

PAIKALLINEN | LAADUKAS | KUSTANNUSTEHOAKAS

ITÄ-SUOMEN  
LABORATORIOKESKUKSEN  
LIIKELAITOSKUNTAYHTYMÄ

**VUOSIKERTOMUS**

20  
19

islab



– Elämme maailmassa, jossa tulevaisuuden ennustaminen on vaikeaa. Siksi meillä täytyy olla useita vaihtoehtoisia liiketaloudellisia skenaarioita. Vuoden edetessä tarkentuu, mitä linjaa on hyvä edetä.

**”Laitamme nyt menestystekijät kuntoon, jotta voimme vastata omistajiemme muuttuneisiin tarpeisiin.”**

# ISLAB uudistuu asiakkaita ajatellen

ISLABin talous oli vuoden 2019 tilinpäätöksessä ensimmäistä kertaa historiassa alijäämäinen. Jo edellisen vuoden aikana alkaneet sairaanhoitopiirien taloudelliset haasteet heijastuivat liikelaitoskuntayhtymän toimintaan, mikä näkyi perusanalytiikan kysynnän jatkuvana laskuna. Toimitusjohtaja **Jan Tollet** on käynnistänyt kolmen vuoden muutosohjelman. "Laitamme nyt menestystekijät kuntoon, jotta voimme vastata omistajiemme muuttuneisiin tarpeisiin", Tollet sanoo.

Reilun kymmenen hyvän vuoden jälkeen ISLAB on ensimmäistä kertaa tilanteessa, jossa se joutui aloittamaan uuden tilikauden taloudelliselta takamatkalta.

– Hahmotimme jo alkumetreillä tämän vuoden todella haasteelliseksi johtuen siitä, että havaitsimme perusanalytiikan kysynnän laskeneen pysyvästi.

Kysynnän pudotuksen aiheuttaneen omistaja-asiakkaiden taloustilanteen heikkeneminen oli nähtävissä jo vuoden 2018 loppupuolella. ISLABissa vaikutukset alkoivat tuntua 2019 kesällä, jolloin perusanalytiikan kysyntä putosi seitsemän prosenttia.

– ISLABin noin 60 miljoonan liikevaihdolla se merkitsi miljoonaluokan lovea taloudessamme, mutta kysynnän lasku ei jäänyt siihen. Vuoden ensimmäisen kolmen kuukauden jälkeen pudotus oli jo 15 prosenttia, mikä lisäsi epävarmuutta tulevaisuudesta. Ja edelleen Covidin tultua, perusanalytiikan kysyntä romahti hetkellisesti 30 prosenttia.

Kevätkesällä kiihtynyt Covid-analytiikan tarpeen räjähdysmäinen kasvu on paikannut perusanalytiikassa tapahtunutta muutosta ja työllistänyt yt-neuvottelut läpikäyneen organisaation, mutta perusanalytiikan kysynnässä ei ole ollut havaittavissa toivottua palautumista. Laskutrendi on Tolletin mukaan niin selvä, että ISLABin on vastattava muutokseen uudistumalla, jos se haluaa selvittää tulevista vuosista.

– Nykyisellä toimintamallilla ja kustannusrakenteella liikevaihtomme ei enää kannata. Tämä on se perinteinen tilanne, jolloin yrityksen täytyy lähteä miettimään, mistä saadaan lisää liikevaihtoa ja miten toimintamme tulisi resursoida. Siksi meidän

oli ryhdyttävä uudistamaan nopeasti yhtiön toimintamalleja ja määrittelemään muutosohjelmamme.

ISLAB 2.0 -tuottavuusohjelma muodostuu käytännössä prioriteettiprojekteista eli johtajiston yhdessä tunnistamista must-win battleista, jotka viedään läpi vuosien 2020–2022 aikana. Tuottavuusohjelman tavoitteena on taloudellisten resurssien optimaalinen hyödyntäminen ja lievästi ylijäämäinen tulos viimeistään tuottavuusohjelman viimeisen vuoden tilinpäätöksessä.

– Taloustilanteen tasapainottamisen ohella tehtävämme on hoitaa yhtiön menestystekijät kuntoon, jotta voimme vastata omistajiemme muuttuviin tarpeisiin.

## Omistaja-asiakkaille sopivinta palvelua

Vuoden 2020 alusta ISLABin toimitusjohtajana aloittanut Tollet toteaa muutoksesta tulleen yleisesti uuden normaalin. Sekä laboratorioon että omistaja-asiakkaisiin vaikuttaa vahvoja globaaleja ja paikallisia muutosvoimia, joihin molempien on reagoitava. Yksi näistä on tammikuussa 2023 voimaan astuva sote-uudistus.

– Sote-uudistus merkitsee toimintaympäristön muutosta sekä omistajillemme että meille. ISLABin tehtävää se ei silti muuta. Ensisijainen tarkoituksemme on palvella omistajiamme. Muutosohjelmamme on suoritettu joulukuussa 2022. Olemme siihen mennessä ketterämpiä toiminnallisesti ja taloudellisesti.

ISLAB 2.0 -tuottavuusohjelman prioriteettiprojektit liittyvät viiteen teemaan, joita ovat kumppanuudet, ICT-kehitys ja digitalisaatio sekä asiakkuudet ja liiketoiminnan kehittäminen.



– Olen pyörinyt lähes koko ikäni maailmalla, mutta juureni ovat syvällä Savossa. Isoisäni ja isäni ovat Varkaudesta kotoisin, ja jo 1830-luvulla isoisäni isoisa oli täällä Kuopiossa lääninkanslistina ja 1850-luvulla Kuopion lääninsairaalan taloudenhoitajana.

– Sitä mukaa kun yksi prioriteettiprojekti on saatu päätökseen, nostamme esiin seuraavan ja seuraavan. Se on meidän kolmen vuoden jatkumo, jolla tähtäämme tavoitetasoon.

ISLABin toiminnan keskiössä on asiakaslähtöisyys, ja sitä kautta asiakkuudet ovat meille erityisen tärkeässä roolissa tuottavuusohjelmassa.

– Elämme täysin asiakkaista, ja siksi meidän on pystyttävä pitämään heistä hyvää huolta. ISLABilla on vahva asiakasymmärrys sen ansiosta, että olemme aidosti paikallinen ja lähellä asiakasta. Meillä on noin 80 toimipistettä eri puolilla Itä-Suomea. Kun istumme fyysisesti samoissa tiloissa, tunnemme asiakkaidemme arkipäiväiset haasteet.

Muutosohjelmassa panostetaan asiakashallinnan kehittämiseen ja entistä paremman dialogin käymiseen asiakkaiden kanssa. ISLAB on hankkimassa asiakkuusjohtajan sekä käynnistänyt palvelumuotoiluprojekteja, joissa pyritään löytämään paikallisesti sopivia ratkaisuja.

– Pohjois-Savo on hyvin erityyppinen kuin Pohjois-Karjala. Mikä toimii Siun Sotessa ei siis ole välttämättä sama kuin toisella alueella. Joudumme miettimään hyvin asiakaslähtöisesti ja paikallisesti palvelujamme, mutta se on myös meidän voimavaramme. Olemme vahvasti paikallinen toimija, jolla on keskuslaboratoriot omistaja-asiakkaidemme pääsijaintipaikoissa.

## Kohti ketterää toimintakulttuuria

Pitkän uran liiketoimintojen, asiakkuuksien ja myynnin johtamisen parissa eri puolilla Eurooppaa ja Aasiaa tehnyt Tollet kertoo, että ISLABiin hänet houkutti liikelaitoskuntayhtymän uudistumistarve sekä toisaalta halu tehdä merkityksellistä työtä yhteiskunnan toimivuuden kannalta tärkeää palvelua tuottavassa yhtiössä. Hän asemoi itsensä uudistusjohtajaksi, joka luottaa yhdessä tekemisen voimaan.

– Uudistusten johtaminen kiteyttää ura-askelmani kohti Suomea ja ISLABia. Olen ollut monella toimialalla mukana maailmalla viet-

# Jan Tollet

## URA:

Pitkä kansainvälinen ura elektroniikkateollisuuden sopimusvalmistuksessa ja hydrauliiikan projektikaupassa suomalaisissa yrityksissä eri puolilla Eurooppaa ja Kiinassa, yhdysvaltalaisen energiayhtiöiden liiketoiminnan vetäjänä Kaakkois-Aasiassa tuotteina öljynporauslaitteet ja maakaasuputkien hitsauslaitteet sekä viimeisimmäksi toimitusjohtajana kotimaisessa terveydenhuollon laitteita valmistavassa konsernissa.

**KOULUTUS:** Diplomi-insinööri, MBA

**JOHTAMISFILOSOFIA:** Kun kohtelee ihmisiä hyvin ja heitä arvostaen, saa ihmeitä aikaan.

**HARRASTUKSET:** Arkisin uinti ja kuntosalit sekä viikonloppuisin talliaskareet perheen ratsastuskoululla.

tämieni lähes 20 vuoden aikana ja vienyt erityyppisiä muutosprosesseja läpi hyvin erilaisten organisaatioiden kanssa. Koin, että kokemuksen kautta voin tuoda ISLABin tilanteeseen sopivaa ”*out of the box*” -ajattelua.

Nopean rytmin kvartaalitalouden toimintamalleihin tottunut Tollet on lähtenyt jalkauttamaan ketteryyttä ja suoraviivaisuutta liikelaitoskuntayhtymän toimintakulttuuriin. Osana ISLAB 2.0 -tuottavuusohjelmaa hän on käynnistänyt johtamisjärjestelmän uudistamisen.

– Tuottavuusohjelma ei yksin riitä. Meidän on muutettava johtamisjärjestelmää, jotta saamme vietyä muutokset läpi. ISLABin koko organisaatiokulttuuri uudistuu, ja ensimmäisenä meidän johtajiston täytyy olla yhtä mieltä siitä, miten ketteröitämme omaa tekemistämme. Tavoitteenamme on proaktiivisuus kaikessa toiminnassa, myös siinä miten palvelemme toisiamme.

– Pyrimme madaltamaan päätöksentekokynnystä jokaisella tasolla, jotta aivan kaikkea ei tarvitse viedä eteenpäin ylempiin portaisiin. Tavoitteena on tuoda enemmän autonomiaa johtamiseen. Se yhdessä ketterän johtamismallin kanssa ovat avaintekijät, joiden avulla pystymme luotsaamaan eteenpäin yhtiön muutosprosessia.

Uudessa johtamismallissa yhtiöllä on lääketieteellinen ja operatiivinen johtoryhmä. Myös liikelaitoskuntayhtymän hallintosääntöä uudistetaan, ja johtokunnan ja toimitusjohtajan välisiä vastuuta jaetaan uudelleen. Lisäksi muun organisaation toimivan johdon vastuuta ja toimivaltaa määritellään erillisessä toimintaohjeessa.

– Emme enää polta kaikkien aikaa yhden asian hoitamiseen. Operatiivinen johto kokoontuu käymään läpi taloudellis-hallinnollisia asioita useammin, ja ammattiosaajat saavat keskittyä lääketieteellisten asioiden ratkaisemiseen. Kerran kuukaudessa yhtymällä on edelleen laaja johtajiston kokous, johon osallistuvat kaikki 16 johtajaa.

## Ihmiset uudistumisen dynamoina

Tollet toteaa kulttuurinmuutosten olevan haastavia ja aikaa vaativia uudistusprojekteja. Hän korostaa uudistumisen tärkeimpänä voimana yhteistyötä ja ihmisten merkitystä uudistusten mahdollistajina.

– Ihmiset ovat dynamo, jotka vievät uudistukset läpi. Liiketoiminnan muutos voi olla helpompi, mutta kulttuurin muutokset ovat haastavia. Ne ovat sellaisia 2–3 vuoden kokonaisuuksia.

ISLABin henkilökunta on tehnyt uuteen toimitusjohtajaan suuren vaikutuksen ensimmäisen puolen vuoden kokemuksen perusteella.

– Ihmiset ovat ISLABin ehdoton vahvuus. Meillä on todella taitava henkilöstö, osaaminen on huippuluokkaa. Näenkin, että meillä on kaikki edellytykset olla tulevaisuudessa maailmanluokan tason laboratorio-organisaatio Suomessa.

Tollet kiittää myös ihmisten sitoutumista työhönsä tiukkoina hetkinä, joita vuosi 2020 yllättävine käännteineen on tuonut mukanaan.

– Nämä huippuosaajat, ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilökunta, on todellinen salainen ase. Tällaiset Covid-hetket ovat paljastaneet sen. On mahtavaa nähdä, miten porukka on joutanut yhteisen hyvän eteen. Väsymyksestä ja uupumuksesta huolimatta tsemppataan, se sitoutuminen on ihailtavaa.

– ”*I just work here*” -mentaliteettia näkee maailmalla, täällä kaikkea muuta. Työn tyydytys tulee siitä, että tekee merkityksellistä työtä. Olen huomannut, että siitä on tullut itsellekin elämänkaaren edetessä yhä tärkeämpää. Yhä enemmän ajattelen sitä, että työn merkityksellisyys on siinä, että teen työtä, joka on hyödyllistä yhteiskunnalle.

# LIKELAITOSKUNTAYHTYMÄN JOHTO 2019

## Yhtymäkokous

| Jäsen                             | Edustajat 23.4.2019   | Edustajat 25.9.2019                                      | Äänimäärä | Osuus äänimäärästä |
|-----------------------------------|---|--|-----------|--------------------|
| Etelä-Savon sote-palvelut ky      | Kietäväinen Aira<br>Seppälä Arto  | Aho Eero<br>Seppälä Arto                                 | 11        | 19,0 %             |
| Itä-Savon shp ky                  | Nousiainen Pekka<br>Silvennoinen Ari  | Nousiainen Pekka<br>Silvennoinen Ari                     | 5         | 8,6 %              |
| Pohjois-Karjalan sote-palvelut ky | Keskisalo Pentti<br>Kämäräinen Matti<br>Pirkanen Ilkka  | Kaipiainen Sirpa<br>Keskisalo Pentti<br>Kämäräinen Matti | 17        | 29,3 %             |
| Pohjois-Savon shp ky              | Janhonen Kari (§7 klo 9.30 lähtien)<br>Niemeläinen Janne<br>Miettunen Risto (§6 klo 9.20 lähtien) | Janhonen Kari<br>Niemeläinen Janne<br>Miettunen Risto    | 25        | 43,1 %             |
| <b>Yhteensä</b>                   |   |  | <b>58</b> | <b>100 %</b>       |

\* V. 2020 jäsenenä myös Ylä-Savon sote-kuntayhtymä

## JOHTOKUNTA

### Varsinaiset jäsenet

*Puheenjohtaja* • Miettinen Merja  
*Varapuheenjohtaja* • Kortelainen Risto  
Hartikainen Juha  
Naukkarinen Ilkka  
Peitsaro Panu  
Penttilä Jere  
Smolander Riitta

### Varajäsenet

Hedman Antti  
Koski Jarmo J.  
Löppönen Heikki  
Mustonen Juha  
Ockenström Risto  
Pesonen Saara  
Saatsi Asko

## JOHTORYHMÄ

Ylikangas Päivi · *vt. toimitusjohtaja, johtava ylilääkäri, Pohjois- ja Etelä-Savon aluelaboratorioiden johtaja, pj.*  
Dunder Ulla · *koulutuspäällikkö, sairaalakemisti*  
Huohvanainen Terhi · *laboratoriohoitaja, henkilökunnan edustaja*  
Julkunen Antero · *tietohallintojohtaja*  
Kärkkäinen Ulla · *apulaisylilääkäri, mikrobiologian vastualueen johtaja*  
Laitinen Risto · *ylilääkäri, Pohjois-Karjalan aluelaboration johtaja*  
Lyhykäinen Jaana · *henkilöstöjohtaja, työsuojelupäällikkö*  
Mäntymaa Pentti · *apulaisylilääkäri, hematologian vastualueen johtaja*  
Pelkonen Jukka · *professori, kliininen mikrobiologia*  
Romppanen Jarkko · *apulaisylilääkäri, kemian vastualueen johtaja*  
Tervala Anu · *hallinto- ja talousjohtaja*  
Väisänen Sari · *yliekemisti, laatupäällikkö*

## ISLAB konserni

IslabVerkko Oy aloitti toimintansa vuonna 2019. Yhtiön ensimmäinen tilinpäätös laadittiin vuonna 2019, ja myös ensimmäinen ISLAB-konsernin tilinpäätös tehtiin tästä tilivuodesta.



|   |                 |
|---|-----------------|
| <b>TULOSLASKELMA JA SEN TUNNUSLUVUT</b> .....   | <b>(1000 €)</b> |
| Liikevaihto.....                                | 59 046,26       |
| Liiketoiminnan muut tuotot.....                 | 427,70          |
| Materiaalit ja palvelut.....                    | -26 121,01      |
| Henkilöstökulut.....                            | -25 866,24      |
| Poistot ja arvonalentumiset.....                | -646,05         |
| Liiketoiminnan muut kulut.....                  | -7 114,43       |
| <b>LIIKEYLIJÄÄMÄ</b> .....                      | <b>-273,79</b>  |
| Rahoitustuotot ja -kulut.....                   | -20,01          |
| <b>ALIJÄÄMÄ ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ</b> .....    | <b>-293,79</b>  |
| <b>ALIJÄÄMÄ ENNEN VARAUKSIA JA VEROJA</b> ..... | <b>-293,79</b>  |
| Tilinpäätössiirrot.....                         | 102,25          |
| <b>TILIKAUDEN ALIJÄÄMÄ</b> .....                | <b>-197,72</b>  |
| TULOSLASKELMAN TUNNUSLUVUT:                     |                 |
| Sijoitetun pääoman tuotto, %.....               | -3,89           |
| Kunnan sijoittaman pääoman tuotto, %.....       | -3,89           |
| Voitto, %.....                                  | -0,50           |

**KONSERNIN TASE JA SEN TUNNUSLUVUT 31.12.2018 (1000 €)**

| <b>VASTAAVAA</b>                   |                 | <b>VASTATTAVAA</b>            |                             |
|------------------------------------|-----------------|-------------------------------|-----------------------------|
| <b>PYSYVÄT VASTAAVAT</b>           |                 | <b>1 744,75</b>               | <b>OMA PÄÄOMA</b>           |
| Aineettomat hyödykkeet             |                 | 141,12                        | Peruspääoma                 |
| Aineettomat oikeudet               | 141,12          |                               | 3 137,39                    |
| Aineelliset hyödykkeet             |                 | <b>1 560,63</b>               | Edellisten kausien ylijäämä |
| Koneet ja kalusto                  | 1 549,86        |                               | 3 421,56                    |
| Ennakkom. ja keskener. hank.       | 10,77           |                               | Tilikauden ylijäämä         |
|                                    |                 |                               | -299,97                     |
| <b>Sijoitukset</b>                 |                 | <b>43,00</b>                  | <b>VIERAS PÄÄOMA</b>        |
| Muut osakkeet ja osuudet           | 43,00           |                               | 7 885,98                    |
|                                    |                 |                               | 7 885,98                    |
| <b>VAIHTUVAT VASTAAVAT</b>         | <b>Saamiset</b> | <b>12 409,14</b>              | <b>Lyhytaikainen</b>        |
| Lyhytaikaiset saamiset             |                 | <b>6 252,23</b>               | Saadut ennakot              |
| Myyntisaamiset                     | 6 252,23        |                               | 50,00                       |
| Muut saamiset                      | 4 946,80        |                               | Ostovelat                   |
| Siirtosaamiset                     | 1 175,20        |                               | 2 634,08                    |
|                                    | 130,22          |                               | Muut velat                  |
|                                    |                 |                               | 36,42                       |
| <b>Rahat ja pankkisaamiset</b>     |                 | <b>6 156,91</b>               | Siirtovelat                 |
|                                    |                 |                               | 5 174,42                    |
| <b>VASTAAVAA YHTEENSÄ</b>          |                 | <b>14 153,89</b>              | <b>VASTATTAVAA YHTEENSÄ</b> |
|                                    |                 |                               | <b>14 153,89</b>            |
| <b>TASEEN TUNNUSLUVUT:</b>         |                 |                               |                             |
| Omavaraisuusaste, %                | 44,22           | Kertynyt ylijäämä (1000 €)    | 3 121,59                    |
| Suhteellinen velkaantuneisuus, %   | 13,27           | Lainakanta 31.12. (1000 €)    | -                           |
| Velat ja vastuut käyttötuloista, % | 34,40           | Lainasaamiset 31.12. (1000 €) | -                           |

**Pohjois-Savon aluelaboratorio  
ja hallintokeskus**

PL 1700  
Puijonlaaksontie 2  
70211 Kuopio

**Etelä-Savon aluelaboratorio**

Porrassalmenkatu 35–37  
50100 Mikkeli  
Keskussairaalan tie 6  
57120 Savonlinna

**Pohjois-Karjalan aluelaboratorio**

Tikkamäentie 16  
80210 Joensuu

**islab**

VUOSIKERTOMUS 2019

Vaihde 017 178 711  
etunimi.sukunimi@islab.fi  
www.islab.fi  
Y-tunnus 2126106-6