästi käynnissä olevien kehittämishankkeiden ja projektien aikatauluun. Kuntayhtymän verkkosivu-uudistuksen aikataulua on muutettu, koska henkilöstöä on siirretty koronatehtäviin.

Sisäisissä integraatiopalveluissa asiakasohjauksen keskitetty ja monikanavainen neuvonta- ja ohjaustoiminta saatettiin käynnistämisvalmiuteen.

Kevään 2020 aikana toteutettiin johdon ja konsernin SHQS-laatuohjelman pilotointi. Itsearviointien tuloksena tunnistettiin kehittämistarpeita, joista priorisoitiin 41 merkittävintä kehittämistehtävää toteutettavaksi. Syksyllä toteutettiin sisäiset auditointikoulutukset ja -harjoitukset ja kuntayhtymän ensimmäiset 17 pätevyitynyttä sisäistä auditoijaa valmistui marraskuussa.

Ulkoiset integraatiopalvelut jatkoivat aktiivista yhteistyötä lukuisilla yhdyspinnoilla kuntien hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen sekä järjestöjen ja yhdistysten kanssa. Lean-koulutusta on jatkettu ja Keusujuvat prosessit -valmennuksia järjestetty. Vuonna 2020 Lean-valmennukseen osallistui yhteensä 672 työntekijää. Keusujuvat prosessit – valmennuksiin osallistui 14 työryhmää ja 95 työntekijää.

Hankkeet

Kuntayhtymälle myönnettiin valtionavustusrahoitusta Rakenneuudistus kokonaisuuteen 4,2 Me ja Tulevaisuuden sote-keskus kokonaisuuteen 1,9 Me. Tulevaisuuden sote-keskuksen hankerahoitus päättyy syksyllä 2022. Rakenneuudistusrahoitus kohdentuu vuosille 2020 ja 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.

Rakenneuudistuksessa pyritään erityisesti sote-palvelujen järjestämistehtävän kehittämiseen ja yhtenäistämiseen. Hankkeissa keskitytään mm. johtamisen ja ohjauksen kehittämiseen, palveluverkkoa koskeviin selvityksiin ja suunnitelmiin, tiedolla johtamiseen, tieto- ja viestintätekniisten ratkaisujen yhtenäistämiseen sekä muiden kustannuskehityksen hillintään liittyvien toimenpiteiden valmisteluun.

Tulevaisuuden sote-keskus ja rakenneuudistus -hankkeita toteutetaan kuntayhtymässä yhtenä hankekokonaisuutena.

Asukkaille konkreettisesti näkyviä valtionavustuskohhteita ovat lääkäri- ja hoitajavastaanottojen toimintamallin kehittäminen, keskitetty asiakasohjaus, peruspalvelujen integraatio erikoissairaanhoidon palvelujen kanssa sekä perhekeskusten toiminnan kehittäminen. Lisäksi avustus mahdollistaa aikuisten terapioiden koulutusta henkilöstölle sekä nuoria tukevien psykososiaalisten toimintamallien käyttöönoton laajentamisen.

Vammaisten henkilöiden henkilökohtaisen budjetoinnin kokeiluhanke

Kuntayhtymä on saanut sosiaali- ja terveysministeriön (STM) valtionavustusta vammaisten henkilöiden henkilökohtaisen budjetoinnin (HB) hankkeeseen 440 000 euroa vuosille 2020-2021. Hankkeiden valtakunnallisena tavoitteena on luoda HB-malli, joka vahvistaa vammaisen henkilön itsemääräämisoikeutta, osallisuutta ja valinnanmahdollisuuksia siten, että apua ja tukea on saatavissa joustavasti elämän eri tilanteisiin ja tarpeisiin kullekin henkilölle parhaiten sopivalla toteutustavalla.

Keski-Uudenmaan vammaisten henkilöiden HB-hankkeen tavoitteena on luoda ehdotus HB:n rahoitus- ja toimintamallista sekä asiakasohjauksen toimintamallista valtakunnalliseen jatkotyöstämiseen sekä antaa ehdotuksia tarvittavasta lainsäädännöstä. Hanke toteutetaan alueellisesti vahvalla tutkimusotteella ja yhteistyössä keskeisten sidosryhmien kanssa.

Työkykyhanke

Kuntayhtymä on saanut STM:n valtionavustusta osatyökykyisten henkilöiden palvelujen kehittämiseen 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.

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

Arvio tulevasta kehityksestä

Vuoden 2021 alussa aloitti toimintansa keskitetty asiakasohjaus. Palvelualueilta siirtyi uuteen keskitettyyn asiakasohjausyksikköön 74 henkilöä.

Valtuusto teki lokakuussa 2020 päätöksen käynnistää koko kuntayhtymälle yhteisen asiakas- ja potilastietojärjestelmää koskevan hankinnan. Ensimmäiset käyttöönoton tapahtumat vuoden 2020 aikana. Päätöksellä on merkittävä vaikutus kuntayhtymän toiminnan kehittämiseen ja usean tuottavuustoimenpiteen toteutumiselle.

Kuntayhtymän esimiesten talousosaamista vahvistetaan ja vuonna 2021 aloitetaan esimiesten laajamittainen talouskouluttaminen.

5.1.3 Ikäihmiset ja vammaiset

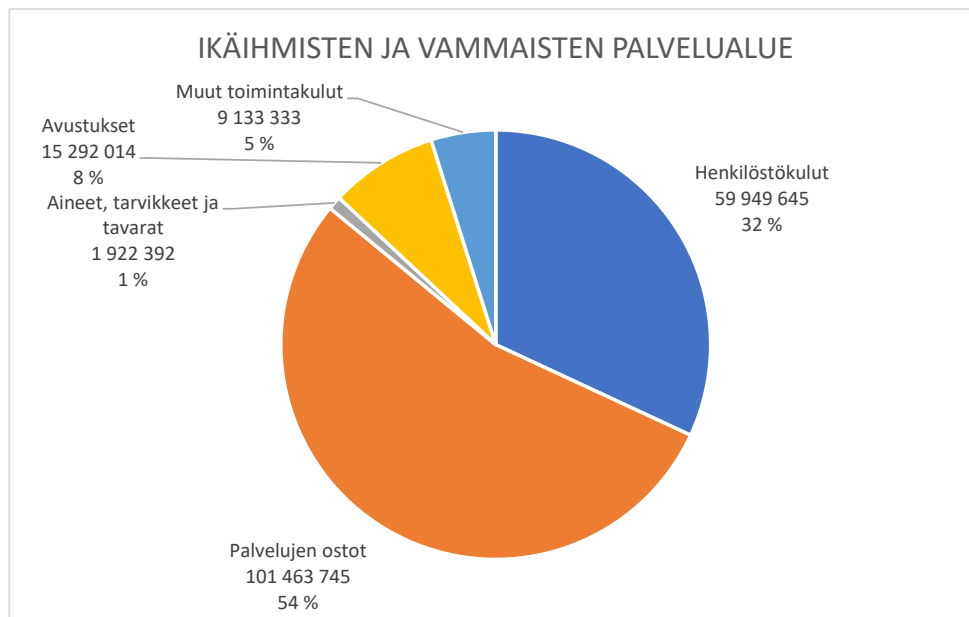
Vastuhenkilö palvelujohtaja Erja Pentti

Sitovat taloudelliset tavoitteet

Tuloslaskelma

IKÄIHMISTEN JA VAMMAISTEN PALVELUALUE	Alkuperäinen TA 2020	TA-muutokset 2020	Muutettu TA 2020	TP 2020	Poikkeama	Poikkeama, %
TOIMINTATUOTOT	183 285 025	5 707 813	188 992 838	188 007 353	-985 485	-0,52 %
Myyntituotot	156 657 625	5 762 623	162 420 248	165 227 163	2 806 915	1,73 %
Maksutuotot	22 178 300	-25 134	22 153 166	20 012 132	-2 141 034	-9,66 %
Tuet ja avustukset	30 750		30 750	121 741	90 991	295,91 %
Muut toimintatuotot	4 418 350	-29 676	4 388 674	2 646 317	-1 742 357	-39,70 %
TOIMINTAKULUT	-183 285 025	-5 707 813	-188 992 838	-187 761 129	1 231 708	-0,65 %
Henkilöstökulut	-55 731 829	-2 122 291	-57 854 120	-59 949 645	-2 095 525	3,62 %
Palvelujen ostot	-97 357 580	-5 015 212	-102 372 792	-101 463 745	909 047	-0,89 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-1 396 130	-6 218	-1 402 348	-1 922 392	-520 044	37,08 %
Avustukset	-20 033 819	1 565 069	-18 468 750	-15 292 014	3 176 736	-17,20 %
Muut toimintakulut	-8 765 667	-129 161	-8 894 828	-9 133 333	-238 505	2,68 %
TOIMINTAKATE	0	0	0	246 224	246 224	
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT				0	0	
Korkokulut				0	0	
Muut rahoituskulut				0	0	
VUOSIKATE	0	0	0	246 224	246 224	
POISTOT JA ARVONALENTUMISET				-246 224	-246 224	
Suunnitelman mukaiset poistot				-246 224	-246 224	
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	

Toimintakulut tiliryhmittäin



Perustelut poikkeamille

Palvelualueen tuottojen jääminen alle tavoitteen johtui erityisesti koronasta, koska asumispalvelujen yksiköitä jouduttiin pitämään pitkiä aikoja vajaakäytöllä kevään aikana viruksen leviämisen rajaamiseksi, jolloin samalla asiakasmaksujen tuotot jäivät alle odotusten. Edes kotihoidon asiakasmaksujen ylittyneet tuotot eivät kompensoineet tätä.

Kulujen osalta palvelualueen selkeästi suurin poikkeama tapahtui henkilöstötarpeiden paikkaamisen kustannuksista, jolloin lyhytaikaisia sijaisia tarvittiin vuoden aikana sekä runsaasti sairauslomiin että vuosilomia sijaistamaan. Sijaisia tarvittiin lisäksi ennakoitua runsaammin niin täyttämättä oleviin vakansseihin kuin eri mittaisiin työloimiin. Varahenkilöiden työpanos riitti vain hyvin pieneen murto-osaan em. tarpeesta. Keväällä tapahtunut Seuresta luopuminen palautti palvelualueelle useita keikkalaisia työsopimussuhteeseen, mutta ei riittävästi. Varsinkin kotihoito tarvitsi pienyritysten osallistumista (palvelun ostoa), jotta ikäihmisten palvelutarpeeseen pystyttiin vastaamaan riittävällä tavalla varsinkin Hyvinkäällä. Palvelujen ostojen osalta myös kehitysvammaisten asumispalvelujen ostot ylittivät budjetin henkilökohtaisten avustajien lisäyksen kera.

Olellaiset tapahtumat toiminnassa ja taloudessa tilikauden aikana

Asiakkaille ja asukkaille tarjottavia palveluja pystyttiin painottamaan toivotulla tavalla vaikeasta korona-keväästä ja henkilöstövajeista huolimatta. Eli niin, että palvelurakennetta saatiin kevennettyä tuottavuustavoitteiden mukaisesti vaikka vasta kesällä päästiin todellisuudessa aloittamaan tavoitteiden suuntaista toimintaa koronan hellitettyä. Lopputuloksena tuon ajan puitteissa ei euromääräisiä tuottavuustavoitteita kuitenkaan toivotulla tavalla saavutettu.

Kun vuoden 2020 suoritteita verrataan vuoden 2019 vastaaviin, niin kotihoidon käynnit kasvoivat yhteensä 4 % ja käynnit yli 75-vuotiaiden luona 6 %. Omaishoidon tuen saajien poikkileikkaustilanne vuosien 2019 ja 2020 lopussa näyttää, että omaishoidon tuen saajien määrä lisääntyi 1 % yli 75-vuotiaiden ikäryhmässä vaikka kokonaisuudessaan omaishoidon tuen saajien määrä näyttää laskeneen noin 10 %:lla johtuen varmasti eritoten uusista soveltamisohjeista. Viime vuoden lopussa omaishoidon tuen saajia oli kaikki ikäryhmät huomioiden yhteensä 997 henkilöä. Ikäihmisten perhehoitopaikkojen määrä kaksinkertaistui ollen viime vuoden vaihteessa 35 asukaspaikkaa.

Ympäri vuorokautisissa palveluissa oli vuoden vaihteessa omia paikkoja käytössä 695 kpl ja ostopalvelupaikkoja 722 kpl (paikat sisältävät myös laitoshoidon). Ostopalvelujen osalta kokonaismäärä on 11 % pienempi kuin edellisessä vuoden vaihteessa, joka johtui erityisesti tehostettujen asumispalvelupaikkojen määrän vähenemisestä. Lisäksi palvelurakenteen keventämisen osalta Mäntsälän Kotokartanon rakennetta kevennettiin siirtymällä laitoshoidon palvelutuotannosta tehostetuksi palveluasumiseksi ja omista tehostetun asumispalvelupaikoista 28 paikkaa muutettiin palveluasunnoiksi.

Ikäihmisten kuljetuspalvelumatkoja tehtiin 8 % edellisvuotta vähemmän ja vastaavasti vammaispalvelulain mukaisiin matkoihin oikeutettuja asiakkaiden määrä väheni 1 %:lla. Henkilökohtaiseen avustajaan oikeutettujen asiakkaiden määrä pysyi saman suuruisena, kuin edellisenä vuonna ja vaikeavammaisten palveluasumiseen oikeutettujen määrä väheni noin 15 %:lla. Kehitysvammaisten asumispalvelujen asukasmäärä puolestaan kasvoi 7 %.

Arvio tulevasta kehityksestä

Palvelualueen jatkaa vuonna 2020 hyvään vauhtiin pääsystä tuottavuusohjelman konkreettista toteuttamista, jotta kasvava palvelujen paine ikäihmisten ympärivuorokautisissa palveluissa sekä kehitysvammaisten asumispalveluissa saadaan jatkamaan laskevaa trendiä ja vastaavasti kevyempien palvelujen käyttö vahvistuu nousevaksi trendiksi. Haasteet em. trendien onnistumisessa ovat moninaiset, jotta palvelualueen sisäiset ja ulkoiset palvelupolut saadaan toimimaan optimaalisella tavalla. Tarkennettavilla soveltamisohjeilla voidaan vaikuttaa asiakasmäärään ja palvelutuotannon kohdentamiseen niitä eniten tarvitseville. Kolmen tulosalueen kokonaisnäkemystä toiminnan ja talouden yhteensovittamisessa vahvistetaan, jotta palvelualue pystyy omalta osaltaan sopeutumaan niukkeneviin resursseihin. Palvelualueen sitoutuu yhteistyöhön koko kuntayhtymän ja muiden palvelualueiden tuottavuustoimien täytäntöönpanon onnistumiseksi.

Henkilöstön rekrytointi on käynyt erityisen haasteelliseksi. Palvelualueen suurimmat henkilöstöpuutteet kohdentuvat sosiaalityöntekijöihin, sairaanhoitajiin ja lähihoitajiin. Henkilöstön riittävyyden turvaamiseksi palvelualueen tulee priorisoida henkilöstön tehtäviä, tarkentaa soveltamisohjeita sekä tiivistää yhteistyötä niin omaisten kuin kolmannen sektorin kanssa, jotta kaikkien palvelujen piirissä olevien asiakkaiden palvelut saadaan hoidettua.

Toisaalta sijaisten käytön periaatteet tulee laatia selkeiksi jokaista tulosaluetta koskien, jotta sijaiskustannukset eivät karkaa käsistä. Sijaisten ja keikkalaisten palkkaamista ja työvuorotäytön digitaalista täyttämistä alkaa hoitaa Keusoten keskitetty sijaisvälitys. Tämä helpottaa toivottavasti esimiesten työtä ja vapauttaa työaikaa yksikön johtamistehtävälle.

Tarkoitus on, että sijaisten ja keikkalaisten pysyvyyttä voidaan ko. uuden yksikön avulla vankistaa.

5.1.4 Terveyspalvelut ja sairaanhoito

Vastuuhenkilö palvelujohtaja Susanna Pitkänen

Sitovat taloudelliset tavoitteet

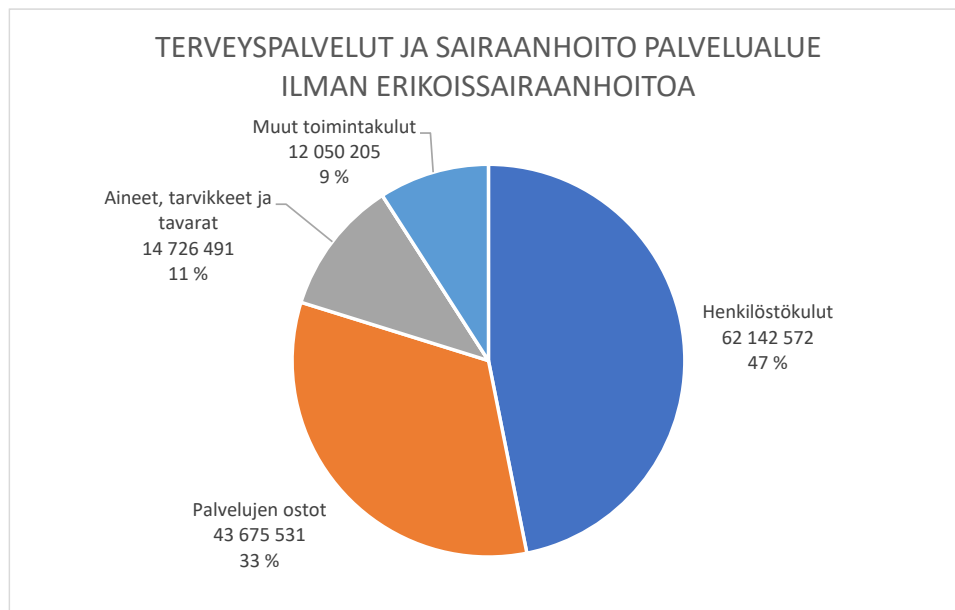
Tuloslaskelma palvelualue yhteensä

TERVEYSPALVELUT JA SAIRAANHOITO PALVELUALUE, SIS. ERIKOISSAIRAANHOITO	Alkuperäinen TA 2020	TA-muutokset 2020	Muutettu TA 2020	TP 2020	Poikkeama	Poikkeama, %
TOIMINTATUOTOT	328 460 234	15 934 760,00	344 394 994	366 273 860	21 878 866	6,35 %
Myyntituotot	313 098 247	18 859 733	331 957 980	356 175 029	24 217 049	7,30 %
Maksutuotot	14 806 838	-2 924 973	11 881 865	10 030 699	-1 851 166	-15,58 %
Tuet ja avustukset				19 850	19 850	
Muut toimintatuotot	555 149		555 149	48 283	-506 866	-91,30 %
TOIMINTAKULUT	-328 460 234	-15 934 759,60	-344 394 994	-366 072 361	-21 677 367	6,29 %
Henkilöstökulut	-61 058 412		-61 058 412	-62 142 572	-1 084 160	1,78 %
Palvelujen ostot	-246 056 904	-11 015 697	-257 072 601	-277 153 093	-20 080 491	7,81 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-11 059 562	-4 919 062	-15 978 624	-14 726 491	1 252 133	-7,84 %
Avustukset	0			0	0	
Muut toimintakulut	-10 285 356		-10 285 356	-12 050 205	-1 764 849	17,16 %
TOIMINTAKATE	0	0	0	201 499	201 499	
VIISIKATE	0	0	0	201 499	201 499	
POISTOT JA ARVONALENTUMISET				-201 499	-201 499	
Suunnitelman mukaiset poistot				-201 499	-201 499	
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	

Tuloslaskelma palvelualue ilman erikoissairaanhoitoa

TERVEYSPALVELUT JA SAIRAANHOITO PALVELUALUE ILMAN ERIKOISSAIRAANHOITO	Alkuperäinen TA 2020	TA-muutokset 2020	Muutettu TA 2020	TP 2020	Poikkeama	Poikkeama, %
TOIMINTATUOTOT	114 250 134	10 367 260	124 617 394	132 796 299	8 178 905	6,56 %
Myyntituotot	98 977 247	13 292 233	112 269 480	122 707 952	10 438 472	9,30 %
Maksutuotot	14 746 338	-2 924 973	11 821 365	10 020 214	-1 801 151	-15,24 %
Tuet ja avustukset	0	0	0	19 850	19 850	
Muut toimintatuotot	526 549	0	526 549	48 283	-478 266	-90,83 %
TOIMINTAKULUT	-114 250 134	-10 367 260	-124 617 394	-132 594 799	-7 977 405	6,40 %
Henkilöstökulut	-61 058 412	0	-61 058 412	-62 142 572	-1 084 160	1,78 %
Palvelujen ostot	-31 882 204	-5 448 197	-37 330 401	-43 675 531	-6 345 130	17,00 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-11 058 562	-4 919 062	-15 977 624	-14 726 491	1 251 133	-7,83 %
Avustukset	0	0	0	0	0	
Muut toimintakulut	-10 250 956	0	-10 250 956	-12 050 205	-1 799 249	17,55 %
TOIMINTAKATE	0	0	0	201 499	201 499	
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT	0	0	0	0	0	
VIISIKATE	0	0	0	201 499	201 499	
POISTOT JA ARVONALENTUMISET	0	0	0	-201 499	-201 499	
Suunnitelman mukaiset poistot	0	0	0	-201 499	-201 499	
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	

Toimintakulut tiliryhmittäin



Tuloslaskelma erikoissairaanhoito

ERIKOISSAIRAANHOITO	Alkuperäinen TA 2020	TA-muutokset 2020	Muutettu TA 2020	TP 2020	Poikkeama	Poikkeama, %
TOIMINTATUOTOT	214 210 100	5 567 500	219 777 600	233 477 562	13 699 962	6,23 %
Myyntituotot	214 121 000	5 567 500	219 688 500	233 467 076	13 778 576	6,27 %
Maksutuotot	60 500		60 500	10 485	-50 015	-82,67 %
Muut toimintatuotot	28 600		28 600	0	-28 600	-100,00 %
TOIMINTAKULUT	-214 210 100	-5 567 500	-219 777 600	-233 477 562	-13 699 962	6,23 %
Palvelujen ostot	-214 174 700	-5 567 500	-219 742 200	-233 477 562	-13 735 362	6,25 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-1 000		-1 000	0	1 000	-100,00 %
Muut toimintakulut	-34 400		-34 400	0	34 400	-100,00 %
TOIMINTAKATE	0	0	0	0	0	
VOOSIKATE	0	0	0	0	0	
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	

Perustelut poikkeamille

Palvelualueen tuottojen jääminen alle tavoitteen johtui koronasta. STH:n käyntimäärä jäi koronatoimenpiteiden vuoksi 33 % pienemmäksi edelliseen vuoteen verrattuna. Pääasiassa asiakasmaksutuotoista kertyvät tulot olivat n. 2,2M€ tavoitetta vähäisemmät. Tartuntatautilain perusteella tartuntatautien hoito ja lääkitys on potilaalle ilmaista, eli koronaan liittyvistä käynneistä ja hoidoista ei peritty asiakasmaksuja. Tuottoja jäi saamatta lääkäri-hoitaja-vastaanottotoiminnassa, akuuttiosastoilla ja kotisairaalassa.

Kulujen ylitys kohdistui valtaosin Keskitettyjen palvelujen toimintaan, jossa palvelujen ostojen ylitys kohdistui kehitysvammapoliklinikkatoimintaan (ylitys 0,25M€), lääkinnälliseen kuntoutukseen (ylitys 3,2 M€), apuvälinetoimintaan (0,5 M€) ja Infektio- ja tartuntatautiyksikköön (ylitys 10,7M€). INTA-yksikön ylitykset selittyvät koronasta aiheutuneista kuluista, jotka ostojen lisäksi koostuivat lisähenkilöstöstä. Ostot kattavat

tarvikehankintoja, lääkekuluja, koronatestausten kulut jne. Muilla yksiköillä koronan vuoksi etätoimintaan siirtyminen lisäsi ICT laitehankintakuluja ja kotisairaalaan ja akuuttiosastoille hankittiin mm. hengitystoimintaa tukevaa laitteistoa ja varasänkyjä.

Henkilöstövuokrauksen ja ostojen ylityksiä oli Lääkinnällisessä kuntoutuksessa, avopalveluissa ja sairaalapalvelujen hoitajavuokrauksessa. Ostojen syynä oli suorarekrytointin haasteet etenkin sairaanhoitajien, hammashoitajien, puheterapeuttien ja lääkäreiden saatavuudessa.

Olenneiset tapahtumat toiminnassa ja taloudessa tilikauden aikana

Koronaviruspandemia muutti palvelujen kysyntää, henkilöstön saatavuutta, aiheutti hetkellisesti jopa maailmanlaajuisia hoitotarvikepulaa, korosti asukkaiden ja työntekijöiden neuvonnan, ohjauksen, koulutusten ja viestinnän tarpeita sekä edesauttoi uusien etäpalvelumuotojen käyttöönottoa ja kehittämistä kaikilla tulosalueilla. Pandemian ensimmäisessä aallossa henkilöstöresursseja kohdennettiin sairastuneiden hoitoon ja infektio- ja tartuntatautiyksikön toimintaan. Suun terveydenhuollon palvelujen supistamistoimenpiteet olivat ennakoitua laajemmat, koska viruksen leviämistapa vaati erityisjärjestelyjä työn tekemiselle. Resurssihallinnan vuoksi pienimpien terveysasemien toiminta keskitettiin isommille terveysasemille. Järvenpään terveysasema ja akuuttiosasto valikoituivat alueen koronapotilaiden testaus-, tutkinta- ja hoitoyksiköiksi. Loppuvuotta kohti koronahoitopuhelimen, koronatestien ja lääkäri-hoitajavastaanottojen kysyntä kasvoi merkittävästi. Sen sijaan akuuttiosastojen tai kotisairaalan toimintaan epidemian toinen aalto ei tuonut oleellisia muutoksia kevääseen verrattuna. Valtaosa kuntayhtymän vuoden 2020 koronapandemian kustannuksista aiheutui Terveyspalvelujen- ja sairaanhoidon palvelualueen toimenpiteistä ja saamatta jääneistä tulovajeista. Tartuntatautilain mukaisesti yleisvaarallisen tartuntataudin tutkimuksista, hoidosta ja seurannasta ei peritä asiakasmaksuja.

Palvelualueen tulosalueiden organisaatioissa toteutettiin muutoksia, jotka edistivät toimintojen yhdenmukaistamista ja kustannusten hillintää. Kuntoutuspalvelut järjestäytyivät alueelliseksi tulosityksiköiksi. Kiljavan sairaala siirtyi vuoden vaihteessa Keusoten Keskitettyjen palvelujen tulosalueen Kuntoutuskeskukseksi. Sairaalapalvelujen akuuttiosastot yhdistettiin alueelliseksi terveyskeskussairaalakokonaisuudeksi yhden lääketieteellisestä toiminnasta vastaavan ylilääkärin alaisuuteen aikaisemman kahden sijaan. Sairaalapalvelujen potilaskoordinaatio keskitettiin, mikä yhdessä potilasohjausjärjestelmän laajentamisen kotisairaalan käyttöön tehosti erikoissairaanhoidosta jatkohoitoon siirtyvien potilasohjausta. v. 2020 erikoissairaanhoidon maksullisia siirtoviivepäiviä ei syntynyt, vaikka asumispalvelupaikkaa odottavat ikäihmiset odottivat akuuttiosastoilla jatkohoivapaikkaa n. 40 päivää. Muistipoliklinikatoiminnot keskitettiin alueelliseksi geriatriiseksi poliklinikaksi ja siirrettiin Ikäihmisten palvelualueelle.

Palvelualueella toteutettiin useita kilpailutuksia. Puheterapiarekrytointihaasteiden vuoksi puheterapiapalvelut kilpailutettiin ja sen avulla varmistettiin pääsääntöinen palvelun hoitotakuun toteutuminen. Puheterapiaostojen määrä kasvoi. Kilpailutuksen myötä palveluvalikoima laajeni kevyempiin etäterapioihin. Asumispalvelujen lääkäripalvelujen kilpailutettu hinta toi merkittäviä säästöjä. Lääkärituen lisääminen asumispalveluissa vähentää asukkaiden päivystyksen ja erikoissairaanhoidon osastokäyttöä.

Mammografiakilpailutusta ja virka-aikaisen ostolääkäripalvelujen puitesopimuksen valmisteltiin.

Kuntayhtymän Infektioiden ja tartuntatautien yksikkö (INTA) perustettiin 1.1.2020. Yksikön tärkeimmäksi tehtäväksi vuoden aikana muodostui Covid-19-pandemian hallinta, jossa keskeistä oli tartunnanjäljitystehtävät, karanteenimääräykset ja niiden seuranta sekä laaja-alainen virusinfektion suojaus ja torjuntaohjeistus. Kahden ja puolen henkilön työpanoksella aloittanut yksikkö työllisti pandemiavuoden aikana useita kymmeniä hoitajia, lääkäreitä ja muita tartunnanjäljitykseen, neuvontaan ja ohjaukseen osallistunutta koronatyöhön siirrettyä tai rekrytoitua henkilöä. Lääkäri-hoitajavastaanotot tukivat INTA:n toimintaa perustamalla ja ylläpitämällä koronahoitopuhelintoimintaa ja laajentamalla virka-ajan ulkopuolista palvelua.

Lääkäri-hoitaja vastaanottojen Keusoten toimintamallin käyttöönotto eteni vaihteittain kaikilla terveysasemilla toimintavuoden aikana. Toimintamalli perustuu moniammatillisen tiimin yhteistyöhön. Asiakkaalle nimetään hoitovastaava ja vakioitua kansansairauksien ennaltaehkäisyyn toimenpiteet ovat osa jokaista asiakaskontaktia. Asiakkaan esittämän tarpeeseen perustuva asioiden selvitys aloitetaan ensimmäisestä yhteydenotosta ilman ajanvaraustoiminnan aiheuttamaa viivettä. Koronapandemian aikaisen toimintojen supistamisista huolimatta riskiryhmiin kuuluvien ikäihmisten ja pitkäaikaissairaitten asiakkaiden hoitoa ei haluttu viivästyttää. Etävastaanottoja tarjottiin virustartuntojen välttämiseksi ja näiden osuus kasvoi tasaisesti toimintavuoden aikana. Saadun kokemuksen perusteella jopa 70 %:n kaikista vastaanottotapahtumista voisi toteuttaa etäpalveluna. Lääkäri- ja hoitaja suoritteet kasvoivat edelliseen vuoteen verrattuna 34 % n. 170 000 vastaanottotapahtumalla. Vastaanottojen kasvu oli suurinta Hyvinkäällä, n. 50 %. Kysynnän kasvu, kysyntäpiikit ja puhelinjärjestelmän tekniset haasteet aiheuttivat ajoittaista puhelinpalveluiden ruuhkautumista ja merkittäviäkin takaisinsoittojen viivästymisiä. Sähköinen asiointi kasvoi ja vuodessa yhteydenottoja oli n. 84 000 kpl. Tavoitteen mukaisesti Hyvinkään sairaalan yhteispäivystyksen käyttö väheni seurantavuonna 43 % (63 735 käyntiä v. 2019 ja 44 536 v. 2020). Koronavuonna merkittävää perusterveydenhuollon hoitovelkaa ei muodostunut, sen sijaan erikoissairaanhoidon kiireettömien toimintojen alasajot muodostivat lähetejonoja.

Vuoden 2020 lopussa kaikilla lääkäri-hoitajavastaanotoilla kiireetön lääkärin vastaanotto toteutui alle viikossa. Hammaslääkäreiden kiireettömään hoitoon pääsyaika kasvoi pandemian edetessä alkuvuoden n. 40 päivästä vuoden lopun korkeaan n. 200 päivän odotusaikaan (T3). Koronavuotena suun terveydenhuoltoon muodostui hoitovelkajono. Vuoden lopussa kiireettömään hammashoitoon jonotti n. 9000 asiakasta. Jononpurku toteutetaan omana lisätyönä, lisähenkilöstörekrytoinnin ja kilpailuttamalla jononpurkutoiminta. Jononpurku kustantaa arviolta 1,5 M€.

Kehitysvammapoliklinikka aloitti toimintansa 2019 lopussa. Vuoden 2020 aikana purettiin patoutunutta kysyntää ja laadittiin 330 kuntoutussuunnitelmaa. Poliklinikkatoiminnan alkuvaiheessa omaa henkilöstöä on ollut niukasti ja psykologi- ja puheterapiapalveluja on ostettu varsin paljon. Tarvittavia lisälääkäripalveluja ei ole ollut ostettavissa. Alueellisen apuvälinetoiminnan siirtämistä HUS Alueellisen apuvälineyksikön ja HUS Apuvälinekeskuksen tuottamaksi palvelukokonaisuudeksi edistettiin. Toimintamuutoksen toteutuneita taloudellisia vaikutuksia pystytään arvioimaan vuoden 2021 lopussa. Hoitotarvikejakelu keskitettiin alueelliseksi palveluksi ja hoitotarvikkeiden luovutusperusteet ja valikoima

yhtenäistettiin. Yhteistyössä HUS Logistiikan kanssa kehitettiin hoitotarvikkeiden kustannusten seurantamahdollisuutta hoitotarvikeryhmittäin. Uusi toimintamalli otetaan käyttöön v. 2021.

Kotikuntoutuksen ja tehostetun kotikuntoutuksen palvelujen saatavuus laajeni kaikkiin jäsenkuntiin ja tavoitemallin kehittäminen jatkui yhteistyössä muiden palvelualueiden kanssa. Tehostettu kotikuntoutus tauotettiin osaksi vuotta pandemian vuoksi. Lasten ja aikuisten lääkinällisen kuntoutuksen myöntämisperusteet yhtenäistettiin.

Hyvinkään H-sairaalan yhteyteen suunniteltu vapaaehtoisesti suljetun alueellisen 11 paikkaisen akuutin päihde- ja vierotusyksikön toiminnan aloitus viivästyi tilojen remontoinnin ja koronan vuoksi. Henkilökunnan koulutusten ja tilaremontin lisäksi yhteistoimintaa valmisteltiin mielenterveys- ja päihdepalvelujen kanssa. Yksikön toiminta käynnistyy helmikuussa 2021. Yksikön toiminnasta haetaan säästöjä päihde- ja vieroituspalvelujen ostoista.

Erikoissairaanhoidon yhteispintatuottavuusohjelman hankkeita edistettiin mm. yhteispäivystyksen käytön vähentämiseksi, alueellisen diabetesverkostomallin, dyspepsia- ja ortopediapalveluketjun, alueellisen apuvälinepalvelumallin, alueellisen kuntoutuspalvelujen, potilasvirtausten ja koulutusyhteistyön edistämiseksi. Hyvinkään sairaanhoitoalueen järjestämissuunnitelma päivitettiin. Keusoten ja Hus Psykiatrian yhteistyö jatkui. Erikoissairaanhoidon ja Keusoten aikuispsykiatrikonsulttimalli laajeni alueelliseksi toiminnaksi. Masennuksen hoitoketju otettiin käyttöön ja muita tuottavuuteen tähtääviä psykiatriapalveluihin kuuluvia toimenpiteitä valmisteltiin. Keusote neuvotteli uuden toimintamallin päihdelääkäripalvelujen yhdenmukaistamiseksi alueellaan.

Kuntayhtymän Potilas- ja asiakasturvallisuussuunnitelman ja valmiussuunnitelmien valmistelua edistettiin palvelualueella. Keusoten Lääkehoitosuunnitelma valmistui. Palvelualue osallistui tukipalvelujen hankkeiden edistämiseen. Kuntayhtymä toimii koulutusterveyskeskuksena ja jatkoi yhteistyötä Helsingin yliopiston perusterveydenhuollon yksikön kanssa.

Arvio tulevasta kehityksestä

Alueen väestön ikääntymisestä johtuen tarve kuntoutuspalveluille tulee kasvamaan. Jo nyt on näkyvissä apuvälineiden ja hoitotarvikkeiden tarpeen kasvua. Tehostetun asumispalvelujen käytön vähentämiseksi kotiin kuntouttavaa ja kotona asumista tukevaa kuntoutusta tulee olla saatavilla nykyistä enemmän. Terveyskeskuksen akuuttiosastotarpeen hillitsemiseksi kotisairaalapalveluja tulee edelleen kehittää. Samanaikaisesti on merkityksellistä huolehtia perusterveen väestön vastaanottopalvelujen riittävästä saatavuudesta, jotta sairaudet eivät pääse kehittymään päivystyksellistä hoitoa vaativiksi tai potilaat hakeudu muusta syystä päivystyksiin.

Palvelualueella kustannusten kasvun hillitsemisessä merkittävin on erikoissairaanhoidon kustannusten kasvun estämisessä. Perusterveydenhuollon toiminnassa tulee panostaa entistä enemmän vaikuttavien toimintatapojen käyttöönottoon. Vaikuttavuuden arvioimiseksi tulee lisätä perusterveydenhuollon omaa tutkimusta, laajojen hoito- ja palvelupolkujen arviointia. Toiminnasta saatavan eri tasoisen tiedon saatavuuden ja käytettävyyden merkitys tulee korostumaan.

Osaavan henkilöstön saatavuusvaje on korostumassa enenevästi myös sairaanhoitaja-, hammashoitajien- ja puheterapeuttien rekrytoinneissa. Lääkärirekrytoinnissa tulee korostumaan immateriaaliset työnantajat etuudet ja yhteistyön tiivistäminen yliopistojen kanssa, jotka ovat tiukentaneet koulutusterveyskeskusten velvoitteita.

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

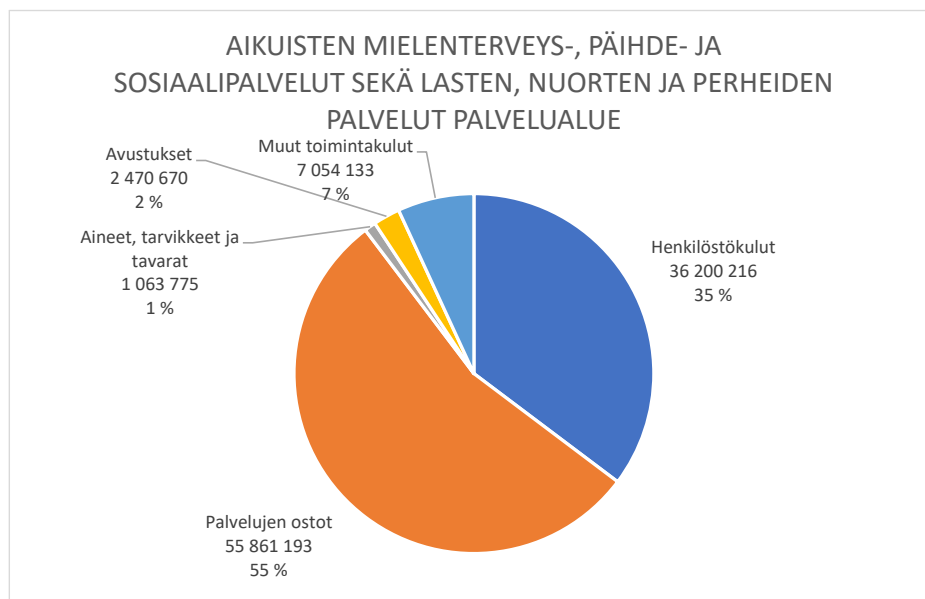
Vastuhenkilö palvelujohtaja Tiina Salminen

Sitovat taloudelliset tavoitteet

Tuloslaskelma

AIKUISTEN MIELENTERVEYS-, PÄIHDE- JA SOSIAALIPALVELUT SEKÄ LASTEN, NUORTEN JA PERHEIDEN PALVELUT PALVELUALUE	Alkuperäinen TA 2020	TA-muutokset 2020	Muutettu TA 2020	TP 2020	Poikkeama	Poikkeama, %
TOIMINTATUOTOT	98 695 300	1 132 904	99 828 204	102 774 725	2 946 521	2,95 %
Myyntituotot	93 497 690	1 281 586	94 779 276	98 935 683	4 156 407	4,39 %
Maksutuotot	2 934 210	-90 802	2 843 408	1 785 601	-1 057 807	-37,20 %
Tuet ja avustukset	1 171 480		1 171 480	614 868	-556 612	-47,51 %
Muut toimintatuotot	1 091 920	-57 880	1 034 040	1 438 574	404 534	39,12 %
VALMISTUS OMAAN KÄYTTÖÖN				401	401	
TOIMINTAKULUT	-98 695 300	-1 132 904	-99 828 204	-102 649 987	-2 821 783	2,83 %
Henkilöstökulut	-37 071 695	186 662	-36 885 033	-36 200 216	684 817	-1,86 %
Palvelujen ostot	-50 318 142	-1 606 833	-51 924 975	-55 861 193	-3 936 218	7,58 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-1 290 495	-16 113	-1 306 608	-1 063 775	242 833	-18,59 %
Avustukset	-3 073 350	91 300	-2 982 050	-2 470 670	511 380	-17,15 %
Muut toimintakulut	-6 941 618	212 080	-6 729 538	-7 054 133	-324 595	4,82 %
TOIMINTAKATE	0	0	0	125 139	125 139	
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT				0	0	
Muut rahoituskulut				0	0	
VUOSIKATE	0	0	0	125 139	125 139	
POISTOT JA ARVONALENTUMISET				-125 139	-125 139	
Suunnitelman mukaiset poistot				-125 139	-125 139	
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	

Toimintakulut tiliryhmittäin



Perustelut poikkeamille

Poikkeamat palvelualueen kustannuksissa johtuvat lastensuojelun palvelujen arvioitua suuremmista kustannuksista. Asiakasmäärien kasvu ei yksin selitä kustannusten kasvun suuruutta, vaan kasvussa yhä merkittävämpi tekijä on se, että lastensuojelun asiakkuudessa olevien lasten, nuorten ja perheiden ongelmat ovat monimutkaistuneet ja päihteiden käyttö ja kirjo on laajentunut.

Myös mielenterveys- ja päihdeasiakkaiden asumispalvelujen kasvu jatkui. Vuonna 2020 asiakasmäärän kasvu oli 9,8 %, mikä tarkoittaa 25 asiakasta (vuoden aikana asiakkuudesta poistui 60 asiakasta, uusia asiakkuuksia syntyi 85 ja vuoden lopussa asumispalvelujen asiakkuuksia oli yhteensä 546). Kustannusten kasvu pystyttiin kattamaan tulosalueelta.

Korona-pandemian taloudellinen merkitys oli palvelualueella pienempi kuin muilla palvelualueilla ja pääsääntöisesti aikuisten mielenterveys-, päihde- ja sosiaalipalvelut sekä lasten, nuorten ja perheiden palvelut pystyttiin tarjoamaan pandemiavuoden aikanakin. Merkittävimmät koronasta johtuvat poikkeamat palvelujen toteutuksessa syntyivät sosiaalisessa kuntoutuksessa, jossa omat ja ostopalvelut keskeytyivät 18.3.–30.5. väliseksi ajaksi ja valtion korvauksia jäi saamatta 2,5 kk ajalta kokonaan. Poikkeusolojen aikana aktivointisuunnitelmien laadinnat olivat TE-toimistoissa keskeytettynä, mikä vaikutti välittömästi myös sosiaaliseen kuntoutukseen. Keväällä koronapandemian aikana sekä työikäisten palvelujen, että lasten, nuorten ja perheiden palvelujen puolella yhteydenottojen, huoli-ilmoitusten ja lastensuojeluilmoitusten määrät odotusten vastaisesti laskivat. Sen sijaan syksyn aikana koronaan kytköksissä olevat yhteydenotot ahdistuksen, masennuksen ja parisuhde- sekä perheongelmien vuoksi lisääntyivät.

Olennaiset tapahtumat toiminnassa ja taloudessa tilikauden aikana

Palvelujen saatavuuden varmistaminen muodostui korona-pandemian vuoksi painoarvoltaan poikkeuksellisen keskeiseksi kaikilla tulosalueilla. Saatavuutta parannettiin jatkuvalla palvelujen räätälöinnillä, etäpalvelujen kehittämisellä ja mahdollistamisella sekä joidenkin palvelujen uudelleen aikatauluttamisella.

Kaikilla tulosalueilla asiakastapaamisissa on hyödynnetty pandemian aikana puhelin-, Teams- ja videovälitteisiä etäpalveluja tapaamisten järjestämisessä. Osassa palveluja etäpalvelujen käynnistäminen vaati runsaasti kehittämistä ja räätälöintiä ja toisissa taas palvelu osoittautui välittömästi jopa paremmaksi vaihtoehdoksi kuin lähipalvelu ainoana vaihtoehtona. Erityistä räätälöintiä etäpalvelujen järjestäminen vaati kuntouttavan työtoiminnan puolella, jossa ryhmäkuntoutus on ollut vallitseva toimintatapa ja etä- ja yksilöpalvelun käyttöönotto vaati myös sen varmistamista, että etäpalvelu täyttää kuntouttavalle työtoiminnalle asetetut vaatimukset. Nuorten parissa videovälitteiset etävastaanotot esim. nuorisoasemalla sen sijaan tavoittivat paremmin niitä asiakkaita, joille kohtaamiset tuottivat vaikeuksia ja joilla oli keskimääräistä enemmän vastaanotoilta pois jäämisiä. Kaiken kaikkiaan poikkeukselliset olosuhteet vauhdittivat merkittävästi suunnitteilla ollutta etäpalvelujen kehittämistä ja käyttöönottoa.

Vuoden aikana valmistauduttiin joidenkin toimintojen siirtymiseen vuoden 2021 konsernipalveluissa käynnistyvään asiakasohjausyksikön. Kesäkuussa 2020 käynnistynyt asiakasohjauspilotti paransi aikuissosiaalityössä uusien asiakkaiden digitaalista

palveluohjausta ja palveluneuvontaa. Parhaimmillaan pidemmällä aikajänteellä palvelutuotantoon tulee ohjautumaan aiempaa vähemmän asiakkaita, jolloin moniongelmaisiin asiakkaisiin voidaan panostaa nykyistä intensiivisemmin ja laadukkaammin. Perhekeskuspalveluista keskitettyyn asiakasohjauksen yksikköön siirtyy sosiaali- ja kriisipäivystys sekä merkittävä määrä perhesosiaalityön palveluja, joten valmistelun yhteydessä muutettiin perhekeskuspalvelujen johtamisjärjestelmää.

Vuonna 2020 jatkettiin edellisenä vuonna käynnistynyttä palvelujen myöntämisen ja toteuttamisen yhdenmukaistamista. Palvelujen ja prosessien yhtenäistämistä kehitettiin edelleen mm. sosiaalisessa kuntoutuksessa, mielenterveys- ja päihdepalvelujen sekä aikuissosiaalityön Matalan kynnyksen palveluissa. Neuvo- ja koulu- ja opiskeluterveydenhuollossa nostettiin yhdenmukaistettavaksi varusmiesten kutsuntatarkastukset, terveydenhoitajien kesävastaanotto, korkean riskin ensisynnyttäjien kotikäyntityö, perhevalmennukset ja savuton odotus ja vanhemmuudentuki. Näiden palvelujen yhdenmukaiset konseptit on luotu ja toimintatapojen yhdenmukaistaminen edistyy. Erityisen tuen tarpeessa olevan lapsen asiakkuuspolun yhtenäistäminen perhesosiaalityössä on käynnistynyt. Samoin nuorisoasemapalvelujen yhtenäistäminen eteni, kun hallituksen päätöksellä nuorisoasemapalvelujen ikäraajat yhtenäistettiin (siirtymäaika 2 vuotta) 13 – 18 -vuoteen ja palvelu otettiin omaksi toiminnaksi viimeisenä kuntana Järvenpäässä 1.8.2021 alkaen. Lastensuojelun puolella avohuollon palvelut on vakioitu ja otettu käyttöön näyttöön perustuvia menetelmiä.

Lastensuojelussa on lisätty kiireellisten ja avohuollon sijoitusten arviointia omissa vastaanotto- ja arviointiyksiköissä. Tuusulan perhetukikeskuksessa avattiin huhtikuussa 2020 Kotorannan kuntoutusyksikkö. Kuntoutusyksikköön lapsi siirtyy arvioinnin kautta tilanteissa, kun kotiin ei heti ole mahdollista palata, mutta pidempiaikaista hoitoa kodin ulkopuolella ei kuitenkaan tarvita. Myös Järvenpään Auerkulman lastenkotiosaston profiilia on kehitetty kuntouttavaksi osastoksi syksyn 2020 aikana. Kuntoutusyksikkötoiminnan käynnistäminen on osa kuntayhtymän tuottavuusohjelmaa ja tuloksina tavoitellaan, paitsi merkittäviä taloudellisia säästöjä, myös laadullisia tuloksia, jossa lapsi ja perheet saavat apua oman elämän ja arjen hallintaan ja näin mahdollisuuden tarjota lapselle mahdollisimman normaali kasvuympäristö. Hyvinkään Kotirinteen kuntoutusyksikön käynnistyminen siirtyi tavoitteellisesta 6/2020 vuodelle eteenpäin, mikä osaltaan on hidastanut tuottavuustavoitteen saavuttamista vuonna 2020 (-2,1 m€ => - 0,95 m€). Tuottavuusohjelman lastensuojelun projektissa tavoitteina on myös vanhemmuuden tuen vaikuttavuuden lisääminen ja lapsen lastensuojeluasiakkuuden polku- tapaustutkimus.

Tuloksellisena tuottavuusohjelman osana mainittakoon myös päihdeasiakkaiden avokuntoutus, joka pilotin jälkeen vakiinnutettiin Hyvinkään avokuntoutuspiste Toiwossa 1.1.2020 ja vastaava toiminta käynnistettiin marraskuussa 2020 Järvenpään avokuntoutuspisteessä Kipinässä. Päihdeasiakkaan avokuntoutuksella voidaan vahvistaa asiakkaan kuntoutumista omassa arjen ympäristössään ilman laitospalvelun tarvetta ja toisaalta voidaan nopeuttaa hallitusti asiakkaan siirtymistä laitospalvelusta kotiympäristöön.

Yhdyspintatyön kehittämistä jatkettiin erikoissairaanhoidon, kuntien ja kolmannen sektorin toimijoiden suuntaan. Erikoissairaanhoidon kanssa työstiin mielenterveys- ja päihdeasiakkaiden hoitopolkujen yhtenäistämistä ja integroimista asiakasnäkökulmasta tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi. Kehittämistyön edetessä asiakkaita pystyttiin

hoitamaan yhä enenevässä määrin perustasolla ja läheteiden määrää erikoissairaanhoidon vähentämään. Kuntien sivistystoimen johdon kanssa yhteiseksi kuvattavaksi ja kehitettäväksi palveluketjuksi taas nostettiin varhaisen vaiheen raskausajan sekä vauva- ja pikkulapsiperheiden psykososiaalisten palvelujen kehittäminen alueella yhtenäisesti sekä näihin liittyvien verkostojen koordinointi.

Henkilöstön osalta psykologien ja sosiaalityöntekijöiden saatavuus rekrytointitilanteissa on ollut erittäin haasteellista. Sosiaalityöntekijöiden saatavuusongelmat ovat johtaneet tehtävänkuvien muutoksiin, tehtävien uudelleen priorisointeihin ja toiminnallisiin järjestelyihin, jotta lakisääteiset palvelut voidaan turvata. Näistä syistä myös joidenkin palvelujen määrääjassa toteutuminen on erittäin haasteellista. Vuoden 2020 aikana henkilöstön näkökulmasta poikkeuksellista oli myös se, että sosiaalisen kuntoutuksen ryhmätoimintojen lakkautuksen aikana näiden palvelujen henkilöstö sijoitettiin korona-työhön, logistiikka- ja kuljetustehtäviin. Neuvola-, koulu- ja opiskeluterveydenhuollosta terveydenhoitajia taas sijoitettiin Infektio- ja tartuntatautiyksikköön (INTAR) tartunnanjäljitystehtäviin. Samoin henkilöstöä siirtyi myös ns. korona-puhelimeen ohjaus- ja neuvontatehtäviin.

Arvio tulevasta kehityksestä

Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen puolella lasten ja nuorten ongelmat tulevat jatkossakin monimutkaistumaan ja hidastamaan suotuisaa kustannuskehitystä. Pitkällä tähtäimellä kehityksen suuntaan voidaan vaikuttaa vahvistamalla panostusta ennaltaehkäiseviin palveluihin sekä varhaiseen tunnistamiseen ja tukeen. Varhaisen tunnistamisen edellytyksenä on tiivis yhteistyö ja suunnitelmallinen, yhteiseen suunnitelmaan perustuva, yhteistyö kuntien peruspalvelujen kanssa. Parhaimmillaan varhaisella tunnistamisella tulisi pystyä vaikuttamaan paitsi yksilön tulevaisuuden suuntaan, myös lapsen ja nuoren potentiaalin vahvistamiseen tulevana vanhempana perheessä.

Myös työikäisten mielenterveys-, päihde- ja sosiaalipalveluissa haastavien asiakkaiden osuus asiakkaista kasvaa, mikä edellyttää laaja-alaista moniammatillisuuden vahvistamista palveluissa.

Korona-aikana testatut ja onnistuneiksi todetut etäpalvelun muodot vakiinnutetaan normaaliolojen käyttöön ja positiivista potentiaalia sisältävien etäpalvelujen muotojen kehittämistä jatketaan. Lisäksi korona-ajan rajoitusten jälkeiseen tilanteeseen tulee varautua etukäteen niin, että palveluvelan aiheuttamaan palvelujen ruuhkautumiseen voidaan vaikuttaa mahdollisimman pian.

Lastensuojelussa kodin ulkopuolisissa sijoituksissa perhehoidon osuus hoitovuorokausista on 57 % ja laitoshoidon osuus on 43 %. Lasten kodin ulkopuolisia sijoituksia oma tuotanto kaikista hoitovuorokausista on 48 % ja ostopalvelut 52 %. Perhehoidossa oma tuotanto on 73 % ja ostopalvelu 27 %. Laitoshoidossa oma tuotanto on 14 % ja ostopalvelu 86 %. Keusotella on 3 lastensuojeluyksikköä, 5 osastoa, 33 paikka. Keusoten lastensuojeluyksiköt kehitetään 2-osastoisiksi, jolloin yksikössä on vastaanotto- ja arviointiosasto sekä kuntouttava osasto, jolloin omia paikkoja on 40. Tulevaisuudessa perhehoidon roolia pyritään vahvistamaan aktiivisella perhehoitajien rekrytoinnilla, kouluttamisella ja tukitoimilla.

Ostopalvelujen ja omien palvelujen suhdetta ja tarkoituksenmukaisuutta tulee arvioida ja sekä oma- että yksityistentoimijoiden valvontaa kehittää.

Pätevien sosiaalityöntekijöiden ja psykologien saatavuuden parantamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota, koska saatavuusongelmat koettelevat jo lakisääteisen palvelun toteuttamisen mahdollisuuksia ja kilpailu on suuri näistä ammattiryhmistä koko Uudellamaalla ja jopa valtakunnallisesti.

5.2 Tuloslaskelmaosa

TULOSLASKELMAOSA	Alkuperäinen TA 2020	TA-muutokset 2020	Muutettu TA 2020	TP 2020	Poikkeama	Poikkeama, %
TOIMINTATUOTOT	644 589 909,76	23 907 543	668 497 453	691 737 909	23 240 456	3,48 %
Myyntituotot	596 802 913	25 139 857	621 942 770	653 304 259	31 361 489	5,04 %
Maksutuotot	39 919 348	-3 040 909	36 878 439	31 828 432	-5 050 007	-13,69 %
Tuet ja avustukset	1 802 230	1 878 601	3 680 831	2 452 822	-1 228 009	-33,36 %
Muut toimintatuotot	6 065 419	-70 006	5 995 413	4 152 397	-1 843 016	-30,74 %
VALMISTUS OMAAN KÄYTTÖÖN				333 332	333 332	
TOIMINTAKULUT	-642 913 910	-23 808 094	-666 722 004	-690 382 926	-23 660 922	3,55 %
Henkilöstökulut	-165 674 965	-1 935 629	-167 610 594	-169 470 277	-1 859 682	1,11 %
Palvelujen ostot	-411 760 428	-18 767 851	-430 528 279	-453 732 661	-23 204 382	5,39 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-14 233 187	-5 071 902	-19 305 088	-18 332 129	972 959	-5,04 %
Avustukset	-23 122 169	1 666 369	-21 455 800	-17 762 684	3 693 116	-17,21 %
Muut toimintakulut	-28 123 161	300 919	-27 822 242	-31 085 175	-3 262 933	11,73 %
TOIMINTAKATE	1 676 000	99 449	1 775 449	1 688 315	-87 134	-4,91 %
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT	-141 000		-141 000	-26 141	114 859	-81,46 %
Korkotuotot				24 224	24 224	
Muut rahoitustuotot				33 041	33 041	
Korkokulut	-141 000		-141 000	-56 379	84 621	-60,01 %
Muut rahoituskulut				-27 027	-27 027	
VUOSIKATE	1 535 000	99 449	1 634 449	1 662 174	27 725	1,70 %
POISTOT JA ARVONALENTUMISET	-1 535 000		-1 535 000	-1 562 725	-27 725	1,81 %
Suunnitelman mukaiset poistot	-1 535 000		-1 535 000	-1 562 725	-27 725	1,81 %
TILIKAUDEN TULOS	0	99 449	99 449	99 449	0	0,00 %
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ	0	99 449	99 449	99 449	0	0,00 %
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ VYÖRYTYSERIEN JÄLKEEN	0	99 449	99 449	99 449	0	0,00 %

5.3 Investointiosa

INVESTOINTIOSA	Alkuperäinen talousarvio 2020	Talousarvio-muutokset 2020	Muutettu talousarvio 2020	Tilinpäätös 2020	Poikkeama	Poikkeama %
Irtaimisto	375 000		375 000	141 034	-233 966	-62,39 %
Muut pitkävaikuttiset menot (ICT-investoinnit)	4 941 000		4 941 000	2 879 266	-2 061 734	-41,73 %
Osakkeet ja osuudet	3 595 000		3 595 000	1 177 486	-2 417 514	-67,25 %
Investoinnit yhteensä	8 911 000	0	8 911 000	4 197 786	-4 713 214	-52,89 %

Vuodelle 2020 oli varattu investointimäärärahat Oy Apotti Ab:n osakkeiden ostamiseen. Yhtymävaltuusto päätti 16.4.2020 § 8, ettei Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymä liity Oy Apotti Ab:n osakkaaksi. Kuntayhtymä osti kuitenkin Tuusulan kunnalta Oy Apotti Ab:n osakkeet, joten osakkeet ja osuudet -ryhmän toteutuma oli n. 1,2 Me.

Irtaimisto-kokonaisuudessa oli varauduttu Apottiin liittyvien irtaimistojen hankintaan. Nämä eivät kuitenkaan toteutuneet. Irtaimistoon kirjattiin Hyvinkään kaupungilta lunastettua sote-irtaimistoa n. 0,1 Me. Pääasiassa jäsenkuntien soteirtaimisto lunastettiin vuonna 2019, mutta Hyvinkäältä oli jäänyt laskuttamatta osa, mikä aiheutti investointimenoja vuodelle

2020. Lisäksi koronan vuoksi lisääntyneen etätyön myötä jouduttiin hankkimaan paljon kuulokkeita, joita kirjattiin irtaimistoon n. 0,04 Me.

Muut pitkävaikutteiset menot –kokonaisuus oli yhteensä n. 2,9 Me eli talousarvio alittui n. 2,1 Me:lla. Investointihankkeina vietiin eteenpäin mm. seuraavia hankkeita: ohjelmistorobotiikka, tietoaallas ja tiedolla johtaminen, työajanseuranta, tilahallintajärjestelmä, toiminnanohjausjärjestelmä, tietotekniikan yhtenäistäminen, perustietotekniikan IDM ja palveluhallinta sekä perustietotekniikan muu kehittäminen.

5.4 Rahoitusosa

RAHOITUSOSA	Alkuperäinen talousarvio 2020	Talousarvio-muutokset 2020	Muutettu talousarvio 2020	Tilinpäätös 2020	Poikkeama	Poikkeama %
Toiminta ja investoinnit						
Toiminnan rahavirta						
Vuosikate	1 535 000	99 449	1 634 449	1 662 174	27 725	1,70 %
Investointien rahavirta						
Investointimenot	-8 911 000		-8 911 000	-4 197 786	4 713 214	-52,89 %
Toiminta ja investoinnit, netto	-7 376 000	99 449	-7 276 551	-2 535 612	4 740 939	-65,15 %
Rahoitustoiminta						
Lainakannan muutokset	5 523 413		5 523 413	-15 000 000	-20 523 413	-371,57 %
Rahoitustoiminta	5 523 413	0	5 523 413	-15 000 000	-20 523 413	-371,57 %
Vaikutus maksuvalmiuteen	-1 852 587	99 449	-1 753 138	-17 535 612	-15 782 474	900,24 %

5.5 Jäsenkuntien maksuosuudet

Jäsenkuntien maksuosuuksien toteutuma tietopaketeittain.

ERIKOISSAIRAANHOITO (erikoissairaanhoidon ja ensihoidon tietopaketit)						
	Alkuperäinen TA 2020	TA-muutokset	MTA 2020	TP 2020	Poikkeama	Poikkeama, %
Hyvinkää	54 864 084	2 674 916	57 539 000	60 945 303	3 406 303	5,9 %
Järvenpää	47 999 885	2 219 115	50 219 000	53 462 860	3 243 860	6,5 %
Mäntsälä	22 503 141	435 859	22 939 000	23 700 645	761 645	3,3 %
Nurmijärvi	42 479 986	2 357 014	44 837 000	48 071 215	3 234 215	7,2 %
Pornainen	5 186 375	-90 375	5 096 000	5 788 870	692 870	13,6 %
Tuusula	41 086 029	-2 029 029	39 057 000	41 507 952	2 450 952	6,3 %
Yhteensä	214 119 500	5 567 500	219 687 000	233 476 845	13 789 845	6,3 %

OMAN TOIMINNAN TIETOPAKETIT YHTEENSÄ						
	Alkuperäinen TA 2020	TA-muutokset	MTA 2020	TP 2020	Poikkeama	Poikkeama, %
Hyvinkää	100 844 589	605 621	101 450 210	107 920 370	6 470 160	6,4 %
Järvenpää	80 398 803	7 934 737	88 333 540	91 459 866	3 126 326	3,5 %
Mäntsälä	39 737 347	980 404	40 717 751	43 438 628	2 720 877	6,7 %
Nurmijärvi	71 978 658	6 705 777	78 684 435	80 028 555	1 344 120	1,7 %
Pornainen	7 351 148	526 628	7 877 776	8 333 632	455 856	5,8 %
Tuusula	69 139 617	6 082 120	75 221 737	76 827 986	1 606 249	2,1 %
Yhteensä	369 450 162	22 835 287	392 285 449	408 009 037	15 723 588	4,0 %

YHTEENSÄ						
	Alkuperäinen TA 2020	TA-muutokset	MTA 2020	TP 2020	Poikkeama	Poikkeama, %
Hyvinkää	155 708 673	3 280 537	158 989 210	168 865 673	9 876 463	6,2 %
Järvenpää	128 398 688	10 153 852	138 552 540	144 922 726	6 370 186	4,6 %
Mäntsälä	62 240 488	1 416 263	63 656 751	67 139 273	3 482 522	5,5 %
Nurmijärvi	114 458 644	9 062 791	123 521 435	128 099 770	4 578 335	3,7 %
Pornainen	12 537 523	436 253	12 973 776	14 122 502	1 148 726	8,9 %
Tuusula	110 225 646	4 053 091	114 278 737	118 335 938	4 057 201	3,6 %
Yhteensä	583 569 662	28 402 787	611 972 449	641 485 882	29 513 433	4,8 %

5.6 Yhteenveto määrärahojen ja tuloarvioiden toteutumisesta

Käyttötalousosassa 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											
Yhtymän johto ja strateginen kehittäminen ja tukipalvelut	N	32 473	1 033	33 506	33 567	61	34 149	1 132	35 281	34 682	-599
Ikäihmiset ja vammaiset	N	183 285	5 708	188 993	187 761	-1 232	183 285	5 708	188 993	188 007	-985
Terveyspalvelut ja sairaanhoito, ilman esh	N	114 250	10 367	124 617	132 595	7 977	114 250	10 367	124 617	132 796	8 179
Erikoissairaanhoito	N	214 210	5 568	219 778	233 478	13 700	214 210	5 568	219 778	233 478	13 700
Aikuisten mielenterveys-, päihde- ja sosiaalipalvelut sekä lasten, nuorten ja perheiden palvelut	N	98 695	1 133	99 828	102 650	2 821	98 695	1 133	99 828	102 775	2 947
TULOS LASKELMAOSA											
Rahoitustuotot- ja kulut	N	141	0	141	83	-58	0	0	0	57	57
<i>Korkotulot</i>							0	0	0	24	24
<i>Muut rahoitustulot</i>							0	0	0	33	33
<i>Korkomenot</i>		141	0	141	56	-85					
<i>Muut rahoitusmenot</i>		0	0	0	27	27					
<i>Satunnaiset erät</i>											
INVESTOINTIOSA	N	8 911	0	8 911	4 629	-4 282	0	0	0	432	432
<i>Osakkeet ja osuudet</i>		3 595	0	3 595	1 177	-2 418					
<i>Irtaimisto</i>		375	0	375	573	198	0	0	0	432	432
<i>Muut pitkävaikutteiset menot</i>		4 941	0	4 941	2 879	-2 062					
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	5 523	0	5 523	-15 000	-20 523
Oman pääoman muutokset	B	0	99	99		-99			0		
Muut maksuvalmiuden muutokset		-1 853	0	-1 853	-17 536	-15 683			0		0
YHTEENSÄ		650 113	23 908	674 021	677 227	3 206	650 113	23 908	674 021	677 227	3 206

5.7 Toteutuma tietopaketeittain

		Kaikki	Hyvinkää	Järvenpää	Mäntsälä	Nurmijärvi	Pornainen	Tuusula
Sote-tietopaketit								
Yhteensä	€	-641 485 881,63	-168 865 672,86	-144 922 726,25	-67 139 272,14	-128 099 770,45	-14 122 501,61	-118 335 938,32
Netto / asukas	€	-3 247,55	-3 628,55	-3 307,79	-3 235,82	-2 975,62	-2 813,73	-3 057,72
Suun terveydenhuollon tietopaketti								
Yhteensä	€	-16 669 832,37	-3 550 958,27	-3 380 155,46	-1 853 848,36	-3 443 176,43	-526 534,82	-3 915 159,03
Netto / asukas	€	-84,39	-75,34	-77,45	-88,45	-79,98	-103,41	-100,66
Mielenterveys- ja päihdepalveluiden tietopaketti								
Yhteensä	€	-18 915 037,09	-4 747 339,02	-6 868 311,46	-1 075 095,48	-2 579 305,11	-113 382,51	-3 531 603,51
Netto / asukas	€	-95,76	-102,16	-157,08	-51,87	-59,94	-22,50	-91,49
Lasten, nuorten ja perheiden tietopaketti								
Yhteensä	€	-73 523 222,40	-21 643 660,76	-16 180 734,65	-6 680 088,02	-14 178 310,29	-1 218 210,54	-13 622 218,14
Netto / asukas	€	-372,21	-462,15	-367,96	-319,27	-327,34	-239,50	-350,22
Aikuisten sosiaalityön tietopaketti								
Yhteensä	€	-10 364 114,37	-2 340 986,28	-3 014 886,59	-1 096 811,64	-2 028 513,55	-87 768,11	-1 795 148,20
Netto / asukas	€	-52,47	-50,38	-68,97	-52,93	-47,18	-17,43	-46,51
Hoito- ja hoivapalvelujen tietopaketti								
Yhteensä	€	-138 005 952,45	-42 087 039,21	-27 878 343,34	-16 734 337,66	-26 079 438,20	-3 633 429,94	-21 593 364,10
Netto / asukas	€	-698,66	-905,32	-633,39	-807,68	-605,24	-734,08	-556,91
Vammaisten palvelujen tietopaketti								
Yhteensä	€	-70 629 021,57	-14 634 597,98	-17 064 904,17	-7 071 924,55	-14 367 970,46	-925 492,98	-16 564 131,43
Netto / asukas	€	-357,56	-314,90	-390,37	-341,28	-334,19	-183,78	-429,18
Kuntoutuksen tietopaketti								
Yhteensä	€	-15 114 225,47	-3 100 154,05	-3 315 320,78	-1 662 971,02	-2 778 366,83	-322 392,78	-3 935 020,01
Netto / asukas	€	-76,52	-66,49	-75,69	-79,89	-64,42	-63,81	-101,61
Vastaanottopalvelujen tietopaketti								
Yhteensä	€	-58 034 418,78	-12 831 557,60	-12 795 129,99	-6 716 796,09	-13 505 931,55	-1 393 345,87	-10 791 657,68
Netto / asukas	€	-293,80	-276,10	-291,76	-324,26	-314,40	-277,03	-277,81
Päivystyksen tietopaketti								
Yhteensä	€	-6 283 890,20	-2 873 665,56	-858 223,81	-497 522,23	-965 393,23	-101 111,07	-987 974,30
Netto / asukas	€	-31,81	-61,84	-19,63	-24,01	-22,45	-20,08	-25,60
Ensihoidon tietopaketti								
Yhteensä	€	-6 859 718,64	-1 611 055,00	-1 557 297,95	-720 843,28	-1 445 343,71	-254 132,58	-1 271 046,12
Netto / asukas	€	-34,73	-34,67	-35,63	-34,79	-33,62	-50,47	-32,93
Erikoissairaanhoidon tietopaketti								
Yhteensä	€	-226 617 126,08	-59 334 247,91	-51 905 562,21	-22 979 801,36	-46 625 871,29	-5 534 737,41	-40 236 905,90
Netto / asukas	€	-1 147,26	-1 276,83	-1 187,47	-1 109,01	-1 084,50	-1 099,25	-1 042,43
Hallinto								
Yhteensä	€	-469 322,21	-110 411,22	-103 855,84	-49 232,45	-102 149,80	-11 963,00	-91 709,90
Netto / asukas	€	-2,38	-2,38	-2,38	-2,38	-2,38	-2,38	-2,38

6 TILINPÄÄTÖSLASKELMAT

6.1 Tuloslaskelma

	TP 2020		TP 2019	
Toimintatuotot				
Myyntituotot	653 304 259,03		626 923 889,89	
Maksutuotot	31 828 431,55		38 167 613,60	
Tuet ja avustukset	2 452 821,92		3 662 351,35	
Muut toimintatuotot	4 152 396,65	691 737 909,15	6 169 371,05	674 923 225,89
Valmistus omaan käyttöön		333 331,69		0,00
Toimintakulut				
Henkilöstökulut				
Palkat ja palkkiot yhteensä	-139 053 551,09		-134 134 086,44	
Henkilösivukulut				
Eläkekulut	-25 334 166,40		-24 402 273,79	
Muut henkilösivukulut	-5 082 559,05		-4 091 684,64	
Palvelujen ostot				
Asiakaspalvelujen ostot	-381 098 470,69		-381 864 906,60	
Muiden palvelujen ostot	-72 634 189,94		-65 925 540,76	
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-18 332 129,35		-15 521 281,68	
Avustukset	-17 762 684,14		-19 293 365,27	
Muut toimintakulut	-31 085 175,09	-690 382 925,75	-28 120 354,76	-673 353 493,94
Toimintakate		1 688 315,09		1 569 731,95
Rahoitustuotot ja -kulut				
Korkotuotot	24 223,90		15 664,62	
Muut rahoitustuotot	33 040,82		18 152,19	
Korkokulut	-56 379,21		-2 606,07	
Muut rahoituskulut	-27 026,90	-26 141,39	-121 142,94	-89 932,20
Vuosikate		1 662 173,70		1 479 799,75
Poistot ja arvonalentumiset				
Suunnitelman mukaiset poistot	-1 562 725,16		-1 479 799,75	
Arvonalentumiset	0,00	-1 562 725,16	0,00	-1 479 799,75
Tilikauden tulos		99 448,54		0,00
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)		99 448,54		0,00

6.2 Rahoituslaskelma

	2020		2019	
Toiminnan rahavirta				
Vuosikate	1 662 173,70		1 479 799,75	
Tulorahoituksen korjauserät	0,00	1 662 173,70	0,00	1 479 799,75
Investointien rahavirta				
Investointimenot	-4 629 441,56		-4 679 951,06	
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustulot	431 655,61	-4 197 785,95	0,00	-4 679 951,06
Toiminnan ja investointien rahavirta		-2 535 612,25		-3 200 151,31
Rahoituksen rahavirta				
Lainakannan muutokset				
Lyhytaikaisten lainojen muutos	-15 000 000,00	-15 000 000,00	15 000 000,00	15 000 000,00
Muut maksuvalmiuden muutokset				
Toimeksiantojen varojen ja pääomien muutokset	826 269,41		453 284,74	
Saamisten muutos	24 158 132,43		-81 907 233,27	
Korottomien velkojen muutos	5 131 470,27	30 115 872,11	70 535 969,38	-10 917 979,15
Rahoituksen rahavirta		15 115 872,11		4 082 020,85
Rahavarojen muutos		12 580 259,86		881 869,54
Rahavarojen muutos				
Rahavarat 31.12.	13 577 148,67		996 888,81	
Rahavarat 1.1.	996 888,81	12 580 259,86	115 019,27	881 869,54

6.3 Tase

	2020	2019
VASTAAVAA		
A PYSYVÄT VASTAAVAT	5 843 866,60	3 208 805,81
I Aineettomat hyödykkeet	21 837,77	705 475,19
2. Muut pitkävaikutteiset menot	21 837,77	705 475,19
II Aineelliset hyödykkeet	4 624 947,33	2 483 735,12
4. Koneet ja kalusto	1 003 930,06	1 713 653,62
6. Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat	3 621 017,27	770 081,50
III Sijoitukset	1 197 081,50	19 595,50
1. Osakkeet ja osuudet	1 197 081,50	19 595,50
B TOIMEKSIANTOJEN VARAT	1 791 694,36	0,00
3. Muut toimeksiannot	1 791 694,36	0,00
C VAIHTUVAT VASTAAVAT	74 335 894,87	85 913 767,44
II Saamiset	60 758 746,20	84 916 878,63
Lyhytaikaiset saamiset	60 758 746,20	84 916 878,63
1. Myyntisaamiset	6 133 740,50	12 566 031,49
3. Muut saamiset	5 960 263,80	15 206 602,33
4. Siirtosaamiset	48 664 741,90	57 144 244,81
IV Rahat ja pankkisaamiset	13 577 148,67	996 888,81
VASTAAVAA YHTEENSÄ	81 971 455,83	89 122 573,25

	2020	2019
VASTATTAVAA		
A OMA PÄÄOMA	100 000,00	551,46
I Peruspääoma	100 000,00	100 000,00
IV Edellisten tilikausien yli-/alijäämä	-99 448,54	-99 448,54
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ	99 448,54	0,00
D TOIMEKSIANTOJEN PÄÄOMAT	3 071 248,51	453 284,74
1. Valtion toimeksiannot	1 279 554,15	453 284,74
3. Muut toimeksiantojen pääomat	1 791 694,36	0,00
E VIERAS PÄÄOMA	78 800 207,32	88 668 737,05
II Lyhytaikainen	78 800 207,32	88 668 737,05
1. Joukkovelkakirjalainat	0,00	15 000 000,00
5. Saadut ennakot	40 635,51	45 922,70
6. Ostovelat	28 328 726,21	37 402 928,55
7. Muut velat	3 818 978,72	3 997 157,64
8. Siirtovelat	46 611 866,88	32 222 728,16
VASTATTAVAA YHTEENSÄ	81 971 455,83	89 122 573,25

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 kirjanpitolautakunnan kuntajaoston antamista ohjeista poikkeavaksi.

Edellisen tilikauden tietoihin ei ole tehty oikaisuja.

7.2 Tuloslaskelmaa koskevat liitetiedot

Liitetieto 6

Kuntayhtymän toimintatuotot	2020	2019
Myyntituotot	653 304 259,03	626 923 889,89
Josta jäsenkuntien maksuosuudet ja korvaukset	641 585 330,17	617 391 529,85
Maksutuotot	31 828 431,55	38 167 613,60
Tuet ja avustukset	2 452 821,92	3 662 351,35
Muut toimintatuotot	4 152 396,65	6 169 371,05
Kuntayhtymän toimintatuotot yhteensä	691 737 909,15	674 923 225,89

Kuntayhtymän toimintatuotot tehtäväalueittain	2020	2019
Yhtymän johto ja strateginen kehittäminen ja tukipalvelut	34 681 970,47	32 464 576,27
Ikäihmisten ja vammaisten palvelut	188 007 353,02	187 413 989,95
Terveyspalvelut ja sairaanhoito ilman erikoissairaanhoitoa	132 796 298,62	114 038 364,71
Erikoissairaanhoito	233 477 561,65	242 516 550,63
Aikuisten mielenterveys-, päihde- ja sosiaalipalvelut sekä lasten, nuorten ja perheiden palvelut	102 774 725,39	98 489 744,33
Kuntayhtymän toimintatuotot tehtäväalueittain yhteensä	691 737 909,15	674 923 225,89

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 poistoajat 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			
	Tietokoneohjelmistot		Aineettomat hyödykkeet yhteensä
Poistamaton hankintameno 1.1.	705 475,19		705 475,19
Lisäykset tilikauden aikana	329,98		329,98
Siirrot erien välillä	28 000,00		0,00
Tilikauden suunnitelman mukaiset poistot	-711 967,40		-711 967,40
Poistamaton hankintameno 31.12.	21 837,77		21 837,77

Aineelliset hyödykkeet			
	Koneet ja kalusto	Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat	Aineelliset hyödykkeet yhteensä
Poistamaton hankintameno 1.1.	1 713 653,62	770 081,50	2 483 735,12
Lisäykset tilikauden aikana	572 689,81	2 878 935,77	3 451 625,58
Vähennykset tilikauden aikana	-431 655,61	0,00	0,00
Siirrot erien välillä	0,00	-28 000,00	0,00
Tilikauden suunnitelman mukaiset poistot	-850 757,76	0,00	-850 757,76
Poistamaton hankintameno 31.12.	1 003 930,06	3 621 017,27	4 624 947,33

Sijoitukset			
	Osakkeet ja osuudet		Sijoitukset yhteensä
Hankintameno 1.1.	19 595,50		19 595,50
Lisäykset tilikauden aikana	1 177 486,00		1 177 486,00
Hankintameno 31.12.	1 197 081,50		1 197 081,50

Liitetieto 23

Saamisten erittely

Lyhytaikaiset saamiset		
	2020	2019
Myyntisaamiset		
Myyntisaamiset jäsenkunnilta	-96 605,66	537 726,48
Muut myyntisaamiset	6 230 346,16	12 028 305,01
Muut saamiset		
Muut saamiset jäsenkunnilta	0,00	11 272 711,71
Muut saamiset	5 960 263,80	3 933 890,62
Siirtosaamiset		
Siirtosaamiset jäsenkunnilta	29 612 883,17	51 684 015,60
Muut siirtosaamiset	19 051 858,73	5 460 229,21
Lyhytaikaiset saamiset yhteensä	60 758 746,20	84 916 878,63

Liitetieto 24

Siirtosaamisiin sisältyvät erät

Siirtosaamisiin sisältyvät olennaiset erät		
	2020	2019
Lyhytaikaiset siirtosaamiset		
KELAn korvaus työterveydenhuollosta	776 000,00	621 700,00
Jäsenkuntien maksuosuuksien tasaus	29 612 883,17	50 543 945,80
Maahanmuuton ELY-korvaukset	1 162 403,69	1 553 701,36
HUS tasausmaksut	15 183 661,89	2 066 851,92
Muut siirtosaamiset	1 929 793,15	2 358 045,73
Lyhytaikaiset siirtosaamiset yhteensä	48 664 741,90	57 144 244,81
Siirtosaamiset yhteensä	48 664 741,90	57 144 244,81

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	2020	2019
Peruspääoma 1.1.	100 000,00	100 000,00
Peruspääoma 31.1.	100 000,00	100 000,00
Edellisten tilikausien yli-/alijäämä 1.1.	-99 448,54	-99 448,54
Tilikauden yli-/alijäämä	99 448,54	0,00
Oma pääoma yhteensä	100 000,00	551,46

Peruspääoman jakautuminen jäsenkunnittain

Jäsenkunta	Peruspääoma 31.12.2020		Peruspääoma 31.12.2019	
	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

	2020	2019
Alle vuoden kuluessa erääntyvät kuntatodistusslainat 31.12. korko 0,20 %, erääntyy 17.1.2020	0,00	15 000 000,00
Alle vuoden kuluessa erääntyvät kuntatodistusslainat 31.12.	0,00	15 000 000,00

Liitetieto 33

Siirtovelkoihin sisältyvät erät

Siirtovelkoihin sisältyvät olennaiset erät	2020	2019
Lyhytaikaiset siirtovelat		
Lomapalkkavelan ja henkilösivukulujen jaksotukset	26 674 131,57	24 929 622,22
Muut palkkojen ja henkilösivukulujen jaksotukset	6 160 168,06	5 590 899,22
HUS, alijäämän kattaminen ja valmiusvaraston alaskirjaus	9 645 174,65	0,00
Muut siirtovelat	4 132 392,60	1 702 206,72
Lyhytaikaiset siirtovelat yhteensä	46 611 866,88	32 222 728,16
Siirtovelat yhteensä	46 611 866,88	32 222 728,16

7.4 Vakuuksia, vastuusitoumuksia ja taseen ulkopuolisia järjestelyjä koskevat liitetiedot

Liitetieto 38, vuokravastuut

	2020	2019
Vuokravastuut	30 123 460,67	25 896 224,54
Seuraavalla tilikaudella maksettava osuus	14 231 618,10	14 421 202,56
Myöhemmin maksettava osuus	15 891 842,57	11 475 021,98
Leasing-vastuut yhteensä	5 330 969,52	4 914 618,66
Seuraavalla tilikaudella maksettava osuus	1 990 048,11	1 633 436,94
Myöhemmin maksettava osuus	3 340 921,41	3 281 181,72
Yhteensä	35 454 430,19	30 810 843,20

Liitetieto 40, Muut kuntayhtymän antamat vastuusitoumukset ja muut vastuut

	2020	2019
Takaukset muiden puolesta	7 780 000,00	0

7.5 Henkilöstöä, tilintarkastajan palkkioita ja intressitapahtumia koskeva liitetiedot

Liitetieto 42, Henkilöstön lukumäärä 31.12.

Palvelualue	2020	2019
Yhtymän johto ja strateginen kehittäminen ja tukipalvelut	188	186
Ikäihmisten ja vammaisten palvelualue	1469	1 369
Terveyspalvelujen ja sairaanhoidon palvelualue	1169	1 144
Aikuisten mielenterveys-, päihde- ja sosiaalipalvelujen sekä lasten, nuorten ja perheiden palvelualue	840	789
Yhteensä	3 666	3 488

Liitetieto 43

Taseeseen aktivoidut henkilöstömenot

Henkilöstökulut		
	2020	2019
Henkilöstökulut tuloslaskelman mukaan	169 470 276,54	162 628 044,87
Henkilöstökuluja aktivoitu aineettomiin ja aineellisiin hyödykkeisiin	333 331,69	0,00
Henkilöstökulut yhteensä	169 803 608,23	162 628 044,87

Liitetieto 44

Luottamushenkilön palkkioista perityt ja tilitetyt luottamushenkilömaksut

Luottamushenkilön palkoista perityt ja tilitetyt luottamushenkilömaksut		
	2020	2019
Järvenpää Plus	276,00	296,00
Keskustan Nurmijärven kunnallisjärjestö	0,00	63,00
Keskustan Uudenmaan Piiri ry	4 089,75	2 730,75
Kristillisdemokraattien Hyvinkään puolueosasto	711,00	414,00
Mäntsälän Vasemmisto ry	345,00	300,00
Perussuomalaisten Uudenmaan piiri ry	1 567,00	1 088,00
Tuusulan puolesta ry	1 075,20	691,20
Uudenmaan Kokoomus ry	6 874,51	5 416,51
Uudenmaan Sosiaalidemokraatit	12 671,88	8 302,30
Uudenmaan Vasemmistoliitto ry	1 440,00	1 125,00
Uudenmaan Vihreät ry	3 575,00	2 225,00
Hyvinkään Perussuomalaiset	0,00	12,00
Tilitetyt luottamushenkilömaksut yhteensä	32 625,34	22 663,76

Liitetieto 45, tilintarkastuspalkkiot

	2020	2019
KPMG OY AB		
Tilintarkastuspalkkiot	41 460,00	41 541,00
Muut palkkiot	46 070,00	13 422,44
Palkkiot yhteensä	87 530,00	54 963,44

Laskuilta ei ole tarkasti eroteltavissa tarkastuslautakunnan sihteerin palkkio, joten niitä sisältyy tilintarkastuspalkkiot-kohtaan. Muut tilintarkastuksesta maksetut korvaukset on summattu muut palkkiot -kohtaan.

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 2020 ja siihen liittyvän ehdotuksen tilikauden tuloksen käsittelystä sekä varmentanut tilinpäätöksen Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymän yhtymävaltuustolle esittämistä varten.

Hyvinkäällä 23. päivänä maaliskuuta 2021

Annika Kokko, pj

Tapio Havula, 1. varapj

Anna Helin

Arto Lindberg

Erkki Laukkanen

Heta Ravolainen-Rinne

Kallepekka Toivonen

Liljan-Kukka Runolinna

Paula Vilhunen

Ruut Sjöblom

Virpi Rätty

Pirjo Laitinen-Parkkonen, kuntayhtymän johtaja

Aki Korpela, 2. varapj

Arto Järvinen

Eemeli Peltonen

Helinä Perttu

Juha Virkki

Kati Lepojärvi

Maiju Tapiolinna

Pauliina Naala

Sirkka Rousu

Tilintarkastajan tilinpäätösmerkintä

Suoritetusta tilinpäätöksestä on tänään annettu tilintarkastuskertomus.

Hyvinkäällä / 2021

KPMG Oy Ab

Jorma Nurkkala
JHT, KHT

LIITE 1, Yhtymästrategia: painopistealueiden seuranta strategisten tavoitteiden avulla

Painopiste 1: Jokainen on tärkeä

Strateginen tavoite	Keskeiset toimenpiteet 2020
1. Sosiaali- ja terveydenhuollon paras asukaskokemus	Uusien palvelumuotojen käyttöönottamisella parannettiin palvelujen saavutettavuutta ja vastattiin asiakastarpeisiin. Esimerkkejä palvelutoiminnan uudistamisesta ovat suun terveydenhuollon ilta-ajan toiminnan laajentaminen ja alueellisen virka-ajan ulkopuolisen puhelinpalvelun käyttöönotto, etävastaanottojen ja sähköisen asiainnin laajentaminen sekä erilaisten geneeristen toimintamallien käyttöönotto. Alueen keskitetty asiakasohjaus valmisteltiin käyttöönotettavaksi 1.1.2021. Asiakas- ja potilaspalautekokonaisuus otettiin käyttöön kuntayhtymän alueella.
2. Asukkaiden hyvinvointi ja terveys paranee yhteistyössä kuntien, yhteisöjen, yritysten ja asukkaiden kanssa	Asunnottomuuden ja sitä seuraavien taloudellisten ongelmien vähentämiseksi käynnistettiin yhteistyö kuntien vuokratotaloyhtiöiden ja muiden suurimpien vuokranantajatahojen kanssa. Maahanmuuttajatyötä ja siihen liittyviä asiakasprosesseja kehitettiin yhdessä kuntien kanssa. Asukkaiden työhön kuntoutumista ja työllistymistä edistettiin yhteistyössä kuntien, TE-keskuksen ja Kelan kanssa ja asiakas- ja yhteistyöprosesseista on sovittu. Kuntien sivistystoimen kanssa käynnistettiin kolmen palveluketjun yhteinen kehittäminen (Vanhemman psyykkisen hyvinvoinnin ja vuorovaikutuksen tuen hoitopalveluketju, neuvolakummitoiminta varhaiskasvatukseen, parisuhdetyön ja vanhemmuuden tuen vahvistaminen). Covid-19-pandemian hallinta oli vuoden 2020 keskeisintä ennaltaehkäisevää työtä ja vuoden alussa perustetun infektio- ja tartuntatautiyksikön tärkein tehtävä. Koronatartuntojen hillintästrategian toteuttaminen (testaa-jäljitä-eristä), suojaustoimintojen ohjaus, neuvonta ja materiaalihankinta yhdessä kuntatoimijoiden ja muiden yhteistyötahojen kanssa, ovat hillinneet koronaan sairastuvuutta alueella. Alueellisen hyvinvointisuunnitelman toimeenpano aloitettiin laajassa yhteistyössä.

Painopiste 2: Elinvoimainen uudistuminen

Strateginen tavoite	Keskeiset toimenpiteet 2020
3. Kustannustehokkaimmat sosiaali- ja terveysterveyst	Kuntayhtymän kustannustehokkuutta parannettiin talouden tasapainottamisen hankkeilla (tuottavuusohjelma). Tehostetun palveluasumisen paikkoja vähennettiin tuottavuusohjelman mukaisesti. Ikäihmisten ja vammaisten palveluissa suunnattiin resurssia omien palvelutuotteiden kustannuslaskentaan, tarjottavien palvelujen ja palvelukokonaisuuksien kustannustietoisuuteen asiakaspäätösten valmistelussa ja päätöksissä. Ohjelmistorobotiikkaa hyödynnettiin mm. talous- ja henkilöstöpalveluissa. Ohjelmistorobotiikka mm. tiliöi laskuja, joka on vapauttanut merkittävästi työaikaa muuhun käyttöön. Palvelutuotannon toiminnanohjauskokonaisuuden käyttöönotto aloitettiin. Toiminnanohjaukseen liittyy koneoppimiseen pohjautuva palvelukysynnän ennustaminen.
4. Edelläkävijä yksilöllisen ja ennakoivan hyvinvointiteknologian hyödyntämisessä	Etävastaanottoja otettiin käyttöön mm. kuntoutuksessa, vastaanottopalveluissa ja suun terveydenhuollossa, nuorisasemapaalveluissa, perhesosiaalityössä, lastensuojelussa, aikuisten mielenterveys-, päihde- ja sosiaalipalveluissa. Etäryhmiä toteutettiin mm. sosiaalisessa kuntoutuksessa ja mielenterveyspalveluissa sekä pilotoitiin kuntoutuspalveluissa. Etäkotihoivan käynnistymisen myötä kotihoidon käyntejä korvattiin tai täydennettiin etäpalveluin. Etäpäivätoimintaa pilotoitiin Järvenpään, Mäntsälän ja Pornaisten alueella käyttäjäkokemusten saamiseksi. Sähköisen asiointipalvelun käyttöä laajennettiin, neuvola -Chat otettiin käyttöön sekä sähköiset omahoidon välineiden tarjontaa laajennettiin (perhekeskuspalvelut sekä mielenterveys- ja päihdepalvelut). Koronabotti mahdollisti asiakkaiden itse tekemän sähköisen oirekyselyn ja sähköisen ajanvarauksen koronatesteihin. Ikääntyneiden KotiTV:n (palvelutelevisio) pilotointi.
5. Keusote innovoi ja vahvistaa ennaltaehkäiseviä ja elämänlaatua parantavia palveluja	Palvelualueilla kehitettiin mm. koulu- ja opiskeluterveydenhuollon sekä kuntien oppilashuollon yhteisiä palveluita kuten lasten ja nuorten monialaisten tiimien toimintamalli. Suun terveydenhuolto osallistui kokeiluluontoisesti Järvenpään ja Tuusulan kutsuntoihin. Toimintamuoto todettiin vaikuttavaksi tavaksi kohdata puolet ikäluokasta ja viedä suun terveydenhuollon palvelut nuorten luo. Kokeilun pohjalta kehitetään Keusoten toimintamalli. Keusoten kuntoutuskeskustoiminta keskitettiin Kiljavalle.

Painopiste 2: Elinvoimainen uudistuminen

Strateginen tavoite	Keskeiset toimenpiteet 2020
6. Keusote on tiedolla johtamisen kärjessä	Tiedolla johtamista tukeva kehittäminen käynnistettiin osana TKI-hanketta, mutta useiden käytössä olevien sosiaalihuollon tietojärjestelmien puutteellisen kyvykkyyden vuoksi sosiaalihuollon palvelut etenevät hitaasti. RAI-arviointijärjestelmä otettiin käyttöön ikääntyneiden palveluissa koko kuntayhtymässä. Kotihoidon tuottavuushankkeessa luotiin tiedolla johtamisen mahdollistamiseksi tiedonkeruun malleja sekä ohjeistuksia. Covid-19-pandemiaan liittyvän toiminnan ohjaamiseksi kehitettiin tiedon tuottamista ja raportointia sekä operatiivisen päivittäisjohtamisen että keskijohdon tasoilla. Kuntayhtymän tietoallas on saatu pääosin valmiiksi ja keskeiset tietolähteet on integroitu siihen. Kuntaosuuslaskennan automatisointi valmisteltiin käynnistettäväksi keväällä 2021. Lisäksi tietoaltaan tietoa on hyödynnetty koneoppimisen malleissa mm. Avopalveluiden kysynnän ennustamisessa. ESH-tietojen tuonnin valmistelu tietoaltaaseen käynnistettiin. Järjestäjä- ja tuottamismalliin liittyvä tiedolla johtamisen työpöytä valmistellaan käyttöönotettavaksi keväällä 2021. Toiminnan johtamiseen liittyvät itsepalvelutietokuutiot ovat olleet valmistelussa vuoden 2020 aikana ja julkaistaan keväällä 2021.
7. Helppokäyttöiset ja sujuvat palvelukokonaisuudet tuottavat arvoa asiakkaalle	Lastensuojelun jälkihuollon palveluja kehitettiin yhdessä asiakkaiden kanssa ja yhteiskehittämisen tuloksena syntyi osallistava asiakassuunnitelmaprosessi, niin että nuoren roolia vahvistettiin asiakassuunnitelmaa laadittaessa. Sairaalapalveluissa muodostettiin keskitetty alueellinen potilaskoordinaatio, mikä nopeutti potilaan siirtymistä oikeaan jatkohoitopaikkaan ja paransi alueen akuuttiosastojen paikkojen mahdollisimman tehokasta käyttöä. Kotiutustiimien toiminta ja tehostettu kotikuntoutuspalvelu käynnistyivät yhtenäisinä koko kuntayhtymän alueella. Muistihoidon prosessi yhtenäistettiin. Kotihoidon etähoivan ja etäpäivätoiminnan palvelut käynnistettiin koko kuntayhtymässä. Alueen keskitetty asiakasohjaus valmisteltiin käyttöönotettavaksi 1.1.2021. Kiljavan sairaalan toiminta siirtyy kuntayhtymälle vuoden 2021 alusta ja toiminta jatkuu Keusoten kuntoutuskeskuksena.

Painopiste 3: Voittava joukkue

Strateginen tavoite	Keskeiset toimenpiteet 2020
8. Arvostettu ja vetovoimainen työpaikka	Keusoten kehittämismyönteisyys on vetovoimatekijä kehittämisorientoituneille työntekijöille. Näkyvyyttä lisättiin käyttämällä aktiivisesti erilaisia rekrytointikeinoja ja uusia rekrytointikanavia mm. somessa. Esimerkiksi Keusoten kuntoutuskeskuksen ja ympärivuorokautisen hoidon osalta tehtiin rekrytoinnin tueksi videomainos, joka jaettiin sosiaalisessa mediassa ja se saavutti hyvin näkyvyyttä.
9. Kyvykäs ja hyvinvoiva henkilöstö mahdollistaa onnistumisen	Kuntayhtymässä määriteltiin strategiset kyvykkyydet, joilla varmistetaan strategian toteutumista. Koulutussuunnittelu kytkettiin näihin kyvykkyyksiin. Koulutusyhteistyötä ja koulutussuunnitelmien laatimista edistettiin koko kuntayhtymän yhteistyönä. Käyttöön otettiin koulutuskalenteri, joka kokoaa eri palvelualueiden koulutustarjooman koko henkilöstön käyttöön. Koronaohjeilla ja -koulutuksilla sekä perehdytyksillä varmistettiin henkilöstöressurssien tehokas käyttö.
10. Kaikissa työyhteisöissä toteutuu yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen	Vuoden 2019 lopulla Keusote lanseerasi laajan valmennusohjelman, jossa esimiehet koulutetaan yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen ajatteluun. Noin 70 % esimiehistä aloitti valmennuksen ja käynnisti yhdessä oman työyhteisönsä kanssa erilaisia kokeiluja (n=150), kuten esimerkiksi autonominen työvuorosuunnittelu, kokouskäytännöt mm. kiertävä puheenjohtajuus, päätökset työnjaosta lähellä asiakasta jne. Valmentava johtaminen on myös kiinteä osa jatkuvan parantamisen rutiinia eli leanin mukaisia työskentelytapoja. Keusoten esimiehistä ja johdosta valtaosa (2/3) on osallistunut lean transformaatio (koulutus esimiehille ja johdolle)- valmennuksiin. Kuntayhtymässä otettiin käyttöön 1.6.2020 LaaS-palvelualusta, joka tuo organisaation osaamisen näkyväksi ja saataville koko henkilöstölle. LaaS on osaamisen ja johtamisen palveluiden alusta, jossa palveluita tarjoaa etupäässä Keusoten oma henkilöstö.

Painopiste 4: Haluttu kumppani

Strateginen tavoite	Keskeiset toimenpiteet 2020
11. Keusote on arvostettu sote-innovaatioiden tuottaja	Sote-innovaatio toimintamallin rakentaminen liitettiin osaksi TKI-ekosysteemin rakentamista. Pyynnöt tutkimusyhteistyöhön ja kehittämiskumppaniksi kuvastavat kiinnostusta ympäristössä (esim. yliopistot ja ammattikorkeakoulut). Toiminnan kehittämistä ja uusien toimintamallien löytämistä tuettiin tarjoamalla yhteistyötahoille tutkimus-, kehittämis- ja opinnäyteaiheita. Järjestämis- ja tuottamissuunnitelmassa luotiin Keusote-malli, jossa TKI-toiminta ja vaikuttavuudella johtaminen yhdistettiin järjestämisen ja tuottamisen roolituksiin ja järjestämisosaamisen lisäämiseen. Pilottiprojekti, jossa ensihoito ohjaa kotisairaalan arvioon potilaat, jotka eivät tarvitse välitöntä päivystyksellistä hoitoa, siirtyi tavoitteen mukaisesti vakiintuneeksi toiminnaksi koko kuntayhtymän alueella. Ensihoidon kotisairaalan arvioon ohjaamien potilaiden määrä kasvoi 21 % vuoden 2019 vastaavaan ajanjaksoon verrattuna. Alueen keskitetty asiakasohjaus valmisteltiin käyttöön otettavaksi 1.1.2021.
12. Verkostot ja monialainen yhteistyö parantavat palvelujen vaikuttavuutta	Kesäkuussa 2020 Keusoten ja HUS:n lasten ja nuorten mielenterveystyön ohjausryhmä hyväksyi lasten ja nuorten mielenterveystyön hoitopalveluketjut ja keskittymättömän lapsen hoitopolun, joita kehitetään jatkossa dynaamisesti. Aikuisten mielenterveyspalveluissa kehitettiin hoitopolkuja ja toiminnallisia prosesseja yhdessä HUS:n kanssa. Lasten ja nuorten palvelujen yhteistä painopisteistä sovittiin ja niitä edistettiin yhdessä kuntien sivistystoimen kanssa. TYP-toiminnan vaikuttavuutta vahvistettiin KELAn, TE-toimiston ja Keusoten työstämänä. Erikoissairaanhoidon kanssa tehtiin tiivistä yhteistyötä koronatilanneseurannan ja potilasohjaussuunnittelun osalta. Yhteistoiminta Hyvinkään sairaalan ja kuntayhtymän välillä jatkui tuottavuusohjelman yhteishankkeiden, hoitoketjujen päivitysten, alueellisen diabetesverkoston ja koulutusyhteistyön edistämällä. Lasten ja nuorten lääkkinnällisen kuntoutuksen kokonaisprosesseja kehitettiin perhekeskuspalvelujen kanssa. Luotiin malli moniammatillisista lasten ja nuorten tiimeistä ja konsultaatiokäytännöistä. Hyte-allianssi toimintamallin kehittäminen käynnistettiin, malli on valmis ja käytössä vuoden 2021 aikana. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio (TKI) -ekosysteemin rakentaminen käynnistyi tavoitteena luoda yhteistyömalleja, jolla mahdollistetaan vaikuttava ja innovatiivinen TKI-yhteistyö eri yhteistyötahojen kanssa. TKI-avaushankkeen käynnistämää kehitystyötä jatketaan valtionavustushankkeena 2021.

LIITE 2, Strategian mittareiden toteumaseuranta

Strategisen mittarin nimi	Lähtötaso	Lisätiedot lähtötasosta	Toteuma 2020	Tavoitetaso 2025	Lisätiedot tavoitetasosta
Myönteinen asiakaskokemus terveyspalveluissa (%)	52,4 %	Tiedot vuodelta 2018, tietolähde FINSOTE	Tietoa ei saatavilla vuodelta 2020, THL ei ole toteuttanut kyselyä	70 %	Myönteinen asiakaskokemus terveyspalveluissa 70%
Myönteinen asiakaskokemus sosiaalipalveluissa (%)	44,4 %	Tiedot vuodelta 2018, tietolähde FINSOTE	Tietoa ei saatavilla vuodelta 2020, THL ei ole toteuttanut kyselyä	65 %	Myönteinen asiakaskokemus sosiaalipalveluissa 65%
Asiakaskokemus, asiakastytyytyväisyys (NPS, nettosuositte l uindeksi)	55	Tiedot vuodelta 2019, tietolähde ROIDU + WOTT	58 (laitteet+ verkkokysely) 70 (laitteet)	80	Keusoten asiakaskokemus NPS yli 80
Osallisuuden mittarit	0	Tiedot kuvattu tarkemmin osallisuusohjelmassa (kevään 2019 asiakaskyselyn tulokset)	Asukaskehittämistoiminta: 10 kehittämismahdollisuutta, NPS: asukaskehittäjät 25 ja tilaajat (Keusote) 100. Osallisuuspelejä 4 tapahtumaa, pe laajia yht. 52, NPS 42 Dialogiset työtavat: Verkostokonsulttitoiminta 44 tilattua tapaamista, joista 66% asiakastilanteisiin. Osallistuneista 92% suosittelee verkostokonsulttitoimintaa.	100 %	Osallisuusohjelman tavoitteet toteutuneet 100% / V. 2021: Verkostokonsulttitoiminnan tavoite 80 toteutunutta tilaisuutta, joista 75% asiakastilanteisiin. Suositte l utavoite 85%. Osallisuuspelejä 10 tilausta (150 pe laajaa), NPS 80. Asukaskehittämistoiminta tilaajien NPS 80.
Sairastavuusindeksi	90	Tiedot vuodelta 2016, tietolähde Sotkanet	Tietoa ei saatavilla vuodelta 2020, THL ei ole päivittänyt tietoja. 90	<100	Keusoten sairastavuusindeksi pysyy alle maan keskiarvon ja kuntien väliset erot kaventuvat
TEA-viisari (perusterveydenhuolto)	64	Tiedot vuodelta 2018, tietolähde TEA-viisari	66		Terveyden edistämisen aktiivisuus kasvaa perusterveydenhuollossa Keusoten alueella
Hyvinvoinnin ja terveyden mittarit		Tiedot vuodelta 2019, lähtötaso kuvattu tarkemmin alueellisessa hyvinvointisuunnitelmassa	Alueellinen hyvinvointikertomus 2020 päätöksenteossa maaliskuussa		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 euroa.	Tilikauden tulos 99448,54 euroa. Tällä katetaan aiempien tilikausien alijäämää.		Tilikauden tulos on talousarvion mukainen
Sosiaali- ja terveyspalveluiden tarvakioidut nettokustannukset (€/asukas)	3 299,00 €	Tiedot vuodelta 2018, tietolähde Kuntaliitto	3700 €/asukas (v. 2019)		Matalimmat sosiaali- ja terveyspalvelujen tarvakioidut nettokustannukset (€/asukas) verrokeista

KESKI-UUDENMAAN SOTE-KUNTAYHTYMÄ
Tilinpäätös 2020

Strategisen mittarin nimi	Lähtötaso	Lisätiedot lähtötasosta	Toteuma 2020	Tavoitetaso 2025	Lisätiedot tavoitetasosta
Sähköisten omahoito- ja asiointipalvelujen osuus ja peittävyys palveluissa	0	Tällä hetkellä ei ole tietoa, lähtötaso 0	Tällä hetkellä ei tietoa		Sähköisten omahoito- ja asiointipalvelujen osuus ja peittävyys palveluissa kasvavat
Vakioitujen sähköisten palvelupolkujen määrä	1,2 %	Tiedot vuodelta 2019, lähtötaso 3/250 kpl	3/250kpl	100 %	Palvelupolut (sähköiset) vakioitu 100%
Uusien ennaltaehkäisevien ja elämänlaatua parantavien palvelujen määrä ja asiakkaiden sijoittuminen			Ei tietoa. Lakisäätöisten hyvinvointisuunnitelmien valmistelu on alkanut. Zoturin nuorten verkkoauttaminen, Eroneuvonta chat, Neuvolachat (peke)		Uusien ennaltaehkäisevien ja elämänlaatua parantavien palvelujen sekä niiden piirissä olevien asiakkaiden määrä kasvaa
Reaaliaikainen tilannekuva käytössä	Ei käytössä		Covid19 Tilannekuva		Reaaliaikaiset tilannekuvat käytössä keskeisissä palveluissa
Palvelutarpeen ennustemalli käytössä	Ei käytössä	Työtä ei ole aloitettu	Kysyntään liittyvä ennusmalli on valmis (Delphi planner)		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 itse näisesti vakioimat prosessit. Lastensuojelun palveluissa vakioitu 11 palveluprosessia. Perhekeskuspalveluissa on vakioitu 12 palveluprosessia. Aikuisten mielenterveys-, päihde- ja sosiaalipalveluissa on vakioitu 12 palveluprosessia.	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 %	70 %	Yli 70% työntekijöistä on suosittelijoita (9-10)
Vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus (%)	9,2 %	Tiedot vuodelta 2019 (9,2%, josta eläköityminen 1,5%), tietolähde osavuosisikatsaus II	14,4% (2 % eläkkeelle)	5 %	Henkilöstön vaihtuvuus on 5-8%

KESKI-UUDENMAAN SOTE-KUNTAYHTYMÄ
Tilinpäätös 2020

Strategisen mittarin nimi	Lähtötaso	Lisätiedot lähtötasosta	Toteuma 2020	Tavoitetaso 2025	Lisätiedot tavoitetasosta
Hakijamäärät avoimiin paikkoihin (valikoidut ammattiryhmät)	4144	Tiedot vuodelta 2019, yht. 4144 hakijaa. Valikoidut ammattiryhmät: lh, sos.tt, lääkärit, sihteerit, sos.ohjaajat	Hakemukset: 3444 (591 työpaikkaa) + kesänuoria haki 401 + 278 sote-alan kesätöihin (19 hakua)		Hakijamäärät avoimiin paikkoihin kasvavat
	455/180	lähihoitajat (hakijat / avoinna olevat työpaikat)	Lähihoitajat 436 hakijaa, 126 hakua		
	190/100	sos.tt (hakijat / avoinna olevat työpaikat)	Sos.tt 214 hakemusta, 111 hakua		
	28/21	lääkärit (hakijat / avoinna olevat työpaikat)	Lääkärit 83 hakemusta, 52 hakua		
	504/19	sihteerit (hakijat / avoinna olevat työpaikat)	Sihteerit 276 hakijaa, 16 hakua		
	402/38	sos.ohjaajat (hakijat / avoinna olevat työpaikat)	Sosiaalihojaaja 304 hakijaa, 37 hakua		
Henkilöstökyseily / työtyytyväisyys-, hyvinvointi-, kyvykkyyss- ja johtamisosioiden tulokset	57,9 %	Suositteli työnantajaa ystävilleen (2019)	50,70 %		Henkilöstön työtyytyväisyys kasvaa eri osa-alueilla
	23,2 %	Kokee työstressiä: paljon työpaineita, vähän työn hallintaa (2019)	25,10 %		
	34,0 %	Työkyky on alentunut (2019)	37,90 %		
	66,9 %	Lähiesimies vahvistaa alaistensa kyvykkyyttä (2019)	65 %		
Yhteisö-ohjautuvuuden mittarit	4,1	Halu itse ohjautua (6/2020)	4,3 (I aallon väliarviointi (12/20))		Yhteisöohjautuvuuden kaikkien summamuuttujien arvot paranevat, heikoimmat arvot nousevat lähelle kesikastia
	3	Tavoitteet (6/2020)	2,9 (I aallon väliarviointi (12/20))		
	3,4	Yhteisöohjautuvuus (6/2020)	3,3 (I aallon väliarviointi (12/20))		
	3,5	Psykologinen turvallisuus (6/2020)	3,5 (I aallon väliarviointi (12/20))		
	3,3	Esimestuki (6/2020)	3,5 (I aallon väliarviointi (12/20))		

KESKI-UUDENMAAN SOTE-KUNTAYHTYMÄ
Tilinpäätös 2020

Strategisen mittarin nimi	Lähtötaso	Lisätiedot lähtötasosta	Toteuma 2020	Tavoitetaso 2025	Lisätiedot tavoitetasosta
Kansainvälisesti ja kansallisesti noteeratut sote-innovaatiot	0	Tiedot vuodelta 2019, tietolähde mm. henkilöstön matka-raportit ja lehdistö-seuranta	TKI yhteistyömallia innovaatioiden alustana organisoidaan 2020-2025. Vakiinnuttaminen 2030 mennessä.	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	50,4	Keusoten toimintaa kehittävien opinnäytetöiden määrä kasvaa 20%
Tutkimuksellisen erillisrahoituksen määrä (%-osuus) Keusoten kehitystoiminnasta	3	Ei aiempaa seurantaa	Yliopistoyhteistyön tuloksena 4 tutkimussuunnitelmaa, joille rahoitushaut käynnissä/suunnitteilla		Tutkimuksellisen erillisrahoituksen määrä kasvaa 20%
Verkostoprojektien määrä suhteessa kaikkiin hankesalkun projekteihin	Aiempaa mittausta / tietoa ei ole saatavilla		Yhteishankkeiden %-osuus n. 18 % tuottavuusohjelman hankkeista. Tutkimusyhteistyö hankkeet suunnitte luvaiheessa.	30 %	Kaikista hankesalkun projekteista 30% on verkostoprojekteja
Kumppanuuskyselyn tulokset		Ensimmäinen kumppanuuskysely tehdään vuonna 2020	Kumppanuuskyselyä pilotointiin Ulkoisen integraation kumppanuuskyselyllä. NPS 50.	90	Tulokset kiitettävällä tasolla ja kumppaniksi suositte luindeksi on NPS 90