



ITÄ-SUOMEN LABORATORIOKESKUKSEN
LIIKELAITOSKUNTAYHTYMÄ

Taloussuunnitelma 2021 - 2023

Johtokunta 21.12.2020

islab





21.12.2020

Sisällys

I.	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA 2021.....	4
1	Tavoitteet ja toimintaympäristö.....	4
1.1	ISLAB-konserni.....	4
2	Markkinatilanne ja palveluiden kysynnän ennakointi – Tuottavuusohjelma ISLAB 2.0.....	5
3	Liiketoimintayksiköt ja toiminnan laajuus eri toimipisteissä.....	6
3.1	Lääketieteellinen johto ja asiantuntijaorganisaatio.....	7
3.2	Palvelutuotannon järjestäminen.....	7
3.3	Tärkeimmät tuotantojärjestelyiden muutokset.....	9
3.4	Laboratorion tietojärjestelmät.....	9
3.5	Asiakkaat.....	10
3.5.1	Asiakassegmentit.....	10
3.5.2	Asiakasyhteistyö.....	10
3.5.3	Asiakaspalvelu.....	11
3.5.4	Asiakaspalaute.....	11
3.6	Yhteiset toiminnot.....	11
4	Johtamis- ja hallintojärjestelmä.....	12
4.1	Liikelaitoskuntayhtymän strategia.....	12
4.2	Toimielimet.....	12
4.3	Operatiivinen johtaminen.....	12
4.4	Toiminnan ohjaus.....	13
4.4.1	Toimintajärjestelmä.....	13
4.4.2	Suunnittelu ja seuranta.....	14
4.4.3	Investointisuunnitelma.....	14
4.5	Henkilöstöstrategia.....	14
4.5.1	Asiantuntijuuden hallinta ja osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen.....	15
4.5.2	Työhyvinvointi ja työsuojelu.....	16
4.6	Sisäinen valvonta ja riskien hallinta.....	16
4.6.1	Sisäinen valvonta 2021.....	17
4.6.2	Riskien arviointi ja hallinta 2021.....	17
4.6.3	Viranomaisvalvonta.....	18
5	Tutkimus, tuotekehitys, opetus ja opiskelijaohjaus.....	19
6	Hinnoittelupolitiikka.....	20



21.12.2020

7 Liiketoimintasuunnitelman toteuttaminen aluelaboratorioissa	20
7.1 Käyttösuunnitelmat	20
7.1.1 Yhtymähallinto (toimitusjohtaja Jan Tollet)	21
7.1.2 Pohjois-Savon aluelaboratorio (johtaja Katariina Vuorenmaa)	21
7.1.3 Pohjois-Karjalan aluelaboratorio (johtaja Risto Laitinen)	21
7.1.4 Etelä-Savon aluelaboratorio (johtaja Päivi Ylikangas)	22
II. TULOSLASKELMAOSA/TAVOITTEET, TUNNUSLUVUT JA PERUSTELUT	23
III. TULOSLASKELMAOSA/TULOSBUDJETTI	25
IV. INVESTOINTIOSA	26
V. RAHOITUSOSA	27
VI. KÄYTTÖTALOUSOSAT	28
1 ISLAB YHTEENSÄ	28
2 HALLINTOKESKUS	29
3 POHJOIS-SAVON ALUELABORATORIO	30
4 POHJOIS-KARJALAN ALUELABORATORIO	31
5 ETELÄ-SAVON ALUELABORATORIO	32
6 MUU TOIMINTA	33

21.12.2020

I. LIIKETOIMINTASUUNNITELMA 2021

1 Tavoitteet ja toimintaympäristö

Liikelaitoskuntayhtymän jäseniä ovat vuoden 2021 alussa Pohjois-Savon ja Itä-Savon sairaanhoitopiirien kuntayhtymät, Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalouksien kuntayhtymä (Essote), Siun sote – Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalouksien kuntayhtymä sekä Ylä-Savon sote-kuntayhtymä. ISLABin ydintehtävänä on tuottaa alueensa terveyskeskusten ja julkisten sairaaloiden kliinisen kemian ja -mikrobiologian sekä hematologian ja genetiikan laboratoriopalvelut. Lisäksi ISLABin palveluihin sisältyy lapsettomuushoitojen laboratoriotoimintaa.

ISLAB hyödyntää laboratoriopalvelujen tuottamisen parhaita käytäntöjä ja toimintatapoja, ja menettelytavat ovat yhtenäiset koko ISLABin alueella. ISLAB järjestää ja suunnittelee jäsenyhteisöjen ja yhteistyökuntien tarvitsemat laboratoriopalvelut yhdessä asiakkaiden kanssa aluelaboratoriokohtaisesti taloudellisesti kannattavaksi ja kustannusvastaavaksi laboratoriopalvelutuotannon toimintamalliksi, joka palvelee asiakkaan yksilöllisiä palvelutarpeita (palvelumuo-tilu/tuottavuusohjelma ISLAB 2.0).

Toimintasuunnitelmaa laadittaessa terveydenhuollon palvelurakennetta koskeva lainsäädäntö on yhä kesken. Hallituksen esitys sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisen uudistuksesta on annettu eduskunnan käsittelyyn 8.12.2020. Esityksen mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen tehtävät siirtyisivät 22 järjestäjän vastuulle; joita olisivat 21 hyvinvointialuetta ja lisäksi Helsinki ja HUS. Sairaanhoidopiirien ja erityishuoltopiirien kuntayhtymien toiminta ja omaisuus siirtyisivät hyvinvointialueille. Mikäli uudistus etenee suunnitelmien mukaan, järjestämismääräyksiä siirtyisi hyvinvointialueille 1.1.2023.

ISLABin tavoitteena on olla innovatiivinen ja rohkea asiantuntijakumppani tulevassa integroidussa terveydenhuollossa, sekä keskeinen asiantuntija ja työnantaja oman alueensa hyvinvointialueiden diagnostiikkapalveluiden suunnittelussa ja järjestämisessä.

1.1 ISLAB-konserni

Itä-Suomen laboratoriokeskuksen liikelaitoskuntayhtymän konserni muodostuu liikelaitoskuntayhtymästä ja sen 100 % omistamasta tytäryhtiöstä IslabVerkko Oy:stä. IslabVerkko Oy:n ja ISLABin tuotannontekijät (henkilökunta, tilat, laitteet, laadunvalvonta jne.) ovat yhteiset. Koko henkilökunnan pääasiallisena työnantajana toimii, ja tuotannosta, laadunvalvonnasta ja kaikista tuotannon suunnittelusta vastaa ISLAB. Tämä sama koskee kaikkia toimialoja, eli koko tuotannosta vastaa ISLAB. IslabVerkko Oy:n palvelutoimintaa ohjaavat työohjeet ja menettelytavat noudattavat ISLABissa toteutettavia käytäntöjä, ja ne on kuvattu ISLABin toimintakäsikirjassa, joka noudattaa standardia SFS-EN ISO/IEC 1589:2013 (lääketieteelliset laboratoriot).

Tilintarkastusyhteisön lainopillisten ohjeiden perusteella on suunniteltu ISLABin ja IslabVerkko Oy:n välinen kustannustenjakosopimus, jonka mukaan kustannukset jaetaan toteutumatietojen perusteella ISLABin ja IslabVerkko Oy:n välillä.

21.12.2020

2 Markkinatilanne ja palveluiden kysynnän ennakointi – Tuottavuusohjelma ISLAB 2.0

On arvioitu, että kuntayhtymän jäsenten tarvitseman perusanalytiikan kysynnän pudotus tulee aiheuttamaan vakavia taloudellisia haasteita ISLABin toiminnalle taloussuunnittelukaudella 2021 - 2023. Vaikka liiketoiminnan tulostilanteet ovat pandemiasta johtuen vuoden 2021 taloussuunnittelua aloitettaessa kohtalaisen hyvät, ISLABin tulee varautua muuttuneeseen ja yhä muuttuvaan toimintaympäristöön. ISLABin tavoitteena on hioa toimintansa tuottavuusohjelman kautta niin taloudelliseksi ja vaikuttavaksi, että se pysyy varteenotettavana vaihtoehtona palveluntuottajaksi myös tulevana aikoina.

ISLABin johto käynnisti heti tammikuussa 2020 tuottavuusohjelman (ISLAB 2.0). Tuottavuusohjelman kesto on kolme vuotta 2020 – 2022, ja se keskittyy prioriteetti- ja projektiin (Must-Win Battles), joita ovat kumppanuudet, ICT-kehitys ja digitalisaatio sekä asiakkuudet ja liiketoiminnan kehittäminen. Tuottavuusohjelman tavoitteena on lievästi ylijäämäinen tulos viimeistään tuottavuusohjelman viimeisen vuoden tilinpäätöksessä, jolloin taloudellisia resursseja hyödynnetään optimaalisesti.

Covid-19 –pandemia aiheutti keväällä 2020 rajun pudotuksen perustutkimusten määriin. Toukokuussa 2020 ISLABin johtokunta päätti aloittaa yhteistoimintamenettelyt, joiden yhteydessä sovittiin yli 1 miljoonan euron säästötoimenpiteistä, jonka mukaiset suunnitelmat on tehty ja toimenpiteet käynnistetty. Sairaaloiden toiminta on vuoden 2020 aikana palannut lähes normaaliin, mutta perustutkimusten määrä ISLABissa on edelleen keskimäärin 7% alempi kuin vuonna 2019.

Covid-19 – pandemian etenemisen epävarmuus hankaloittaa suunnittelua, ja koko julkisen talouden tilanne näyttää epävarmalta. Covid-analytiikan arvioidaan jatkossa muuttuvan tavantomaisemmaksi hengitystieinfektioanalytiikaksi, mutta taloussuunnitelman tekovaiheessa covid-tutkimuksia tehdään edelleen merkittäviä määriä. Pandemia on aiheuttanut hinnannousua materiaalikustannuksissa (esim. suojavarusteet ja maskit), ja näytteenottotarvikkeiden, reagenssien ja suojatarvikkeiden allokaatiosta johtuvaa hinnannousua on odotettavissa.

Toiminnan ja talouden suunnittelun lähtökohdaksi on otettu johtokunnan hyväksymä liiketoiminnallinen skenaario, jossa on huomioitu tuottavuuden parantaminen sekä mm. Covid-19 – pandemiasta johtuvat toiminnan epävarmuudet, mahdolliset ennakoitavissa olevat asiakasyhteisöjen palvelukysynnän rakenteelliset muutokset sekä hoitokäytäntöjen ja muun toimintaympäristön muutokset.

Tuottavuusohjelma ISLAB 2.0 näkyy taloussuunnitelmassa mittavasti etenkin investointi- ja kehityshankkeina osana ICT-kehityksen ja digitalisaation prioriteetti- ja projektiin. Monia toiminnan tuottavuuden ja kehityksen kannalta välttämättömiä uudistuksia on viime vuosina jäänyt tekemättä keskeytettyjen sote-uudistusten aiheuttamassa toimintaympäristön epävarmuustilanteissa. Tuottavuusohjelmaan liittyvät investoinnit tuovat osittain suoria säästöjä kustannuksiin suoran henkilöstön vähentyessä. Tehostamalla toimintaa tuotannon automaatiotasoa nostamalla saadaan toimintaa järkevöitettyä henkilöstön saatavuuden vähentyessä alalla yleisesti. Investoinneilla tavoitellaan myös parempia mahdollisuuksia tiedolla johtamiseen.

Tarkoituksena on saavuttaa tuotannon tehostaminen ja korvata mahdollinen liikevaihdon väheneminen erilaisilla tuotannon järjestelyyn ja digitalisaatioon liittyvillä toimilla ja ensisijaisesti

21.12.2020

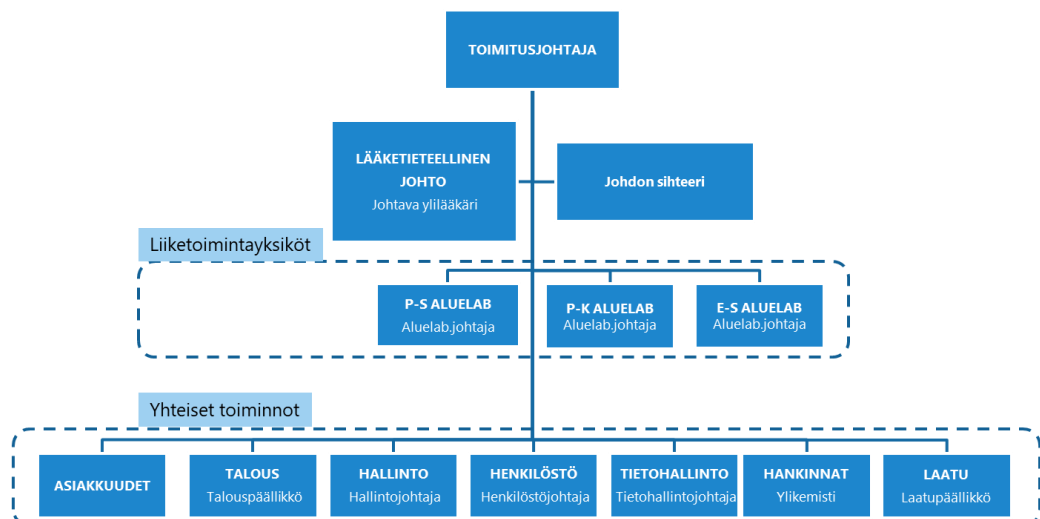
ilman, että henkilöstön lomautuksiin tai irtisanomisiin joudutaan turvautumaan. Covid-19-pandemia tuo painetta henkilöstömäärän lisäämiseen, mutta tuottavuusohjelman ja yt-menettelyissä sovittujen toimenpiteiden tavoitteena on suunnitella yhdessä asiakkaiden kanssa aluelaboratoriokohtaisesti taloudellisesti kannattava ja kustannusvastaava laboratoriopalvelutuotannon toimintamalli, joka palvelee asiakkaan yksilöllisiä palvelutarpeita (palvelumuotoilu).

Antikoagulanttihoitojen (Marevan-lääkitys) hoitokäytännön muutos on vähentänyt laboratorion näytteenottokäyntien määriä viime vuosina merkittävästi, mikä on vaikuttanut myös ISLABin talouden kokonaisuuteen ja henkilöstöressurssien suunnitteluun. INR-tutkimusten määrä on vähentynyt vuoteen 2017 verrattuna puoleen, ja vaikutus liikevaihtoon on ollut merkittävä. Tutkimusten määrän laskun nopeus on kuitenkin tasaantunut, joten vaikka asia on edelleen suhteellisen merkittävä, siitä ei odoteta enää niin suurta tekijää liikevaihdon kehityksessä, kuin mitä se on aiempina vuosina ollut.

3 Liiketoimintayksiköt ja toiminnan laajuus eri toimipisteissä

ISLABin aluerakenne muodostuu yhtymähallinnosta ja kolmesta **liiketoimintayksiköstä**, joita ovat Etelä-Savon, Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon aluelaboratoriot. Muu toiminta (opetus ja tutkimus) on hallinnollisesti yhtymähallinnon alla. Kuntayhtymän koti- ja keskuspaikka on Kuopio. Aluelaboratoriot jakautuvat keskuslaboratorioihin, sairaalalaboratorioihin (Pohjois-Savossa Iisalmen, Varkauden ja Pieksämäen sairaalalaboratoriot), sekä alueen terveyskeskusten yhteydessä toimiviin lähilaboratorioihin.

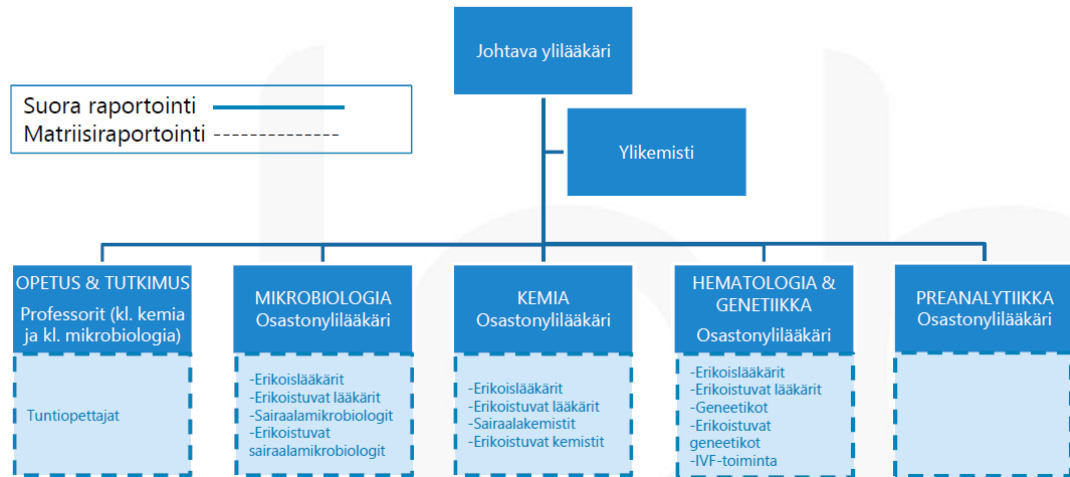
Johtamisjärjestelmä ja -organisaatorakennetta uusitaan vuoden 2021 aikana. Toimitusjohtajan alaisuudessa toimivat johtava ylilääkäri, aluelaboratorioiden johtajat sekä hallintokeskuksen johtavat viran- ja toimenhaltijat, joiden vastuulla ovat kuntayhtymän yhteiset toiminnot.



21.12.2020

3.1 Lääketieteellinen johto ja asiantuntijaorganisaatio

Johtavan ylilääkärin alaisuudessa toimivat lääketieteelliset vastuualuejohtajat. Lääketieteellisen johdon tehtävänä on huolehtia kehittämis-, opetus- ja tutkimustoiminnasta sekä tarkoituksenmukaisen työnjaon ja yhteistyön kehittämisestä sekä ISLABin aluelaboratorioiden, että muiden Suomen laboratorioalan asiantuntijaorganisaatioiden välillä.



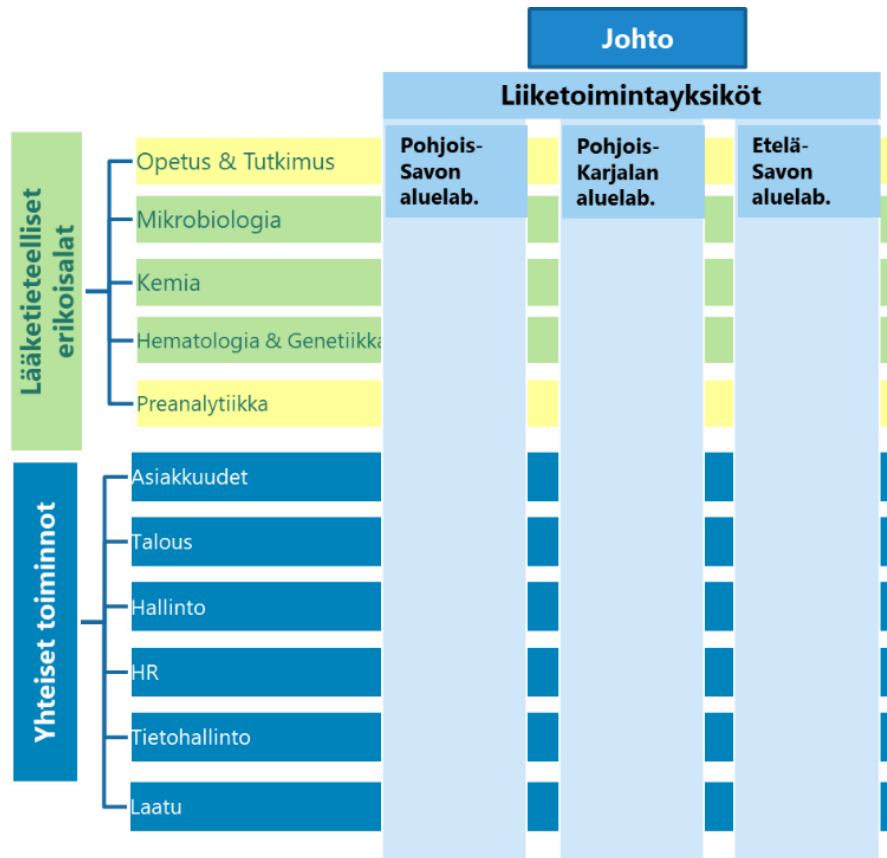
3.2 Palvelutuotannon järjestäminen

Palvelutuotannon organisaatiota vahvistetaan vuonna 2021. Tuotantoa ja hankintoja ohjaa ja koordinoi ISLABin johtoryhmään kuuluva tuotantojohtaja.

Erikoisaloista palvelutuotantoa johtavat kliinisen kemian, kliinisen mikrobiologian ja hematologian erikoisalojen lääketieteelliset vastuualuejohtajat vastaavat palvelutuotannon kyvystä tarjota kliinisesti tarkoituksenmukaiset ja hoitosuosituksen mukaiset diagnostiset palvelut (vrt. asiantuntijuuden hallinta) apunaan osaamisalueet, jotka ovat palvelutuotannon ja ohjeituksen suunnittelusta vastaavia moniammatillisia asiantuntijaryhmiä.

Lääketieteelliset vastuualuejohtajat edustavat ISLABin johtajistossa myös omien erikoisalojensa osaamisalueita. Osaamisalueiden asiantuntijatyön perusteella tehtyjen päätösten toimeenpanosta vastaa kunkin aluelaboratorion johtaja apunaan osaamisalueiden paikalliset asiantuntijat. Vuosittain laaditaan osaamisalueittain yksityiskohtaiset palvelutuotannon järjestelyjä koskevat suunnitelmat, jotka käsitellään osana johdon katselmusta. Osaamisalueiden toiminta on kuvattu ISLABin toimintakäsikirjassa.

21.12.2020



ISLABin tuotantoa järjestettäessä keskeisenä tavoitteena on pyrkimys yhteneväiseen laitekantaan ja menettelytapoihin kuitenkin siten, että aluelaboratoriokohtaiset, paikalliseen perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon järjestämiseen liittyvät erot voidaan huomioida. Kaikki keskeiset toiminnot ja ohjeet ovat yhdenmukaisia, ja tuotantotavat valitaan yhteisiin kilpailutuksiin perustuen.

ISLABin palveluvalikoimaa arvioidaan jatkuvasti ottaen huomioon diagnostisten palveluiden kliininen tarve ja hoitosuosukset. ISLABin toiminta on akkreditoitu (T072, FINAS). Käytännöt on kuvattu ISLABin toimintakäsikirjassa, joka noudattaa standardia SFS-EN ISO/IEC 1589:2013 (lääketieteelliset laboratoriot).

Palveluvalikoimaa ja tuotantorakennetta arvioidaan parhaillaan tuottavuusohjelma ISLAB 2.0:n puitteissa. Pohjois-Karjalassa on alkanut pilottiprojekti, jonka tavoitteena on suunnitella yhdessä asiakkaiden kanssa taloudellisesti kannattava ja kustannusvastaava laboratoriopalvelutuotannon toimintamalli, joka palvelee asiakkaan yksilöllisiä palvelutarpeita (palvelumuotoilu) nimenomaan Pohjois-Karjalassa. Toimintamallia on tarkoitus jatkaa muihin aluelaboratorioihin pilotoinnin jälkeen.

Paikallisesti tehtävän analytiikan tarve arvioidaan toimipistekohtaisesti yhteistyössä asiakasorganisaation kanssa. Arvioinnissa otetaan huomioon muun muassa paikalliset päivystysjärjestelyt ja muu kiireellisen analytiikan tarve. Linjaratkaisun mukaan ISLAB on varustanut osan ter-

21.12.2020

veyskeskustoimipisteistä hematologian ja kliinisen kemian perustutkimusten tuottamisen mahdollistavilla laitteistoilla. Lähilaboratorioista on järjestetty päivittäiset näyte- ja tarvikekuljetukset sairaalalaboratorioihin tai alueen keskuslaboratorioon. Lisäksi on järjestetty päivittäiset näyte- ja tarvikekuljetukset Savonlinnasta, Mikkelistä ja Joensuusta Kuopioon sekä Savonlinnasta Mikkeliiin.

Näytteenottopalvelut on järjestetty koko toiminta-alueella yhteensä lähes 80 näytteenottopisteen verkoston turvin. Asiakasyhteisöjen linjausten mukaisesti näytteenottopalvelut on luokiteltu väestölle tarjottaviksi lähipalveluiksi. Itä-Suomi on harvaan asuttua, joten väestömäärään suhteutettuna näytteenottopisteiden määrä on kohtalaisen suuri. Näytteenottopisteiden aukioloaikoja tarkastellaan ja sopeutetaan asiakkaiden tarpeen mukaan.

ISLABilla ei ole omia kiinteistöjä, vaan pääsääntöisesti tilat on vuokrattu niitä omistavilta tai hallinnoivilta asiakasyhteisöiltä. Viime vuosien suuret toimitilamuutokset Kuopiossa Puijon laboratoriossa on vuoteen 2021 mennessä saatu valmiiksi. Merkittävimmät toimitilojen muutokset jatkuvat taloussuunnittelukaudella Varkaudessa, Iisalmessa, Joensuussa ja Mikkelissä.

Liikelaitoskuntayhtymässä on valmisteilla strategia 2021-2025, jolla mm. etsitään mahdollisuuksia liiketoiminnan kasvattamiseen. ISLABin täysin omistaman, kilpailluilla markkinoilla toimivan laboratoriopalveluita tuottavan IslabVerkko Oy:n toiminta parantaa konsernin mahdollisuuksia reagoida nopeisiinkin terveydenhuollon ja lainsäädännön ja toimintatapojen muutoksiin.

3.3 Tärkeimmät tuotantojärjestelyiden muutokset

ISLABin suurimmassa laboratorioyksikössä Puijon laboratoriossa on vuoden 2020 loppuun mennessä valmistunut mittava tilojen uudistushanke. Vuosien 2019 ja 2020 aikana on otettu käyttöön peruskorjatut tilat mm. mikrobiologian toimintoihin, kromatografia-analytiikalle ja tuberkuloosilaboratoriolle. Varkaudessa ja Iisalmessa on valmistumassa vuoden 2021 aikana uudet tilat, ja uusia hankkeita ollaan käynnistämässä Joensuussa ja Mikkelissä. Sairaalaikiinteistöjen rakentaminen ja peruskorjaus on käynnissä useissa toimipisteissä. Tilojen uudistaminen on välttämätöntä, mutta se tulee myös johtamaan vuokrien ja tilakustannusten nousuun.

Tuotantojärjestelyjä muokataan tuottavuusohejelmaan liittyvillä lisäautomaatiohankinnoille sekä tiedolla johtamisella ja järjestelyt ovat osa asiakkaiden kanssa tehtävää palvelumuotoilua.

3.4 Laboratorion tietojärjestelmät

Liikelaitoskuntayhtymän kaikissa toimipisteissä on käytössä yhteinen Mylab Oy:n toimittama laboriotietojärjestelmä, jonka avulla tutkimuspyynnöt ja vastaukset välitetään asiakkaiden ja ISLABin välillä. Lähivuosien aikana on laboriotietojärjestelmien osalta tehtävä arviointi niiden uudistamisen sisällöistä ja aikatauluista. LIS- ja verikeskusohjelmistojen päivitykset on välttämätöntä tehdä 2020-luvun alkuvuosien kuluessa.

Tuotannollisten analyttisten järjestelmien yhteyteen on liitetty ns. väliohjelmia, joiden merkitys kasvaa lähivuosina. Osa Mylabin LIS-järjestelmän toiminnoista tulee entistä laajemmin siirtymään näiden järjestelmien sisälle.

21.12.2020

ISLAB on kehittänyt valmiuttaan erilaisten vierianalytiikan tietojärjestelmien liittämiseksi osaksi tuotannollista ympäristöä. Valmius erilaisten analyttisten ratkaisujen liitosten toteuttamiseksi on jo varsin hyvä. Tarjolla olevat mobiilinäytteenoton ohjelmistoratkaisut antavat joustavia mahdollisuuksia sekä ISLABin henkilökunnalle että asiakasyhteisöille käsitellä näytteitä helposti ja luotettavasti muuttuvissa olosuhteissa, mm. kotisairaanhoidossa.

Sote- ja maakuntauudistuksen yhteydessä ISLABin toiminta-alueella tulee tapahtumaan laaja-alaisiakin muutoksia toimintaympäristössä ja asiakastietojärjestelmissä. Valmistautuminen näihin muutoksiin on aloitettu, ja se jatkuu mm. uudistamalla tietojärjestelmien teknisiä ratkaisuja sekä parantamalla integraatiomahdollisuuksia ISLABin kanssa toimivien tahojen suuntaan. ISLABin uusien tietojärjestelmien hankinnassa ja käyttöönotossa on huomioitava ennakoitavissa olevat toimintaympäristössä tapahtuvat asiakkaiden tietotekniset ja ohjelmistomuutokset.

3.5 Asiakkaat

3.5.1 Asiakassegmentit

Liikelaitoskuntayhtymän asiakassegmentit jakautuvat yhteisöasiakkaisiin ja henkilöasiakkaisiin.

Yhteisöasiakkaat muodostuvat liikelaitoskuntayhtymän jäsenyhteisöistä, jäsenyhteisöjen omistajakunnista sekä muista julkisista terveydenhuollon toimijoista. Henkilöasiakkaita ovat laboratoriotutkimuksiin yhteisöasiakkaiden läheteellä sekä itse maksavina yksityislääkäriin läheteellä henkilöasiakkaat. Kuntayhtymä voi palvella satunnaisesti myös yksityisiä terveydenhuollon palveluntuottajia (esim. verituotteet sairaaloihin). ISLAB-konserniin kuuluva IslabVerkko Oy palvelee markkinoilla toimivia yksityisiä terveydenhuollon palveluntuottajia.

Näkökulma eri asiakasryhmien palvelun tarpeeseen ja lisäarvon tuottamiseen on erilainen, mikä otetaan huomioon tulevassa strategiassa, palveluiden kehittämisessä sekä palvelumuotoilussa. Asiakasyhteisöille tärkeitä näkökulmia ovat mm. palvelun saatavuus, tulosten laatu, nopeus sekä luotettavuus ja käytettävyys diagnostiikassa, kun taas yksityishenkilölle tärkeitä ovat näytteenottoaikaan liittyvät asiat, varsinainen näytteenottotapahtuma sekä sitä edeltävät toimenpiteet ja menettelyt (esim. ohjeistus).

3.5.2 Asiakasyhteistyö

ISLAB on kliinisten laboratoriopalveluiden vahva osaaja ja asiantuntija Itä-Suomessa, ja ottaa aktiivisen roolin asiantuntijuuden jakamisessa asiakasorganisaatioiden ja tulevien hyvinvointialueiden käyttöön.

Tiedottamista ja asiakaspalvelua kehitetään aktiivisesti. Vuoden 2021 alussa aloittaa uusi palvelu- ja viestintäpäällikkö, joka johtaa ja kehittää tiedottamista ja asiakasyhteistyötä. Asiakasyhteistyö, asiakkuuksien hallinnan ja asiakaspalvelun kehittäminen nousevat tärkeään rooliin myös tuottavuusohjelmassa ja valmisteilla olevassa strategiassa. Tavoitteena on suunnitella yhdessä asiakkaiden kanssa aluelaboratoriokohtaisesti taloudellisesti kannattava ja kustannusvastaava laboratoriopalvelutuotannon toimintamalli, joka palvelee asiakkaan yksilöllisiä palvelutarpeita (palvelumuotoilu).

21.12.2020

Jäsenyhteisöjen ja ISLABin yhteisten paikallisten neuvotteluryhmien tehtävänä on arvioida palvelun laadun ja riittävän saatavuuden toteutumista yhteisöasiakkaiden/omistajien näkökulmasta. Neuvotteluryhmät koostuvat asiakasyhteisön johdosta ja ISLABin omista edustajista.

Lääkäreitä sekä muuta asiantuntija- ja terveydenhuoltohenkilökuntaa informoidaan laboratoriodiagnostiikkaan liittyvistä suosituksista ja tutkimusmahdollisuuksista koulutustapahtumissa tai laboratoriotiedotteilla. Tiedotteiden, ohjekirjan ja internetohjeiden lisäksi tätä toteutetaan suunnitelmallisella koulutuksella. Koulutus ja perehdytys on pääsääntöisesti maksutonta asiakasyhteistyötä, ja sitä toteutetaan ns. laboratoriopäivien ja -iltapäivien merkeissä. Henkilöasiakkaita informoidaan ja ohjeistetaan ISLABin internetsivuilla.

3.5.3 Asiakaspalvelu

Henkilöasiakkaiden ajanvarauspalvelussa toimii laboratoriotyön ohella noin 40 työntekijää, joista 20 voi palvella asiakkaita samanaikaisesti. Varaus on mahdollista tehdä joko internetin kautta tai koko ISLABin alueen kattavan puhelinnumeron kautta, ja sen voivat tehdä joko asiakasyhteisöjen työntekijät tai yksityishenkilöt itse. Ajanvarauksen internet-sivusto päivitettiin vuoden 2020 lopussa vastaamaan EU:n saavutettavuusdirektiivin vaatimuksia. Palvelua kehitetään edelleen seuraavien vuosien aikana.

3.5.4 Asiakaspalaute

Toiminnan laatua seurataan palautejärjestelmällä, johon kirjataan poikkeamat toiminnassa. Palautea voivat antaa terveydenhuollon toimijat (esim. Haipro tai suora palaute), näyttöotossa käyvät asiakkaat tai oma henkilökunta. Poikkeamien kirjaamisen ja käsittelyn avulla havaitaan kehitystarpeet omassa, asiakkaiden tai alihankkijoiden toiminnassa. Asiakaspalautteen keräystä ja käsittelytapoja kehitetään edelleen.

3.6 Yhteiset toiminnot

Se osa koko ISLABia koskevista palveluista, jota ei ole välttämättä hoidettava omana toimintana, hankitaan ISLABin ulkopuolisilta toimijoilta. Myös omaa hallinnollista osaamista ja muutosalmiutta on viime vuosien aikana vahvistettu. Vuoden 2021 lisäresursointiin kuuluvat tuotantojohtaja, palvelu- ja viestintäjohtaja sekä talousjohtaja (ollut aiemmin yhteinen hallinnon kanssa).

Merkittävä osa tukipalveluista, esim. tietojärjestelmäpalvelut, laitoshuolto, välinehuolto, lääkin-tälaitehuolto, kiinteistönhuolto, vaatehuolto, talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut ja kirjanpi-topalvelut sekä hankintojen kilpailutukset ostetaan joko ISLABin osakkuusyhtiöiltä tai sen omistajien konserneihin kuuluvilta tytäryhtiöiltä. Tämä tarjoaa ISLABille hyvän mahdollisuuden vaikuttaa keskeisten palvelutuottajien toiminnan painopisteisiin ja kehityshankkeisiin. Hankintayhteistyötä tehdään myös kilpailuttamalla laboratoriapalveluihin liittyviä tavaroita ja palveluita yhdessä HUSin kanssa.

21.12.2020

4 Johtamis- ja hallintojärjestelmä

4.1 Liikelaitoskuntayhtymän strategia

Toimintaympäristön muuttuessa yhä kiihtyvää vauhtia on ISLABin strategian ajantasaistaminen ollut yksi viime aikojen tärkeimmistä tehtävistä. Samalla laaditaan myös erillinen brändi- ja viestintästrategia.

Työ aloitettiin yhteistyössä henkilöstön kanssa jo vuonna 2019, ja strategiaa on työstetty sen jälkeen eteenpäin ISLABin johtokunnan kanssa. Strategiassa tulevat korostumaan asiantuntijuus, yhteisöllisyys ja rohkeus.

4.2 Toimielimet

ISLABin johtamisjärjestelyjen ydinasiat on kuvattu liikelaitoskuntayhtymän perussopimuksessa, hallintosäännössä sekä toimintakäsikirjassa. Yhtymäkokous on hyväksynyt kuntayhtymälle uusia hallintosäännön, joka tulee voimaan 1.1.2021.

Liikelaitoskuntayhtymän jäsenet käyttävät päätösvaltaansa yhtymäkokouksessa. Yhtymäkokous päättää mm. liikelaitoskuntayhtymän keskeisistä toiminnallisista ja taloudellisista tavoitteista, sekä nimittää johtokunnan. Toiminnan johtamisessa ylintä päätäntävaltaa käyttävät kunnallisvaalikaudeksi kerrallaan valittu johtokunta sekä sen valitsema toimitusjohtaja.

Toiminnan ja talouden lainvoimaisuutta ja yhtymäkokouksen asettamien tavoitteiden saavuttamista valvoo yhtymäkokouksen nimittämä tarkastuslautakunta.

4.3 Operatiivinen johtaminen

Liikelaitoskuntayhtymän hallinto-organisaatio muodostuu yhtymähallinnosta ja aluelaboratorioissa. Ensisijainen toiminnallinen ja taloudellinen vastuu on toimitusjohtajalla. Hallintosäännön uusimisen yhteydessä vuoden 2021 aikana johtamisjärjestelmää muokataan vastaamaan paremmin suuren organisaation tarpeita. Keskeisten viran- ja toimenhaltijoiden toimivalta ja vastuut kuvataan uudessa erillisessä toimivallan siirtoa koskevassa ohjeessa.

Operatiivisen johtamisen kulmakivenä tulevat seuraavina vuosina olemaan tuottavuusohjelman (ISLAB 2.0) prioriteetti- ja projektit (Must-Win Battles), joita ovat kumppanuudet, ICT-kehitys ja digitalisaatio sekä asiakkuudet ja liiketoiminnan kehittäminen. Tuottavuusohjelman tavoitteena on lievästi ylijäämäinen tulos viimeistään tuottavuusohjelman viimeisen vuoden tilinpäätöksessä, jolloin taloudellisia resursseja hyödynnetään optimaalisesti.

Digitalisaatiohankkeita ovat mm. Office365 käyttöjärjestelmän päivitys, talous- ja henkilöstöjärjestelmien uusiminen, johdon informaatiojärjestelmän uusiminen, asian- ja asiakirjanhallinnan sekä kustannuslaskennan kehittäminen.

21.12.2020

Johtokunnan ja toimitusjohtajan apuna johtamisessa on kerran viikossa kooontuva **operatiivinen johtoryhmä**, johon kuuluvat yhtymähallinnon sekä aluelaboratorioiden johtajat. Yhtymähallinnon toimintoja ovat henkilöstöasiat, talous, hallinto, tietohallinto, asiakkuudet ja viestintä sekä tuotanto (sis. hankinnat ja laatu). Viranhaltijat toimivat myös vastuualueisiinsa liittyvän päätöksenteon valmistelijoina.

Aluelaboratorioiden johtajat vastaavat alueensa palvelutuotannosta, taloudesta, henkilöstömitoituksen suunnittelusta ja toteutumisesta sekä asiakassuhteista toimitusjohtajan hyväksymän käyttötaloussuunnitelman puitteissa tukena paikalliset osastonhoitajat ja johtoryhmät.

Johtajistoon kuuluvat yhtymän johtoryhmän lisäksi lääketieteelliset vastuualuejohtajat, koulutuspäällikkö, laatupäällikkö, sivuvirkaiset professorit sekä henkilöstön edustaja. Johtajisto koostuu kerran kuukaudessa.

4.4 Toiminnan ohjaus

4.4.1 Toimintajärjestelmä

ISLABilla on akkreditoitu toimintajärjestelmä, joka kattaa kaikki aluelaboratoriot. Sen piirissä ovat näytteenotto sekä kliinisen kemian, hematologian, kliinisen mikrobiologian ja genetiikan erikoisalajat. Liikelaitoskuntayhtymässä noudatetaan standardin SFS-EN ISO 15189:2013 mukaisia vaatimuksia. FINAS (FINAS, Finnish Accreditation Service) on myöntänyt akkreditoinnin merkittävälle osalle ISLABissa tehtävistä tutkimuksista (T072, pätevyysalueet nähtävissä www.finas.fi). Toimintajärjestelmän ylläpidossa käytetään apuna ulkoisia ja sisäisiä toiminnan arviointiteja. Sisäisissä arvioinneissa arvioijina toimii oma henkilökunta. Sisäisiä arviointiteja on kahden tyyppisiä: laboratorioiden työprosessien arviointiteja ja osaamisaluearviointiteja. Sisäiset arvioinnit suoritetaan pääsääntöisesti 2 vuoden aikajaksone toteutuvana jatkuvana prosessina. Arviointiteiden painopistealueet määritellään kahden vuoden ajanjaksolle ja ne vahvistetaan ISLABin yhteisessä johdon katselmuksessa. Osaamisaluearvioinnit tehdään 4 vuoden välein tai tarvittaessa. Ulkoiset arviointipalvelut ostetaan sopimuksen mukaisesti palvelun tuottajalta, joka on tällä hetkellä FINAS-akkreditointipalvelu.

Toimintajärjestelmän kehityksestä vastaavat tuotantojohtaja, aluelaboratorioiden johtajat, lääketieteellisten vastuualueiden johtajat sekä laatupäällikkö.

ISLABin palvelutuotanto ja asiantuntijatyö perustuvat lääketieteellisten vastuualuejohtajien johtamaan, koko ISLABille yhteiseen osaamisalue toimintaan. Tavoitteena on analyttisen toiminnan yhtenäisyys, ja sitä kautta laboratoriotulosten yhteinen käytettävyys Itä-Suomen alueella. Yhtenäisellä tuotantotoiminnalla tavoitellaan analyttisen laadun varmistamista, taloudellisuutta sekä palvelun parantamista ja nopeuttamista niin potilaille kuin hoitaville lääkäreille. Asiantuntijoiden tietämys on koko yhteisön käytettävissä, mikä parantaa toimintojen jatkuvuutta ja edistää koko yhteisön ammatillisen osaamisen kehitystä.

ISLAB on yhdessä Itä-Suomen yliopiston kanssa merkittävä laboratorioalan asiantuntijoiden kouluttaja turvaten asiantuntijuuden säilymistä Itä-Suomen alueella. Yhtenäiset tietojärjestelmät ja yhdenmukaiset tutkimuspyyntö- ja vastauskäytännöt luovat perustan tehokkaalle toimintatavalle.

21.12.2020

4.4.2 Suunnittelu ja seuranta

Palvelutuotannon ja talouden tavoitteiden toteutumisen seuranta on osa ISLABin kuukausittaista johtoryhmätyöskentelyä. Toimintajärjestelmään kuuluvat myös johdon katselmukset kaksi kertaa vuodessa sekä sisäiset ja ulkoiset arvioinnit.

Liikelaitoskuntayhtymän yhtymäkokous asettaa kuntayhtymälle toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet ja päättää niihin tehtävistä muutoksista. Perussopimuksen mukaan palvelujen hinnoitteluperusteet vahvistaa johtokunta ja hinnoista päättää toimitusjohtaja. Talousarvion ja –suunnitelman hyväksyy johtokunta.

Toimitusjohtaja raportoi johtokunnalle toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden seurannasta jokaisessa kokouksessa. Jatkuva toiminnan seuranta ja kehittäminen edellyttää luotettavaa ja riittävän muuntokykyistä johdon seurantajärjestelmää. Tuottavuusohjelman yksi osa on uuden johdon informaatiojärjestelmän kehittäminen ja käyttöönotto.

4.4.3 Investointisuunnitelma

Vuosittainen tavanomainen investointisuunnitelman taso on ollut n. 800.000 euroa, josta on toteutunut keskimäärin noin 500.000 euroa. Tuotantotoiminnassa tarvittavat laitteistot hankitaan ensisijaisesti monivuotisten käyttökorvaus-, puite- tai palvelusopimusten kautta.

Taloussuunnittelukauden investointisuunnitelma on poikkeuksellisen suuri, kokonaisuutena noin 2,5 miljoonaa euroa, koska se sisältää useita tuottavuusohjelmaan liittyviä välttämättä toteutettavia kehittämishankkeita osana ICT-kehityksen ja digitalisaation prioriteettiprojektia. Osa suunnittelukauden investoinneista rahoitetaan aiemmin tehdyistä investointivaroista.

Tuottavuusohjelma ISLAB 2.0 näkyy taloussuunnitelmassa mittavasti etenkin investointi- ja kehityshankkeina osana ICT-kehityksen ja digitalisaation prioriteettiprojektia. Monia toiminnan tuottavuuden ja kehityksen kannalta välttämättömiä uudistuksia on viime vuosina jäänyt tekeväksi keskeytettyjen sote-uudistusten aiheuttamassa toimintaympäristön epävarmuustilanteissa. Tuottavuusohjelmaan liittyvät investoinnit tuovat osittain suoria säästöjä kustannuksiin suoran henkilötöiden vähentyessä. Tehostamalla toimintaa tuotannon automaatiotasoa nostamalla saadaan toimintaa järkevitettyä henkilöstön saatavuuden vähentyessä alalla yleisesti. Investoinneilla tavoitellaan myös parempia mahdollisuuksia tiedolla johtamiseen.

Edellisuusvuosien tapaan investointisuunnitelmaan kertaalleen hyväksytyjen hankkeiden varsinainen käynnistystä edeltää asiantuntijakäsittely, jonka perusteella toimitusjohtaja tekee lopullisen päätöksen kunkin hankinnan käynnistämisestä. Vain toiminnan kannalta olennaiset hankkeet toteutetaan.

4.5 Henkilöstöstrategia

ISLABin henkilöstöstrategia luo perustan ISLABin tavoitteiden mukaiselle, yhtenäisille suuntaviivoille ja toimintakäytäntöjä noudattavalle henkilöstöpolitiikalle. Henkilöstöstrategian painopistealueita ovat osaaminen ja sen johtaminen palveluiden tuloksellisen toiminnan varmistamiseksi sekä johtamis- ja esimiestyö. Näiden painopisteiden kautta vahvistetaan myös työyhteisöjen toimivuutta sekä työhyvinvointia.

21.12.2020

Henkilöstöstrategiaa ja sen toteutumista seurataan vuosittain johdon katselmuksissa. Lisäksi henkilöstöstrategian toteutumisen vaikutuksia arvioidaan myös henkilöstökyselyillä. ISLABin henkilöstökysely toteutetaan joka toinen vuosi. Tällä tavoin on myös pyritty havaitsemaan palvelutuotannossa tapahtuneiden muutosten vaikutukset toimintaan ja henkilöstöhallinnon prosesseissa toteutettuihin muutoksiin.

Henkilöstöstrategian tarkoitus on tukea tiiviisti palvelutuotantoa sekä siihen liittyviä ratkaisuja. Jatkuvan parantamisen periaatteen jalkauttaminen henkilöstölle lisää varmuudella niin palvelunäkökulmaa, henkilökuntalähtöistä työelämän kehittämistä ja tätä kautta myös kustannustehokkuutta. Jatkossa organisaation eri tasoilla vaaditaan myös uudentyyppejä valmiuksia strategiaa tukevan yhtenäisen organisaatiokulttuurin luomiseksi.

ISLABin henkilöstöstrategia päivitetään vuoden 2021 alussa vastaamaan tuottavuusohjelmaa kohti Sote 2023:a. Tässä päivityksessä huomioidaan niin lainsäädännön tuomat vaateet kuin muuttuvan toimintaympäristön rakenteen keskeneräisyys. Valtakunnallisten sote -ratkaisujen täsmennyessä henkilöstöstrategiaa päivitetään, jotta ISLAB pystyy organisaationa vastaamaan siihen kohdistuviin odotuksiin. Toimintaympäristön monitasoiset muutokset haastavat organisaatiota toimimaan ja vastaamaan muutoksiin yhä ketterämmin. ISLABin henkilöstöstrategia on myös suunnitelma henkilöstöressurssien kehittämisestä pitkällä aikavälillä siten, että organisaation valmiudet vastata muutoksiin kasvavat entisestään.

Henkilöstön osallistaminen oman työntekeympäristönsä uudistamiseen oman osaamisensa ja aloitteidensa kautta sekä johtamisen ja esimiestäitojen ammattimainen kehittäminen ja työyhteisöjen yhteistoiminta on noussut yhä merkittävämpään rooliin, ja ne huomioidaan myös vuosittaisissa koulutussuunnitelmissa.

Oleellinen merkitys ISLABin palvelutuotannolle ja sen kehittämiselle on myös yhteistyö sidosryhmien kanssa niin organisaation sisällä kuin asiakkaiden suuntaan. Palvelun laadun ylläpitäminen ja ammattimainen asiakaspalvelu on nostettu pysyväksi osaksi koulutussuunnitelmaa.

Toiminta- ja tilamuutokset ovat koskeneet ja tulevat yhä koskemaan kaikkia ISLABin aluelaboratorioita. Nämä ovat tarkoittaneet monitasoisia muutoksia erityisesti henkilöstöjohtamisessa osastojakojen, vastuunjakon, henkilöstön sijoittumisen sekä erityisesti työn tekemisen tavan osalta. Vuonna 2021 toteutettava henkilöstöjärjestelmän digitalisointi tulee sujuvoittamaan päivittäistä henkilöstöhallintoa.

4.5.1 Asiantuntijuuden hallinta ja osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen

ISLABin toiminnan suunnittelussa on keskeisessä asemassa osaamisen ja asiantuntijaresurssien varmistaminen sekä niiden tehokas käyttö. Suunnitelmallisuudella ja ennakoinnilla pyritään varmistamaan tarvittava osaaminen käytettävissä olevilla resursseilla. Suunnitelmallisuuden perustana on ISLABille vuosittain laadittava koulutussuunnitelma. Henkilöstön täydennyskoulutuksen tavoitteena on osaamisen ja asiantuntijuuden ylläpitäminen, kehittäminen ja jakaminen organisaation sisällä, sekä muutostilanteiden kohtaamisvalmiuksien ylläpito.

Vuosittain tarkasteltavaan koulutussuunnitelmaan sisällytetään osaamisalueiden ja aluelaboratorioiden esittämien aiheiden ja painopistealueiden lisäksi mm. asiakaspalvelun ja työsuojelun

21.12.2020

teemoja sekä viranomaisvalvonnan alaisena olevaan toimintaan liittyvää koulutusta. Täydennyskoulutuksessa painopistettä pyritään edelleen siirtämään itse tuotettuihin, omalla alueella järjestettäviin koulutuksiin. Koulutusten painopiste tulee edelleen olemaan etä- ja verkkokoulutuksissa. Uusia oppimisen ja koulutuksen muotoja sekä tapoja jakaa henkilökohtaista osaamista organisaation sisällä pyritään kehittämään tavoitteellisesti. Sisäisiä koulutuksia pyritään videoimaan. Varsinaisen täydennyskoulutuksen ja perehtymisen lisäksi työpisteitä ja osaamisalueita kannustetaan jakamaan osaamista ja tietoa lyhyissä tietoisuustyypisissä pop-up -koulutuksissa ajankohtaisista aiheista. Sähköisten yhteyksien välityksellä (skype) järjestettävät koulutukset pyritään jakamaan ISLAB -tasoisesti kaikille aluelaboratorioille.

Täydennyskoulutukset kirjataan sähköiseen rekisteriin, jota uudistetaan vuodesta 2021 alkaen nykyisen rekisterin vanhetessa. Koulutusrekisterin linkitys henkilöstöhallinnon sähköiseen työkaluun antaa mahdollisuuden kohdentaa koulutusta jatkossa entistä paremmin. Täydennyskoulutuksen vaikuttavuutta on arviotu ja tullaan jatkossakin arvioidaan arvioidaan annetun koulutuspalautteen avulla. Vuonna 2020 arviointia ei ole voitu suorittaa koulutusrekisterissä olevan virheen vuoksi, mutta uuden järjestelmän käyttöönotto vuonna 2021 mahdollistaa taas tämän. Perehdytysten kirjaamiseen on otettu vuonna 2018 käyttöön sähköinen perehdytyskortti, jonka avulla tullaan edelleen kehittämään myös kertausperehdyttämisen kautta tapahtuvan osaamisen ylläpidon suunnitelmallisuutta.

4.5.2 Työhyvinvointi ja työsuojelu

ISLABissa on jo vuosien ajan tehty pitkäjänteistä työtä henkilöstön kyvykkyyden varmistamiseksi vastaanottaa ympäristössä tapahtuvia muutoksia. Työkykyyn, työsuojeluun sekä ergonomiaan kohdistetut toimenpiteet ja ISLAB tasoiseen koulutussuunnitelmaan sisältyvät koulutukset ovat kiinteä osa päivittäistä henkilöstötyötä.

Tärkeänä osa-alueena ovat myös työn hallinnan tuomat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön liittyviin olosuhteisiin ja työn sisältöön. Henkilöstön osallistuminen oman työntekeympäristönsä uudistamiseen on ollut merkittävää ja ennakosuunnittelu on osaltaan varmistanut muutosten sujuvuuden. Henkilöstöjohtamisella tavoitellaan myös henkilöstövoimavarojen määrän ja osaamisen varmistamista sekä henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista, joilla kaikilla on oma merkityksensä työhyvinvoinnin toteutumiseen käytännössä. Jatkuvana tavoitteena on aikaansaada entistä vuorovaikutteisempi työyhteisö ja vahva organisaatio, jonka toimintakyvystä kaikki yhteisön jäsenet kantavat oman vastuunsa.

Organisaatiossa korostuvat tavoitteiden asettaminen, palautteen antaminen ja palautteen käsittely sekä osaamisen arvostus ja työsuorituksen arviointi. Muutostilanteissa organisaation sisäistä työhyvinvointia edistävät lähiesimiesten kyvykkyys toimia päivittäisjohtamisessa, rohkeus tarttua ongelmiin ja kyky toimia valmentavana johtajana.

4.6 Sisäinen valvonta ja riskien hallinta

Liikelaitoskuntayhtymällä on sisäisen valvonnan ja riskien hallinnan ohje, joka päivitetään 2021 voimaan tulevan hallintosäännön ja strategian toiminnallistamisen yhteydessä.

21.12.2020

Sisäinen valvonta ja riskien hallinta ovat tärkeitä toimintajärjestelmän osa-alueita ja olennainen osa strategista ja operatiivista toiminnan suunnittelua, päätöksentekoa, seurantaa, poikkeamiin reagoimista sekä suoriutumisen arviointia.

Aluelaboratorioiden johtajat, yhtymähallinnon viranhaltijat sekä esimiehet vastaavat sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja tuloksellisuudesta vastuualueillaan. He raportoivat sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja tuloksellisuudesta valvonnasta toimitusjohtajalle.

Toimitusjohtaja esittää vuosittain johtokunnalle sisäisen valvonnan ja riskien hallinnan raportin. Johtokunta antaa toimintakertomuksessa tiedot sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja keskeisistä johtopäätöksistä toimitusjohtajalta saamansa vuosittaisen raportin mukaisesti.

4.6.1 Sisäinen valvonta 2021

Sisäinen valvonta käsittää johtokunnan, johdon, esimiesten ja henkilöstön erilaiset toimenpiteet, joilla hallitaan riskejä ja joilla lisätään ja varmistetaan tavoitteiden saavuttamisen mahdollisuuksia. ISLABissa sisäistä valvontaa toteutetaan kulloinkin voimassa olevien, yhtymäkokouksen ja johtokunnan hyväksymien, periaatteiden ja ohjeiden mukaisesti.

Toimitusjohtaja ja aluelaboratorioiden johtajat vastaavat palvelutuotannon ja talouden suunnitelmanmukaisesta toteutumisesta ja sen seurannasta aluelaboratoriokohtaisesti. Säännöllinen ISLABin ja aluelaboratorioiden johtoryhmätyöskentely on tärkeä osa sisäisen valvonnan kokonaisuutta.

Johtokunnan voimassa olevan päätöksen mukaisesti osa sisäisen valvonnasta ostetaan palveluna PSSHP:n sisäisen tarkastuksen yksiköltä. Sopimusta tarkastellaan v. 2021 uudelleen sekä PSSHP:n sisäisen valvonnan yksikön että ISLABin oman toiminnan muutosten kannalta.

4.6.2 Riskien arviointi ja hallinta 2021

ISLAB on asiantuntijaorganisaatio, ja henkilökunnan sitoutuminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen on keskeisen tärkeää. Tätä edesautetaan mahdollisimman laajalla osaamisalueoiminnalla ja tiedottamisella. Viime vuosina tapahtunut useiden keskeisten asiantuntijoiden ja viran- ja toimenhaltijoiden samanaikainen eläköityminen tai siirtyminen muualle on muodostanut henkilöstöriskin, joka on kuitenkin kyetty hallitsemaan rekrytoinneilla ja omalla koulutus-toiminnalla. Yhtymän omaa hallinnollista osaamista ja muutosvalmiutta on viime vuosien aikana vahvistettu. Vuoden 2021 lisäresursointiin kuuluvat tuotantojohtaja, palvelu- ja viestintä-päällikkö sekä talousjohtaja.

Palvelutuotannon luotettavuus ja vakaus perustuvat tuotantojärjestelmään, joka on rakennettu yhteisen tietojärjestelmän ja laitteistovalintojen muodostamalle perustalle. Laitteistojen teknisiä ongelmia pystytään hallitsemaan siirtämällä tarvittaessa analytiikkaa lähimpään vaihtoehtoiseen tuotantopaikkaan. Keskeisistä tuotantojärjestelmistä uudistetaan lähiaikoina verikeskusjärjestelmä, ja myöhemmin koko laboratoriotietojärjestelmä (LIS). Laitteistovaihdosten hallinta muodostaa riskitekijän ajatellen katkeamattoman palvelutoiminnan turvaamista, mutta riskiä hallitaan hyvällä ennakoivalla suunnittelulla yhdessä eri yhteistyötahojen kanssa.

21.12.2020

ISLABin asiakaskunta koostuu pääosin julkisen terveydenhuollon toimijoista, joita on pidetty maksuvalmiuden osalta vakaana ja luotettavana asiakaskuntana. Taloudellisen epävakauden lisääntyessä voidaan yleisesti ottaen arvioida joidenkin asiakasyhteisöjen maksuvalmiuden heikentyvän. Riskiä lievennetään tehokkaalla myyntireskontran seurannalla ja perintätoimilla. Talouden ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmät ovat palveluntuottajan ylläpitämiä. Talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmävaihdon yhteydessä poistuu iso osa niihin liittyvää toiminnallista riskiä, kun toimintoja saadaan automatisoitua, eikä prosessiin liity enää niin montaa eri palveluntuottajaa. Samassa yhteydessä saadaan uudistettua tilaaja- ja asiakasrekisterit. Valtionhallinnon taksonomiauudistus tuo osaltaan eräänlaisen riskin, kun kaikkiin järjestelmiin on pitänyt integroida JHS-taksonomian mukaiset koodistot. Virheitä pyritään välttämään tiiviillä yhteistyöllä ja muutosten ennakoivalla tiedottamisella eri toimijoiden välillä.

Merkittävä osa ISLABin hallinnollisista palveluista hankitaan ISLABin ulkopuolisilta toimijoilta. Näiden toimintojen osalta ISLAB on riippuvainen toisen organisaation kyvystä tuottaa sopimuksessa tarkoitettu palvelu. Mahdolliset tietotekniset ongelmat ISLABin palveluiden tuottamisessa saattaisivat aiheuttaa virheitä toiminnanohjausjärjestelmissä tai laskutuksen viivästymisiä, ja sitä kautta kassanhallinnan ongelmia. Edellytykset valvoa ja seurata näissä järjestelmissä tehtäviä muutoksia paranevat yhtymähallinnon lisäresursoinnin ja uuden kirjanpito- ja palveluntuottajan myötä. Sote- ja maakuntauudistuksen yhteydessä mahdollisesti tapahtuvat mitattavat hallinnollisten tietojärjestelmien muutokset ovat riskitekijä ISLABin laskutuksen ja maksuliikenteen ylläpidon kannalta.

ISLAB osallistuu Terveydenhuolto-poolin järjestämiin tilaisuuksiin, joiden tavoitteena on kehittää alan jatkuvuussuunnittelua huomioiden muutokset mm. sairaanhoitopiirien toimintaympäristöissä. Poikkeusoloihin on varauduttu laatimalla ISLABille valmiussuunnitelma, joka sisältää sekä sairaala- ja lähilaboratorioiden että laboratoriotuotannon alueellisen valmiussuunnittelun.

Riskinarviointi tehdään aluelaboratoriokohtaisesti käyttämällä Granite-ohjelmistoa, jonka raportit ovat nähtävissä intranetissä. ISLABin riskinarvioinnin yhteenvedo tarkistetaan vuosittain osana johdon katselmusta, ja riskien arvioinnista laaditaan vuosittain yhteenvedo osana sisäisen valvonnan raportointia.

4.6.3 Viranomaisvalvonta

ISLABin kantasolulaboratorio vastaa Kudoslain (101/2001) säädösten puitteissa Kuopion yliopistollisen sairaalan (KYS) sisätautien ja lastentautien yksiköiden potilaiden hoidossa käytettävien kantasolusiirteiden käsittelystä ja säilytyksestä. IVF-laboratorio puolestaan vastaa Kudoslain (101/2001) ja Hedelmöityshoitolaain (1237/2006) säädösten puitteissa KYSin naistentautien yksikön potilaiden hedelmöityshoidossa käytettävien sukusolujen käsittelystä, säilytyksestä ja *in vitro* -hedelmöityksestä. Kantasolusiirtotoimintaa ja IVF-toimintaa säätelee Kudoslaki. Fimea on myöntänyt ISLABin kantasolutoiminnalle sekä KYSin ja ISLABin IVF-toiminnalle kudoslaitos-toimiluvat, ja tarkastaa niiden toiminnan kahden vuoden välein.

ISLABin aluelaboratorioiden verikeskukset huolehtivat verivalmisteiden hankinnasta Suomen Punaisen Ristin Veripalvelusta osastojen tarpeiden mukaisesti, sekä pitävät yllä varmuusvarastoja hätätilanteiden varalle. Verikeskuksen on tehtävä toiminnastaan ja sen olennaisista muutoksista ilmoitus Fimeaan. Verikeskustoimintaa koskeva ohjeistus perustuu veripalvelulakiin 197/2005 ja siitä annettuun asetukseen sekä Fimean määräykseen veripalvelutoiminnasta (6/2013). Verikeskukset osallistuvat yhteistyössä kliinisten osastojen kanssa valtakunnalliseen

21.12.2020

veriturvatoimintaan raportoimalla vaaratilanteet ja verensiirron haittavaikutukset SPR Veripalvelun veriturvatoimistoon, ja sitä kautta vakaviksi luokitellut tilanteet Fimealle.

Tartuntatautilaki asettaa ihmisten tarttuvien tauteja tutkiville mikrobiologisille laboratorioille toimintaedellytyksiä, joita kontrolloidaan vaatimalla mikrobiologisen diagnostiikan tekemiselle toimilupaa. Toiminta on tasoporrastettu laajaan (taso 1), suppeaan (taso 2) ja ilmoitusmenettelyyn (taso 3) laboratorion tekemän diagnostiikan vaatimustason mukaisesti. Laajan ja suppean toiminnan osalta lupahakemukset toimitetaan AVI:lle, joka saatuaan asiasta THL:n lupatoimikunnalta lausunnon, myöntää laboratoriolle toimiluvan. Vain pikadiagnostiikkaa tekevät taso 3 diagnostiset laboratoriot liitetään valvovan (taso 1) laboratorion toimilupaan, jotka tekevät keskenään valvontasopimuksen sekä laativat yhdessä omavalvontasuunnitelman. THL tarkastaa laboratorioden toimintaa tekemällä myös tarvittaessa valvontakäyntejä luvan saaneisiin laboratorioihin.

AVI valvoo myös työsuojelun toimintaa erilaisilla valvontatoimenpiteillä, kuten suorittamalla työsuojelutarkastuskäyntejä aluelaboratorioihin. Valvira huolehtii terveydenhuollon ammattihenkilöstön valvonnasta (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöstöstä (559/1994) sekä Laki Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirastosta (669/2008)). Näihin liittyen Valviralla on oikeus saada tarpeellisia tietoja ja selvityksiä ammattihenkilöstöä koskien.

ISLABin Puijon laboratorion verikeskuksen verivalmisteiden säteilytyslaitteen käyttö on Säteilyturvakeskuksen (STUK) luvanvaraista toimintaa. ISLABilla on tähän toimintaan turvallisuuslupa, ja STUK valvoo määräajoin tehtävien tarkastusten avulla toiminnan luvanmukaisuutta.

5 Tutkimus, tuotekehitys, opetus ja opiskelijaohjaus

Opetustoiminta, tutkimustyö ja uusien menetelmien tuotekehitys kuuluvat vahvasti ISLABin toimintaan, sillä opetus- ja tutkimusmyönteisyys ovat keskeisimpiä ISLABin toiminta-arvoja. Vuoden 2020 talousarvioon sisältyy 50.000 € varaus ISLABin tuotekehityshankkeita tukevan tutkimustyön rahoitukseen.

Uusien diagnostisten tutkimusten tarpeesta ja käyttöönnotosta päätetään oman tuotekehityksen ja kansainvälisen tietotaidon perusteella yhteistyössä kliinisten asiantuntijoiden kanssa. Viime vuosina on ISLABissa tehtävän tieteellisen tutkimustyön määrä ollut hienokseltaan laskusuunnassa. Tämä johtunee ainakin osittain yleisestä tutkimustyön rahoituksen niukkuudesta.

Kliinisen kemian ja kliinisen mikrobiologian erikoisalojen tutkimustyö sekä erikoislääkäriskoulutukseen osallistuminen perustuvat Itä-Suomen yliopiston, Pohjois-Savon sairaanhoitopiiriin ja ISLABin keskinäisiin sopimuksiin. ISLAB osallistuu myös lääkäreiden peruskoulutukseen.

ISLAB osallistuu myös bioanalyttikko- ja lähihoitajakoulutukseen sisältyvien harjoittelujaksojen järjestämiseen (opiskelijaohjaus) yhdessä opetusvastuussa olevien ammattikorkeakoulujen kanssa. Opiskelijaohjauksen ja sen laadun ylläpitäminen on huomioitu myös henkilökunnan täydennyskoulutussuunnitelmassa. Laadukas opiskelijaohjaus nähdään edelleen yhtenä rekrytointikanavana ja henkilöstön saatavuuden turvaajana. Yhteistyö koulutusorganisaatioiden kanssa on osa henkilöstöstrategista toimintaa.

21.12.2020

6 Hinnoittelupolitiikka

Liikelaitoskuntayhtymän hinnoittelun on oltava kustannusvastaavaa. Talousarvion valmistelussa ja hinnaston suunnittelussa noudatetaan kustannusvastaavuuden periaatetta siten, että investoinnit voidaan hoitaa pääasiallisesti tulorahoituksella. Eri asiakasyhteisöjä kohdellaan yhdenvertaisesti.

Näytteenottomaksu ja analyysien hinnat määritellään erikseen. Näytteenotto toiminnan erillishinnoittelussa pyritään asiakkaiden tasavertaisuuteen, jotta kunkin asiakkaan eri tasoisten palvelutarpeiden täyttäminen ja laboratorion käyttöön annettujen tilojen vuokrahinta ei vaikuta toisten asiakkaiden hinnoitteluun. Näytteenottohintojen kustannusrakennetta tarkastellaan yksityiskohtaisesti.

Erilaisilla tuottavuusohjelman mukaisilla suunnitelmallisilla tuotannon kehittämistoimenpiteillä pyritään välttämään oman tuotannon hintoihin tehtäviä korotuksia. Johtokunta päättää talousarvion hyväksymisen yhteydessä hinnoitteluperiaatteista ja toimitusjohtaja määrää hinnat. Alihankintatutkimusten hinnat määräytyvät hankintahinnan mukaan.

Näytteenottomaksua korotetaan toimipistekohtaisesti, mikäli kustannukset ovat toimipisteessä epätyypillisen korkeita suhteessa näytteenotto toiminnan volyymiin.

Analytiikan hinnoittelussa ei käytetä päivystysajan kerrointa ja perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon tutkimusten hinnoittelu on yhdenmukainen. Laboratoriopalveluita ympäri-vuorokautisesti tarvitseviin päivystäviin yksiköihin sovelletaan kuitenkin analytiikan osalta tavanomaisia korkeampia hintoja siten, että korkeampi hinta kohdistetaan muutamaankin yksittäiseen nimikkeeseen vastaavasti kuten vuonna 2020.

7 Liiketoimintasuunnitelman toteuttaminen aluelaboratorioissa

Talousarvio ja -suunnitelma on laadittu siten, että ne toteuttavat liikelaitoskuntayhtymän keväällä 2021 valmistuvaa strategiaa vuosille 2021-2025, tuottavuusohjelma ISLAB 2.0:aa sekä ytimenettelyissä hyväksytyjä toimintasuunnitelmia.

Vuoden 2021 talousarvio on suunniteltu yhtymäkokouksen määräämällä tavalla lievästi ylijäämäiseksi siten, että keskeiset toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet voidaan saavuttaa ja että edellytykset liikelaitoskuntayhtymän tehtävien hoitamiseen turvataan. Liikelaitoskuntayhtymän vuoden 2021 ennakoitu liikevaihto on noin 62.350.000 euroa, ja liikeylijäämä n. 367.000 euroa, ja tilikauden ylijäämä varausten ja verojen jälkeen n. 337.000 euroa. Suunniteltujen investointien kokonaismäärä on n. 2.500.000 euroa.

7.1 Käyttösuunnitelmat

Taloussuunnitelman täytäntöönpano hoidetaan aluelaboratorioiden käyttösuunnitelmien mukaisesti. Käyttösuunnitelmat hyväksyy toimitusjohtaja, ja ne liitetään mukaan johtokunnan hyväksymään taloussuunnitelmakokonaisuuteen. Käyttösuunnitelmassa esitetään menoina ja tuloina myös aluelaboratorioiden väliset sisäiset tulot ja menot (v. 2021 noin 5,8 miljoonaa euroa).

21.12.2020

7.1.1 Yhtymähallinto (toimitusjohtaja Jan Tollet)

Yhtymähallinnon ensisijaiset tehtävät tulevat seuraavina vuosina liittymään tuottavuusohjelman (ISLAB 2.0) prioriteettiprojekteihin (kumppanuudet, ICT-kehitys ja digitalisaatio sekä asiakkuudet ja liiketoiminnan kehittäminen). Hallintokeskuksen henkilöstöä kasvatetaan vuoden 2021 aikana merkittävästi tukemaan liiketoiminnallisten uudistusten läpiviemistä. Tämän lisäksi keskeisten viran- ja toimenhaltijoiden työnjakoa tarkastellaan strategian toteuttamisen näkökulmasta.

Yhtymähallinnon tehtävänä on varmistaa strategisesti tärkeän infrastruktuurin toimivuus. Suurimpia hankkeita vuoden 2021 aikana tulevat olemaan Office365 käyttöjärjestelmän päivitys, talous- ja henkilöstöjärjestelmien uusiminen, johdon informaatiojärjestelmän uusiminen, asian- ja asiakirjanhallinnan sekä kustannuslaskennan kehittäminen. Yhtymähallinnon menot rahoitetaan pääosin sisäisillä menojen vyörytyksillä.

7.1.2 Pohjois-Savon aluelaboratorio (johtaja Katariina Vuorenmaa)

Pohjois-Savon aluelaboratorion osalta kesän 2020 yt-neuvotteluissa määritelty säästötavoite on pääsääntöisesti toteutunut, ja yt-toimintasuunnitelman sekä tuottavuusohjelman mukainen toiminta jatkuu vuonna 2021.

Vaikka varsinainen palvelumuotoiluhanke on vasta käynnistymässä Pohjois-Karjalassa, palvelumuotoilua toteutetaan jo Pohjois-Savossakin. Paikallista analytiikkaa on keskitetty suunnitelmallisesti suurempiin toimipisteisiin, kuitenkin siten, että toiminnan laajuus ja palvelunopeus on paikallisesti hyväksytty. Muutamissa laboratorioissa on myös siirrytty pelkästään ajanvaraukselliseen näytteenotto toimintaan, ja näytteenoton aukioloaikoja on supistettu muutamissa toimipisteissä kysyntää paremmin vastaavaksi. Muun muassa antikoagulanttihoitojen (INR) analytiikka on vähentynyt alueella noin 20 % edelliseen vuoteen verrattuna, mikä vaikuttanut näytteenotto toimintojen vähenemiseen lähilaboratorioissa.

Kuopion Puijon keskuslaboratorion peruskorjaushanke valmistuu loppuvuonna 2020 ja toiminta viimeisimmäksi valmistuneissa uusissa tiloissa alkaa vuonna 2021. Vuonna 2021 valmistuvat lisälmen ja Varkauden uudet sairaalarakennukset, ja laboratoriot pääsevät muuttamaan täysin uusiin toimitiloihin. Myös Kuopion kaupungin pääterveysaseman ja Maaningan terveysaseman laboratoriotilojen remontit valmistuvat vuonna 2021.

Covid-19 -pandemia tulee edelleen kuormittamaan erityisesti mikrobiologian laboratoriota. Pohjois-Savon aluelaboratorio on analysoinut valtaosan ISLABin covid-näytteistä ja tämä merkittävä rooli muita aluelaboratorioita tukevana laboratoriona tulee todennäköisesti jatkumaan vuonna 2021.

7.1.3 Pohjois-Karjalan aluelaboratorio (johtaja Risto Laitinen)

INR-tutkimusten määrät ovat laskeneet vuodesta 2018 alkaen noin 20 000 tutkimuksella vuodessa, ja suuntaus tulee jatkumaan vuonna 2021. Myös perustutkimusten määrän odotetaan laskevan edelleen. Vuoden 2021 tilanteeseen tulee oleellisesti vaikuttamaan se, miten nopeasti koronaepidemia väistyy, ja siitä terveydenhuollossa toivutaan.



21.12.2020

Pohjois-Karjalan aluelaboratorion toiminta on ollut taloudelliselta tulokseltaan alijäämäinen jo vuosien ajan. ISLABissa vuonna 2020 toteutetuissa yt-neuvotteluissa päädyttiin siihen, että yksikössä tulee toteuttaa n. 13 henkilötyövuotta vastaavat säästöt. Vaadittavat mittavat säästöt vaikuttavat oleellisesti myös Siun soten toimintoihin. Siun soten kanssa aloitettiin yhdessä kesällä palvelumuotoiluprojekti, joka jatkuu vuoteen 2021.

Tikkamäen keskuslaboratorion uusien tilojen rakennusprojekti alkaa vuoden 2021 helmikuussa ja uudet tilat ovat todennäköisesti käytettävissä vuoden 2022 loppupuolella. Samaan aikaan on meneillään keskussairaalan peruskorjaus, jonka myötä myös näyttökeskuksen sijainti muuttuu parin vuoden sisällä. Joensuun kaupungin ydinkeskustan näyttökeskustalle etsitään uusia tiloja vanhojen tilojen sisäilmaongelmien vuoksi. Ilomantsin terveysaseman toiminnat, myös laboratorio, siirtyvät vuoden 2021 aikana Toivonlahteen. Lieksan ja Kontiolahden terveysasemien rakennusprojektit ovat alkaneet. Nämä uudistushankkeet tulevat vaatimaan investointeja, mutta ennen kaikkea korottavat merkittävästi vuokratasoja tulevaisuudessa.

Osa tilauudistuksista tuo myös synergiaetuja; esim. Tikkamäen yhteislaboratorion valmistuttua voidaan joitakin erikoisalojen toimintoja yhdistää. Tuottavuusohjelman ja Siun soten kanssa tehtävän palvelumuotoilun avulla pyritään valmistautumaan myös vähenevään bioanalytiikkojen saatavuuteen.

7.1.4 Etelä-Savon aluelaboratorio (johtaja Päivi Ylikangas)

Perustutkimusten määrä on vähentynyt alueella samassa suhteessa koko ISLABin kanssa. INR-tutkimusten määrä alkoi laskea voimakkaasti Covid-19-pandemian myötä, mutta tutkimusten määrä on nyt vakiintunut, ja niiden määrä on alentunut n. 16% edelliseen vuoteen nähden. V. 2020 aikana on kertynyt hoitovelkaa, mikä näkyy myös laboratoriotutkimusmäärien alentumisena. Hoitovelan ei kuitenkaan merkittävästi odoteta nostavan tutkimusmääriä vuoden 2021 puolella.

Etelä-Savon omaa Covid-19 –analytiikan kapasiteettia on nostettu Mikkelissä, ja palvelutasoa on parannettu vuotta 2021 varten. Savonlinnassa pystytään tekemään pika-PCR-analytiikkaa. Covid-19 –analytiikan tekeminen keskussairaalamääräyksissä on tärkeää mm. paikallisten tartuntaketjujen jäljityksen nopeuttamisessa.



21.12.2020

II. TULOSLASKELMAOSA/TAVOITTEET, TUNNUSLUVUT JA PERUSTELUT

Liiketoimintasuunnitelman 2021 kuvaus					
<p>Kuntayhtymän jäsenten tarvitseman perusanalytiikan kysynnän pudotuksen odotetaan aiheuttavan vakavia taloudellisia haasteita ISLABin toiminnalle taloussuunnittelukaudella 2021 - 2023. Vaikka liiketoiminnan tulostilanteet ovat pandemiasta johtuen vuoden 2021 taloussuunnittelua aloitettaessa kohtalaisen hyvät, ISLABin tulee varautua muuttuneeseen ja yhä muuttuvaan toimintaympäristöön. ISLAB järjestää ja suunnittelee jäsenyhteisöjen ja yhteistyökuntien tarvitsemat laboratoriopalvelut yhdessä asiakkaiden kanssa aluelaboratoriokohtaisesti taloudellisesti kannattavaksi ja kustannusvastaavaksi laboratoriopalvelutuotannon toimintamalliksi, joka palvelee asiakkaan yksilöllisiä palvelutarpeita (palvelumuotoilu/tuottavuusohjelma ISLAB 2.0).</p> <p>ISLABin tavoitteena on hioa toimintansa tuottavuusohjelman kautta niin taloudelliseksi ja vaikuttavaksi, että se pysyy varteenotettavana vaihtoehtona palveluntuottajaksi myös tulevana aikoina. Lisäksi tavoitteena on olla innovatiivinen ja rohkea asiantuntijakumppani tulevassa integroidussa terveydenhuollossa, sekä keskeinen asiantuntija ja työnantaja oman alueensa hyvinvointialueiden diagnostiikkapalveluiden suunnittelussa ja järjestämisessä. Toimintasuunnitelmaa laadittaessa terveydenhuollon palvelurakennetta koskeva lainsäädäntö on yhä kesken. Mikäli uudistus etenee suunnitelmien mukaan, sote-järjestämisvastuu siirtyisi hyvinvointialueille 1.1.2023</p>					
	TP2019	TA2020	TA2021	TS2022	TS2023
Sitova yhtymäkokoukseen nähden					
Oman tuotannon hinnoittelumuutokset %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Voitto % (ylijäämä ennen varauksia/liikevaihto)	-0,55	0,18	0,54	0,54	0,23
Investointien suunniteltu taso	450 513	1 241 000	2 500 000	1 050 000	850 000
Sitova johtokuntaan nähden					
Toiminnan laajuus					
<i>Tavoite: Tuotanto vähintään talousarvion tavoitetasolla, ja tuotanto ja palvelun tarjonta vastaavat kysyntää</i>					
Tutkimustulokset	7 770 162	8 100 000	8 100 000	8 100 000	8 100 000
Näytteenotto	1 319 016	1 400 000	1 400 000	1 400 000	1 400 000
EKG-toiminta	95 667	95 000	95 000	95 000	95 000
Taloudellisuus ja kannattavuus					
<i>Tavoite: Tulostavoitteen saavuttaminen, kustannustehokkuus</i>					
Liikevaihto	58 513	60 038	62 350	62 350	59 000
Kokonaiskustannukset	59 279	60 275	62 363	62 363	59 214
Toimintamenot	58 629	59 575	61 533	61 533	58 384
Henkilöstömenot	25 828	26 679	25 933	25 933	24 134
Laatu					
<i>Tavoite: Prosessin korkea laatu, palvelun taso hyvä, akkreditointi, potilaiden hyvä diagnostiikka, asiakaslähtöisyys</i>					
Potilaiden asiakastyytyväisyys: asteikko 1-5	4,4	ka 4,5/5	ka 4,5/5	ka 4,5/5	ka 4,5/5



21.12.2020

Tavoitteet ja tunnusluvut	TP2019	TA2020	TA2021	TS2022	TS2023
Henkilöstö					
<i>Tavoite: Suunnitelmallinen henkilöstöpolitiikka, saatavuus, henkilöstön osaamisen ja työkyvyn ylläpito</i>					
Henkilöstö yht. (vakanssi, kpl)	539,9	542,0	542,0	542,0	542,0
Henkilöstön työpanos * * (työpanoksen ja vakanssien suhde, %)	81,9	84,0	84,0	84,0	84,0
Sairauspoissaolot keskimäärin (%) ** ** (sairauspoissaoloaika/teoreettinen säännöllinen työaika) x 100	7,9	5,0	5,0	5,0	5,0
Henkilöstökyselyn palaute, yleisarvio	4,0/5	4,0/5	4,0/5	4,0/5	4,0/5
Täydennyskoul. vaikuttavuus (asteikko 1-5) *** *** (vaikuttavuus lasketaan koulutuspalautteessa annetun arvion perusteella Palaute annetaan yli 1 tunnin koulutuksista).	4,0	ka 3,5/5	ka 3,5/5	ka 3,5/5	ka 3,5/5
Tutkimustyö					
<i>Tavoite: Asiantuntijuuden kehittäminen, korkeatasoinen julkaisu- ja tutkimustoiminta, uudet tutkimusmenetelmät, kilpailukykyyn kehittäminen</i>					
<i>ISLAB on vaativan erityistason valtakunnallinen osaaja</i>					
Kl. kemia EVO-pisteet (julkaisut)	10 (8)	40 (20)	10 (7)	10 (7)	10 (7)
Kl. mikrobiologia EVO-pisteet (julkaisut)	11 (8)	25 (15)	2 (2)	2 (2)	2 (2)
Opetustoiminta					
<i>Tavoite: erikoisääkäri-, kemisti-, mikrobiologikoulutusmäärä nykytasolla, koulutusvirat täytetty, erikoisosajien saatavuus Itä-Suomessa</i>					
Erikoistuvat lääkärit, kemistit ja mikrobiologit (kpl)	3+0+1	2+1+1	3+3+2	3+3+2	3+3+2
Talousarvion yleisperustelut					
<p>Talousarvio ja -suunnitelma on laadittu siten, että ne toteuttavat liikelaitoskuntayhtymän keväällä 2021 valmistuvaa strategiaa vuosille 2021-2025, tuottavuusohjelma ISLAB 2.0:aa sekä yt-menettelyissä hyväksytyjä toimintasuunnitelmia.</p> <p>Vuoden 2021 talousarvio on suunniteltu yhtymäkokouksen määräämällä tavalla lievästi ylijäämäiseksi siten, että keskeiset toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet voidaan saavuttaa ja että edellytykset liikelaitoskuntayhtymän tehtävien hoitamiseen turvataan. Liikelaitoskuntayhtymän vuoden 2021 ennakoitu liikevaihto on noin 62.350.000 euroa, ja liikeylijäämä n. 367.000 euroa, ja tilikauden ylijäämä varauksien ja verojen jälkeen n. 337.000 euroa. Suunniteltujen investointien kokonaismäärä on n. 2.500.000 euroa.</p>					



21.12.2020

III. TULOSLASKELMAOSA/TULOSBUDJETTI

1 000 €	TP 2019	TA 2020	TA 2021	TS 2022	TS 2023
Tuloarviot ja määrärahat					
Liikevaihto	58 513,18	60 037,64	62 350,00	60 000,00	59 000,00
Liiketoiminnan muut tuotot	427,70	347,03	350,00	350,00	350,00
Materiaalit ja palvelut	26 121,01	25 875,27	28 500,00	27 500,00	27 000,00
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	12 179,22	12 537,90	14 500,00	13 500,00	13 000,00
Ostot tilikauden aikana	12 179,22	12 537,90	14 500,00	13 500,00	13 000,00
Palvelujen ostot	13 941,80	13 337,37	14 000,00	14 000,00	14 000,00
Henkilöstökulut	25 828,12	26 679,18	25 932,57	24 906,62	24 134,14
Palkat ja palkkiot	21 849,85	22 551,67	21 805,79	20 955,79	20 315,79
Henkilösivukulut	3 978,28	4 127,51	4 126,77	3 950,82	3 818,34
Eläkekulut	3 725,86	3 849,49	3 733,15	3 587,63	3 478,06
Muut henkilösivukulut	625,95	687,69	780,65	750,22	727,31
Henkilöstökorvaukset	373,53	409,67	387,03	387,03	387,03
Poistot ja arvonalentumiset	617,62	670,00	800,00	800,00	800,00
Suunnitelman mukaiset poistot	617,62	670,00	800,00	800,00	800,00
Liiketoiminnan muut kulut	6 679,82	7 020,62	7 100,00	7 100,00	7 250,00
LIIEKYLI-/ALIJÄÄMÄ	-305,69	139,60	367,43	43,38	165,86
Rahoitustulot ja -menot	-18,98	-30,30	-30,00	-30,00	-30,00
Korkotulot	5,56	0,00	0,00	0,00	0,00
Muut rahoitustulot	8,02	0,00	0,00	0,00	0,00
Korvaus peruspääomasta	31,37	30,00	30,00	30,00	30,00
Muut rahoitusmenot	1,19	0,30	0,00	0,00	0,00
YLI-/ALIJÄÄMÄ ENNEN SATUNN. ERIÄ	-324,67	109,30	337,43	13,38	135,86
YLI-/ALIJÄÄMÄ ENNEN VARAUKSIA	-324,67	109,30	337,43	13,38	135,86
Poistoeron lisäys (-)/vähennys (+)	-3,92	0,00	0,00	0,00	0,00
Vapaaeht. varausten lis. (-)/väh. (+)	106,17	0,00	0,00	0,00	0,00
Tuloverot	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ	-222,42	109,30	337,43	13,38	135,86
Kokonaiskustannukset	59 279,13	60 275,38	62 362,57	60 336,62	59 214,14
Sitova yhtymäkokoukseen nähden:					
- positiivinen tulos, voitto (%)	-0,55	0,18	0,54	0,02	0,23
Sitova johtokuntaan nähden:					
- tulos ennen varauksia ja veroja	-324,67	109,30	337,43	13,38	135,86



21.12.2020

IV. INVESTOINTIOSA

	HANKIN- NAN LUONNE	HANKIN- NAN TAVOITE		TS2022	TS2023
RAKENNUSINVESTOINNIT					
LAITEINVESTOINNIT			860 250	0	0
DNA/RNA-eristyslaite	K ja L	TT ja L			
Pipetointirobotti	K ja L	TT ja T			
Työtilojen uudellenjärjestelyt, hiljaiset huoneet, telakat	K	T			
Pienten kemian analysaattoreiden uusinta (4 kpl)	K	TT			
CRP-vieritestilaitteet	L	P+T			
EKG-laitteet 3 kpl	L	TT			
Anaerobikaappi	K	TT			
Maldi-Tof 2 kpl	U	TT			
Tunnistus- ja herkkyysmäärityslaitteisto	K	TT			
Hankinnat lisälmen uudistilojen osalta/kalusteet	K+U	TT			
Vuokratilojen uusimisesta johtuvat kaluste- ja laitehankinnat	K+U	TT			
Verisolulaskijoiden lisäautomaation käyttöönotto (ict ja htp)	K+U	L+T			
Kemian tuotannon keskittäminen (ict ja htp)	K	TT+L+T			
Mikrobiologian tuotannon keskittäminen (ict ja htp)	K	TT+L+T			
Edelliseltä vuodelta siirtyvät laiteinvestoinnit			580 000	0	0
Ulostepatogeenien NhO-menetelmä (Novodiag) x 4	U	L+T			
Amplidiag-laitteistot	U	L+T			
SOVELLUSINVESTOINNIT			1 060 000	0	0
Microsoft365-käyttöjärjestelmä	K+L	P+T			
Johdon informaatio- ja raportointijärjestelmä (hybridi BI-malli)	K+L	P+T			
Kustannuslaskentaohjelmisto	K+L	P+T			
Verikeskusohjelmisto	K	P+T			
LIS	K+L	P+T			
Talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmien uusinta	K+L	P+T			
Ajanvarausohjelmiston facelift	K	P+T			
Asian- ja asiakirjanhallinta	K+L	P+T			
Itse maksavien asiakkaiden verkkopalvelu	U	P+T			
Viewics-datanlouhintaohjelmisto analysaattoriratoihin	U	P+T			
SOTE uudistuksen vaatimat uudistukset tietojärjestelmiin	U	P			
SIJOITUKSET				0	0
INVESTOINTIMENOT			2 500 250	1 050 000	850 000
INVESTOINTITULOT					
Rahoitusosuudet investointimenoihin					



21.12.2020

V. RAHOITUSOSA

(1000 €)	TP2019	TA2020	TA2021	TS2022	TS2023
TOIMINNAN RAHAVIRTA	-57,06	779,30	1 137,43	813,38	935,86
Vuosikate ±	311,93	809,60	1 167,43	843,38	965,86
Satunnaiset erät ±	-350,00				
Tulorahoituksen korjauserät ±	-18,98	-30,30	-30,00	-30,00	-30,00
INVESTOINTIEN RAHAVIRTA	-461,28	-1 241,00	-2 460,25	-1 050,00	-850,00
Investointimenot -	-461,28	-1 241,00	-2 460,25	-1 050,00	-850,00
TOIMINNAN JA INVESTOINTIEN RAHAVIRTA	-518,34	-461,70	-1 322,82	-236,62	85,86
RAHOITUKSEN RAHAVIRTA	145,10	0,00	0,00	0,00	0,00
Lainakannan muutokset	814,02	0,00	0,00	0,00	0,00
Lyhytaikaisten lainojen muutokset ±	327,32	0,00	0,00	0,00	0,00
Muut lainasaamisten muutokset ±	486,70	0,00	0,00	0,00	0,00
Oman pääoman muutokset ±	-668,93	0,00	0,00	0,00	0,00
Vaikutus maksuvalmiuteen ±	-373,24	-461,70	-1 322,82	-236,62	85,86
Rahavarat 31.12.	5 704,39	5 153,87	8 677,18	8 440,57	8 526,43
Rahavarat 1.1.	6 077,63	5 619,07	10 000,00	8 677,18	8 440,57
	-373,24	-465,20	-1 322,82	-236,62	85,86

Tavoitteet ja tunnuslukujen tavoitearvot

Investointien omarahoitusosuus-tavoite: Toiminnan ja investointien rahavirran kertymä on suunnittelukauden lopussa vähintään nolla					
Toiminnan ja investointien rahavirran kertymä*	-518	-462	-1 323	-237	86
Lainanhoitokate: ≥ 1**	hyvä	hyvä	hyvä	hyvä	hyvä
Kassan riittävyys, pv: 14-60 päivää ***	36	32	54	53	54

* Tunnusluvut on laskettu Kuntaliiton "Kunnan ja kuntayhtymän talousarvio ja -suunnitelma" -suosituksen laskentaohjeen mukaisesti.

Laskentatapa poikkeaa jonkin verran tilinpäätöksessä käytettävistä vastaavista tunnusluvuista.

** Lainanhoitokate= (yli-/alijäämä ennen satunnaisia eriä + poistot ja arvonalent + korkokulut - tuloverot)/(korkokulut+lainanlyh). Vuoden 2019 tilinpäätöksessä sekä vuosien 2021-2023 talousarvioissa ei ole korkokuluja eikä lainanlyhennyksiä, joten jakaja jää nolllaksi, eikä arvoa saada.

***365 pv x rahavarat 31.12. / kassastamaksut tilikaudella



21.12.2020

VI. KÄYTTÖTALOUSOSAT
1 ISLAB YHTEENSÄ

1 000 €	TP2019	TA2020	tarkistus TA2021	TS2022	TS2023
Liikevaihto	58 513 177	60 037 638	62 350 000	60 000 000	59 000 000
Sisäiset tulot	5 734 493	6 565 525	5 773 555	5 785 547	5 795 553
Liiketoiminnan muut tuotot	427 702	347 034	350 000	350 000	350 000
Materiaalit ja palvelut	31 855 507	32 440 797	34 273 555	33 285 547	32 795 553
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	12 179 217	12 537 903	14 500 000	13 500 000	13 000 000
Ostot tilikauden aikana	12 179 217	12 537 903	14 500 000	13 500 000	13 000 000
Palvelujen ostot	19 676 290	19 902 894	19 773 555	19 785 547	19 795 553
Ulkoiset	13 941 797	13 337 369	14 000 000	14 000 000	14 000 000
Sisäiset	5 734 493	6 565 525	5 773 555	5 785 547	5 795 553
Henkilöstökulut	25 828 123	26 679 182	25 932 566	24 906 616	24 134 136
Palkat ja palkkiot	21 849 847	22 551 672	21 805 792	20 955 792	20 315 792
Henkilösivukulut	4 351 809	4 537 181	4 513 799	4 337 849	4 205 369
Eläkekulut	3 725 860	3 849 489	3 733 152	3 587 632	3 478 064
Muut henkilösivukulut	625 948	687 692	780 647	750 217	727 305
Henkilöstökorvaukset	373 533	409 671	387 025	387 025	387 025
Poistot ja arvonalentumiset	617 615	670 000	800 000	800 000	800 000
Suunnitelman mukaiset poistot	617 615	670 000	800 000	800 000	800 000
Liiketoiminnan muut kulut	6 679 817	7 020 619	7 100 000	7 100 000	7 250 000
LIIKKEYLI-/ALIJÄÄMÄ	-305 690	139 599	367 434	43 384	165 864
Rahoitustulot ja -menot	-18 981	-30 303	-30 000	-30 000	-30 000
Korkotulot	5 564				
Muut rahoitustulot	8 015				
Korvaus peruspääomasta	31 374	30 000	30 000	30 000	30 000
Muut rahoitusmenot	1 187	303	0	0	0
YLI-/ALIJÄÄMÄ ENNEN SATUNN. ERIÄ	-324 671	109 296	337 434	13 384	135 864
YLI-/ALIJÄÄMÄ ENNEN VARAUKSIA	-324 671	109 296	337 434	13 384	135 864
Poistoeron lisäys (-)/vähennys (+)	-3 923	0	0	0	0
Vapaaeht. varausten lis. (-)/väh. (+)	106 171				
Tuloverot	0	0	0	0	0
TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ	-222 424	109 296	337 434	13 384	135 864
Kokonaiskustannukset	32 509 606	33 141 100	35 103 555	34 115 547	33 625 553



21.12.2020

2 HALLINTOKESKUS

1 000 €	TP2019	TA2020	TA2021	TS2022	TS2023
Liikevaihto	326 636	260 854	348 054	334 936	329 353
Sisäiset tulot	5 729 960	6 565 525	5 773 555	5 785 547	5 795 553
Liiketoiminnan muut tuotot	9 310	5 000	5 000	5 000	5 000
Materiaalit ja palvelut	4 295 448	4 501 360	4 311 418	4 310 292	4 309 729
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	13 716	20 345	16 330	15 204	14 641
Ostot tilikauden aikana	13 716	20 345	16 330	15 204	14 641
Palvelujen ostot	4 281 732	4 481 015	4 295 088	4 295 088	4 295 088
Ulkoiset	4 277 232	4 481 015	4 295 088	4 295 088	4 295 088
Sisäiset	4 500	0			
Henkilöstökulut	1 766 704	1 849 398	1 350 540	1 350 540	1 350 540
Palkat ja palkkiot	1 507 088	1 545 216	1 131 371	1 131 371	1 131 371
Henkilösivukulut	268 805	305 682	234 194	234 194	234 194
Eläkekulut	231 752	254 441	193 691	193 691	193 691
Muut henkilösivukulut	37 053	51 241	40 503	40 503	40 503
Henkilöstökorvaukset	9 190	1 500	15 025	15 025	15 025
Poistot ja arvonalentumiset	128 729	150 000	198 610	198 610	198 610
Suunnitelman mukaiset poistot	128 729	150 000	198 610	198 610	198 610
Liiketoiminnan muut kulut	222 073	297 121	236 042	236 042	241 029
LIIEKEYLI-/ALIJÄÄMÄ	-347 048	33 500	30 000	30 000	30 000
Rahoitustulot ja -menot	-18 590	-30 000	-30 000	-30 000	-30 000
Korkotulot	5 564				
Muut rahoitustulot	8 015				
Korvaus peruspääomasta	31 374	30 000	30 000	30 000	30 000
Muut rahoitusmenot	796			0	0
YLI-/ALIJÄÄMÄ ENNEN SATUNN. ERIÄ	-365 638	3 500	0	0	0
YLI-/ALIJÄÄMÄ ENNEN VARAUKSIA	-365 638	3 500	0	0	0
Poistoeron lisäys (-)/vähennys (+)	-3 923			0	0
Vapaaeht. varausten lis. (-)/väh. (+)	106 171				
Tuloverot				0	0
TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ	-263 391	3 500	0	0	0
Kokonaiskustannukset	6 445 123	6 827 879	6 126 609	6 125 483	6 129 907



21.12.2020

3 POHJOIS-SAVON ALUELABORATORIO

1 000 €	TP2019	TA2020	TA2021	TS2022	TS2023
Liikevaihto	35 666 935	36 732 715	38 005 685	36 573 233	35 963 680
Liiketoiminnan muut tuotot	173 512	85 000	129 000	129 000	129 000
Materiaalit ja palvelut	18 583 105	18 834 770	20 041 174	19 446 447	19 151 540
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	7 332 798	7 669 658	8 730 083	8 128 008	7 826 971
Ostot tilikauden aikana	7 332 798	7 669 658	8 730 083	8 128 008	7 826 971
Palvelujen ostot	11 250 307	11 165 112	11 311 091	11 318 439	11 324 570
Ulkoiset	7 741 295	7 145 518	7 773 613	7 773 613	7 773 613
Sisäiset	3 509 012	4 019 594	3 537 478	3 544 826	3 550 957
Henkilöstökulut	13 350 436	13 856 854	13 479 811	12 915 538	12 490 674
Palkat ja palkkiot	11 273 561	11 713 419	11 321 301	10 853 801	10 501 801
Henkilösivukulut	2 262 523	2 299 323	2 343 509	2 246 737	2 173 873
Eläkekulut	1 936 109	1 934 266	1 938 207	1 858 171	1 797 908
Muut henkilösivukulut	326 414	365 057	405 303	388 566	375 964
Henkilöstökorvaukset	185 649	155 888	185 000	185 000	185 000
Poistot ja arvonalentumiset	357 365	400 000	442 502	442 502	442 502
Suunnitelman mukaiset poistot	357 365	400 000	442 502	442 502	442 502
Liiketoiminnan muut kulut	3 463 881	3 718 765	3 681 770	3 681 770	3 759 554
LIIKEYLI-/ALIJÄÄMÄ	85 661	7 326	489 428	215 976	248 409
Rahoitustulot ja -menot	-174	-23	0	0	0
Muut rahoitusmenot	174	23		0	0
YLI-/ALIJÄÄMÄ ENNEN SATUNN. ERIÄ	85 486	7 303	489 428	215 976	248 409
YLI-/ALIJÄÄMÄ ENNEN VARAUKSIA	85 486	7 303	489 428	215 976	248 409
Poistoeron lisäys (-)/vähennys (+)					
TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ	85 486	7 303	489 428	215 976	248 409
Kokonaiskustannukset	35 754 960	36 810 412	37 645 257	36 486 258	35 844 271



21.12.2020

4 POHJOIS-KARJALAN ALUELABORATORIO

1 000 €	TP2019	TA2020	TA2021	TS2022	TS2023
Liikevaihto	13 024 685	13 574 826	13 878 739	13 355 643	13 133 049
Liiketoiminnan muut tuotot	66 050	75 000	57 000	57 000	57 000
Materiaalit ja palvelut	5 250 641	5 283 909	5 799 093	5 571 287	5 458 276
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	2 807 016	2 783 579	3 341 900	3 111 424	2 996 186
Ostot tilikauden aikana	2 807 016	2 783 579	3 341 900	3 111 424	2 996 186
Palvelujen ostot	2 443 625	2 500 330	2 457 193	2 459 863	2 462 090
Ulkoiset	1 167 012	1 035 381	1 171 884	1 171 884	1 171 884
Sisäiset	1 276 613	1 464 949	1 285 309	1 287 979	1 290 206
Henkilöstökulut	6 401 732	6 492 576	6 647 446	6 370 439	6 161 870
Palkat ja palkkiot	5 403 308	5 493 041	5 585 291	5 355 791	5 182 991
Henkilösivukulut	1 085 541	1 130 948	1 156 155	1 108 649	1 072 879
Eläkekulut	929 061	950 632	956 202	916 911	887 328
Muut henkilösivukulut	156 480	180 316	199 953	191 737	185 551
Henkilöstökorvaukset	87 117	131 413	94 000	94 000	94 000
Poistot ja arvonalentumiset	89 284	80 000	69 911	69 911	69 911
Suunnitelman mukaiset poistot	89 284	80 000	69 911	69 911	69 911
Liiketoiminnan muut kulut	1 868 315	1 793 161	1 985 839	1 985 839	2 027 793
LIIKEYLI-/ALIJÄÄMÄ	-519 238	180	-566 549	-584 833	-527 801
Rahoitustulot ja -menot	-59	-119	0	0	0
Muut rahoitusmenot	59	119		0	0
YLI-/ALIJÄÄMÄ ENNEN SATUNN. ERIÄ	-519 297	61	-566 549	-584 833	-527 801
YLI-/ALIJÄÄMÄ ENNEN VARAUKSIA	-519 297	61	-566 549	-584 833	-527 801
TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ	-519 297	61	-566 549	-584 833	-527 801
Kokonaiskustannukset	13 610 031	13 649 765	14 502 288	13 997 475	13 717 850



21.12.2020

5 ETELÄ-SAVON ALUELABORATORIO

1 000 €	TP2019	TA2020	TA2021	TS2022	TS2023
Liikevaihto	9 439 683	9 433 423	10 058 661	9 679 546	9 518 220
Liiketoiminnan muut tuotot	75 234	67 057	69 000	69 000	69 000
Materiaalit ja palvelut	3 680 756	3 807 816	4 071 818	3 909 380	3 828 822
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	2 002 410	2 055 502	2 383 974	2 219 562	2 137 356
Ostot tilikauden aikana	2 002 410	2 055 502	2 383 974	2 219 562	2 137 356
Palvelujen ostot	1 678 346	1 752 314	1 687 843	1 689 818	1 691 466
Ulkoiset	734 011	671 332	737 076	737 076	737 076
Sisäiset	944 335	1 080 982	950 768	952 742	954 390
Henkilöstökulut	4 228 160	4 342 650	4 350 222	4 165 551	4 026 505
Palkat ja palkkiot	3 594 127	3 684 804	3 681 212	3 528 212	3 413 012
Henkilösivukulut	720 592	778 481	762 011	730 340	706 493
Eläkekulut	616 636	691 204	630 223	604 030	584 308
Muut henkilösivukulut	103 956	87 277	131 787	126 310	122 186
Henkilöstökorvaukset	86 559	120 635	93 000	93 000	93 000
Poistot ja arvonalentumiset	42 238	40 000	88 977	88 977	88 977
Suunnitelman mukaiset poistot	42 238	40 000	88 977	88 977	88 977
Liiketoiminnan muut kulut	1 124 741	1 211 572	1 195 491	1 195 491	1 220 748
LIIEKEYLI-/ALIJÄÄMÄ	439 022	98 442	421 153	389 146	422 168
Rahoitustulot ja -menot	-158	-161	0	0	0
Muut rahoitusmenot	158	161		0	0
YLI-/ALIJÄÄMÄ ENNEN SATUNN. ERIÄ	438 864	98 281	421 153	389 146	422 168
YLI-/ALIJÄÄMÄ ENNEN VARAUKSIA	438 864	98 281	421 153	389 146	422 168
TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ	438 864	98 281	421 153	389 146	422 168
Kokonaiskustannukset	9 076 053	9 402 199	9 706 508	9 359 400	9 165 052



21.12.2020

6 MUU TOIMINTA

1 000 €	TP2019	TA2020	TA2021	TS2022	TS2023
Liikevaihto	55 239	35 820	58 861	56 642	55 698
Sisäiset tulot	4 533		0	0	0
Liiketoiminnan muut tuotot	103 597	114 977	90 000	90 000	90 000
				0	0
Materiaalit ja palvelut	45 557	12 942	50 052	48 141	47 185
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	23 278	8 819	27 713	25 802	24 846
Ostot tilikauden aikana	23 278	8 819	27 713	25 802	24 846
Palvelujen ostot	22 279	4 123	22 339	22 339	22 339
Ulkoiset	22 246	4 123	22 339	22 339	22 339
Sisäiset	33			0	0
Henkilöstökulut	81 092	137 704	104 548	104 548	104 548
Palkat ja palkkiot	71 763	115 192	86 618	86 618	86 618
Henkilösivukulut	14 347	22 747	17 930	17 930	17 930
Eläkekulut	12 302	18 946	14 829	14 829	14 829
Muut henkilösivukulut	2 045	3 801	3 101	3 101	3 101
Henkilöstökorvaukset	5 018	235		0	0
Liiketoiminnan muut kulut	807		858	858	876
LIIEKEYLI-/ALIJÄÄMÄ	35 912	151	-6 597	-6 904	-6 911
YLI-/ALIJÄÄMÄ ENNEN SATUNN. ERIÄ	35 912	151	-6 597	-6 904	-6 911
YLI-/ALIJÄÄMÄ ENNEN VARAUKSIA	35 912	151	-6 597	-6 904	-6 911
TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ	35 912	151	-6 597	-6 904	-6 911
Kokonaiskustannukset	127 456	150 646	155 458	153 547	152 609