

# Talousarvio 2024 ja taloussuunnitelma 2024–2026

Hallitus 24.11.2023

Yhtymäkokous 13.12.2023



**Sisällysluettelo**

I TALOUSARVION YLEISPERUSTELUT .....	3
1 Toiminnan kuvaus ja kehitysnäkymät .....	3
1.1 Toimielimet ja organisaatio .....	4
1.1.1 Konserni .....	5
1.2 Henkilöstö .....	5
1.3 Palvelutuotanto .....	7
1.4 Tutkimus ja opetus .....	8
2 Strategiaohjelma .....	9
3 Talousarvio 2024 ja taloussuunnitelma 2024–2026 .....	11
3.1 Talousarvion rakenne .....	11
3.2 Yleinen toimintaympäristön ja valtiontalouden kehitys .....	12
3.3 Taloussuunnittelun lähtökohdat .....	12
3.4 Vuoden 2024 talousarviokehitys .....	13
3.5 Yhteenveto ja taloussuunnitelmaan sisältyvät riskit .....	16
3.6 Tuottavuusohjelma .....	19
4 Tavoitteet ja mittarit .....	22
4.1 Talous .....	22
4.2 Asiakas .....	22
4.3 Henkilöstö .....	24
4.4 Prosessit/tuotanto .....	26
4.5 Tutkimus ja opetus .....	27
5 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta .....	29
6 Talousarvion sitovuus .....	31
II TULOSLASKELMAOSA .....	32
III INVESTOINTIOSA .....	33
IV RAHOITUSOSA .....	33

## I TALOUSARVION YLEISPERUSTELUT

### 1 Toiminnan kuvaus ja kehitysnäkymät

Hyvinvointiyhtymä on hyvinvointialuelain (611/2021) luku 8/58 § mukainen hyvinvointialueiden julkisoikeudellisen yhteistoiminnan muoto ja itsenäinen oikeushenkilö. ISLAB hyvinvointiyhtymän jäseniä ovat Pohjois-Savon, Etelä-Savon ja Pohjois-Karjalan hyvinvointialueet. Yhtymän tehtävänä on perussopimuksen ja hyvinvointialuelain 58 § mukaisesti tuottaa sen jäseninä oleville hyvinvointialueille klinisiä diagnostisia palveluita, ja huolehtia alan tutkimuksesta ja opetuksesta.

ISLAB hyvinvointiyhtymä jatkaa vuosina 2008–2022 toimineen Itä-Suomen laboratorokeskuksen liikelaitoskuntayhtymän toimintaa sote-palveluiden ja pelastustoimen tehtävien siirryttyä kunnilta hyvinvointialueille, kun lakimuutoksen jälkeen toimintaa ei voitu enää jatkaa entisessä muodossa. Hyvinvointiyhtymän perussopimus astui voimaan 1.8.2022, ja liikelaitoskuntayhtymän toiminta siirtyi hyvinvointiyhtymälle 1.1.2023. Toiminnan uudelleenjärjestely toteutettiin teknisesti kolmessa osassa ns. sekuntitransaktiona vuodenvaihteessa 2022–2023 niin, että käytännön toiminta jatkui entisellään:

- liikelaitoskuntayhtymä purettiin ja toiminta siirrettiin jako-osuuksina sairaanhoitopiireille,
- voimaanpanolain (616/2021) 20 § mukaan toiminta siirtyi yleisseuraantona hyvinvointialueille, ja
- hyvinvointialueiden sopimukseen perustuva toiminta siirrettiin hyvinvointialueilta perustettuun ISLAB hyvinvointiyhtymään.

Omaisuuksien ja sitoumusten sekä henkilöstön siirtymisestä osana edellä kuvattua kokonaisjärjestelyä sovittiin erillisissä sopimuksissa. Verohallinnon päätöksen mukaisesti myös liikelaitoskuntayhtymän y-tunnus siirtyi hyvinvointiyhtymälle.

Vuonna 2024 toiminta jatkuu hyvinvointiyhtymänä, eikä yhteistyörakenteeseen tai yhtymän perussopimuksen mukaiseen tehtävään ole tiedossa muutoksia talousarviovuoden aikana.

## 1.1 Toimielimet ja organisaatio

Hyvinvointiyhtymän ylintä päätösvaltaa käyttää yhtymäkokous, johon yhtymän jäsenet valitsevat edustajansa. Yhtymäkokous mm. valitsee yhtymän toimielimet, päättää talousarviosta ja taloussuunnitelmasta sekä tilinpäätöksen hyväksymisestä ja vastuuvapaudesta, sekä hyväksyy keskeiset säännöt ja periaatteet.

Hyvinvointiyhtymän konsernijohtoon kuuluvat hallitus ja toimitusjohtaja. Hallintosäännössä määrätään konsernijohtoon tehtävistä ja toimivallan jaosta. Konsernijohto vastaa hyvinvointiyhtymäkonsernissa mm. omistajaohjauksen toteuttamisesta sekä konsernivalvonnan järjestämisestä. Toiminnan ja talouden lainmukaisuutta ja yhtymäkokouksen asettamien tavoitteiden saavuttamista valvoo yhtymäkokouksen nimittämä tarkastuslautakunta.

Hyvinvointiyhtymän organisaatio muodostuu hallinnosta ja kolmesta aluelaboratoriosta, joita ovat Etelä-Savon, Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon aluelaboratoriot. Aluelaboratoriot jakautuvat keskuslaboratorioihin, sairaalalaboratorioihin, sekä alueen terveysasemien yhteydessä toimiviin lähilaboratorioihin ja/tai näyttötoimintoihin.

Toimielimiin tai organisaatioon ei ole suunniteltu muutoksia vuoden 2024 aikana.

### 1.1.1 Konserni

ISLAB-konserni muodostuu hyvinvointiyhtymästä ja sen kokonaan omistamasta tytäryhtiöstä IslabVerkko Oy:stä. IslabVerkko Oy:n ja ISLABin tuotannontekijät (henkilökunta, tilat, laitteet, laadunvalvonta jne.) ovat yhteiset. IslabVerkko Oy vastaa oman toimintansa osalta kustannuksista. Koko henkilökunnan pääasiallisena työnantajana toimii ISLAB, joka vastaa myös tuotannosta, laadunvalvonnasta, työohjeista ja tuotannon suunnittelusta. Prosessit on kuvattu ISLABin toimintakäsikirjassa, joka noudattaa standardia SFS-EN ISO/IEC 15189:2013 (Lääketieteelliset laboratoriot. Laatu ja pätevyyttä koskevat vaatimukset).

## 1.2 Henkilöstö

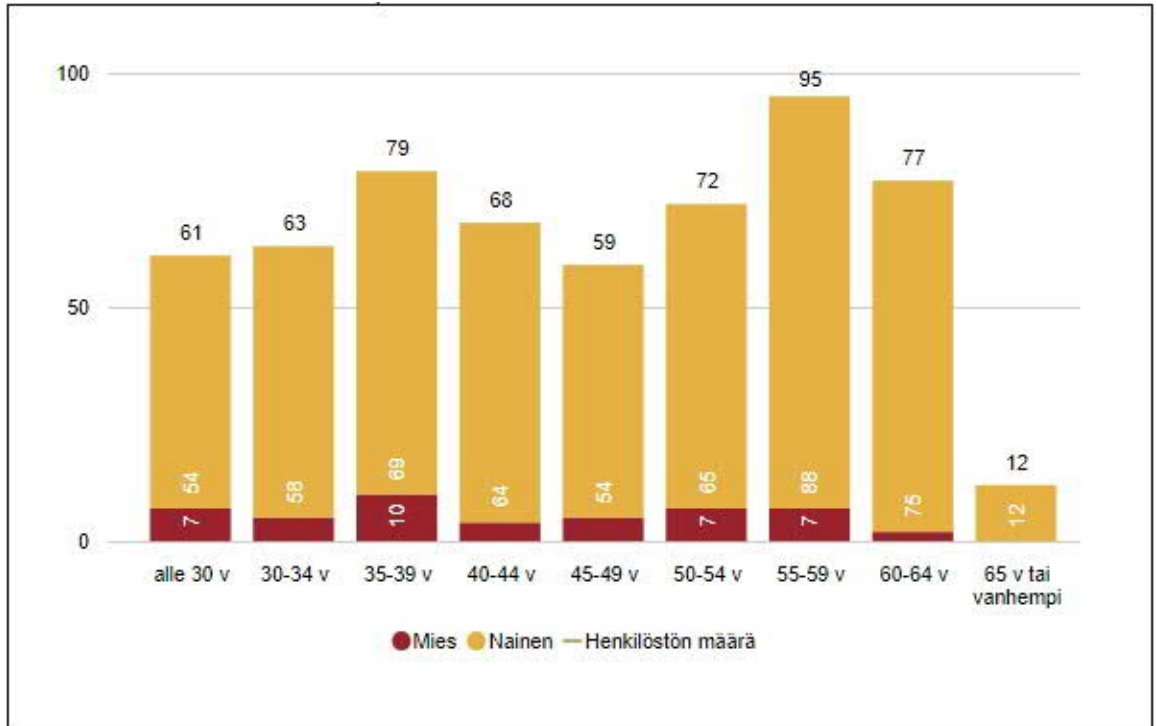
ISLABin henkilöstömäärä lokakuussa 2023 oli 593 henkilöä, joista vakinaisia työntekijöitä/viranhaltijoita oli 491 hlöä (83,8 %), määräaikaista työntekijöitä/viranhaltijoita 90 hlöä (15,3 %) ja viransijaisia/avoimen viran hoitajia 5 henkilöä (0,9 %).

Suurin ammattiryhmä ovat laboratoriohoitajat (390 hlöä). Muita suurimpia ammattiryhmiä ovat lähihoitaja (46 hlöä), sairaanhoitaja (18 hlöä), apulaisosastonhoitaja (18 hlöä), osastonsihteerit (15 hlöä), ja sairaalakemisti (14 hlöä).

Laboratoriohenkilöstö	519
Lääkärit	17
Tutkimushenkilöstö	28
Hallinto	22

Taulukko 1. Henkilöstömäärä ryhmittäin

Henkilöstön keski-ikä lokakuussa 2023 oli 45 vuotta. Suurin ikäryhmä ovat 55–59-vuotiaat työntekijät (yht. 95 hlöä).



Taulukko 2. Henkilöstömäärän ikäjakauma

Vuoden 2024 talousarvioesitys sisältää seuraavat henkilöstölisäykset: erikoistuva sairaalakemisti (1), erikoistuva lääkäri (1) ja ICT-suunnittelija (1). Erikoistuvan lääkärin ja sairaalakemistin tehtävät ovat koulutustehtäviä. Yliopistosairaalan laboratoriona ISLABin tulee vastata riittävästä koulutuksesta, jotta tulevien vuosien aikana eläköityvien asiantuntijoiden tilalle saadaan koulutettua ajoissa korvaavaa henkilökuntaa. Digitalisaatiohankkeiden toimeenpano, loppuunsaattaminen ja järjestelmien ylläpito edellyttävät ICT-suunnittelija resurssin lisäämistä.

Kiristynyt geopoliittinen tilanne edellyttää lisäresursointia valmiuteen, varautumiseen ja riskienhallintaan. Tätä varten on suunniteltu uusi valmiussuunnittelijan tehtävä, joka kuitenkin pyritään toteuttamaan ensisijaisesti kustannusneutraalina sisäisenä siirtona.

Lisäksi talousarviossa on huomioitu taloushallinnon uudelleenjärjestely (talousjohtajan viran lakkauttaminen, talousassistentin palkkaaminen), joka on aloitettu jo

vuonna 2023. Taloushallinnon uudelleenjärjestelyn kokonaisuus on kustannuksia alentava.

### 1.3 Palvelutuotanto

Hyvinvointiyhtymä ja sen jäsenet sopivat erillisellä yhteisellä palvelusopimuksella mm. laboratoriotoiminnan järjestämisestä, rahoituksesta sekä toiminnan laajuudesta. Sopimuksen tarkoituksena on sovittaa hyvinvointiyhtymän toiminta saumattomasti hyvinvointialueen terveydenhuollon palveluiden järjestämiseen koko yhtymän alueella. Sopimuksessa voidaan sopia myös mahdollisesta työnjaosta ja yhteistyöstä.

Sopimuksen valmistelusta vastaa perussopimuksen § 15 mukainen omistajakokous, joka toimii hyvinvointialuelain (611/2021 § 10) mukaisena jäsenten järjestämisvastuulle kuuluvan, yhteistoiminnassa muiden hyvinvointialueiden kanssa tuotettavan palvelun ohjaus- ja valvontaryhmänä.

Omistajakokouksessa sovitaan mm. yhtymän talouden ja toiminnan pitkän aikavälin strategisesta suunnittelusta, palvelujen järjestämisestä ja tuottamisesta sekä niihin liittyvästä palvelumuotoilusta, henkilöstö- ja tukipalvelupolitiikoista (mukaan lukien ICT-politiikka), sekä palvelujen käyttäjien osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista.

Hyvinvointiyhtymän tuotantokokonaisuus rakentuu tällä tavoin palvelemaan hyvinvointialueiden tarpeita pohjautuen koko alueen yhteneväiseen laitekantaan ja tietojärjestelmään alan parhaita käytäntöjä ja toimintatapoja kustannustehokkaasti hyödyntäen. Keskeiset toiminnot ja ohjeet ovat yhdenmukaisia, ja tuotantotavat valitaan yhteisiin kilpailutuksiin perustuen.

ISLABin toimintaa on kaikkiaan noin 80 eri kokoisessa toimipaikassa. Näytteitä otetaan jokaisessa toimipaikassa, mutta analytiikka on pääosin keskitetty keskus- tai sairaalalaboratorioihin, tai hieman suurempiin alueellisiin keskuksiin. Paikallisesti tehtävän analytiikan tai korvaavan vierianalytiikan tarve arvioidaan yhteistyössä asiakasorganisaatioiden kanssa. Arvioinnissa otetaan huomioon muun muassa paikalliset päivystysjärjestelyt ja muu kiireellisen analytiikan tarve. Näytteenottopisteiden aukioloaikoja tarkastellaan ja sopeutetaan tarpeen mukaan. Näytelogiikka eri laboratorioiden välillä on järjestetty tarpeiden mukaisesti.

ISLABilla ei ole omia kiinteistöjä, vaan pääsääntöisesti tilat on vuokrattu hyvinvointialueilta suoraan niiden toimitilojen yhteydestä.

Väestön ikääntymisen ja hoitovelan purkamisen ennakoitaan lisäävän laboratorio- palvelujen tarvetta. Yhtä aikaa kuitenkin omistaja-asiakkaat pyrkivät lisäämään kustannusvaikuttavuutta ja vähentämään laboratoriodiagnostiikan käyttöä mm. huomioiden paremmin saman hoitajakson aikana aiemmin prosessissa otetut näytteet. Siten palvelutuotannon volyymin ei arvioida kasvavan vuonna 2024.

	TOT2022	ENN2023	TA2024
Näytteenotot (kpl)	1 131 006	1 125 924	1 125 924
Analyytit (kpl)	8 830 460	8 840 000	8 840 000

Taulukko 3: Ennakoitu tuotantomäärä taloussuunnitelmassa 2024

## 1.4 Tutkimus ja opetus

Opetustoiminta, tutkimustyö ja uusien menetelmien tuotekehitys kuuluvat vahvasti ISLABin toimintaan ja strategiaan. Lääkäreiden perus- ja erikoistumiskoulutukseen osallistumisesta sekä kliinisen kemian ja kliinisen mikrobiologian erikoisalojen



tutkimustyöstä on sovittu Itä-Suomen yliopiston, Pohjois-Savon hyvinvointialueen/yliopistollisen sairaalan ja ISLABin keskinäisin sopimuksin.

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.

Uusien diagnostisten tutkimusten tarpeesta ja käyttöön otosta päätetään oman tuotekehityksen ja kansainvälisen tietotaidon perusteella yhteistyössä klinisten asiantuntijoiden kanssa. Talousarvioon sisältyy myös varaus ISLABin oman, tuotekehityshankkeita tukevan tutkimustyön rahoitukseen.

## 2 Strategiaohjelma

ISLAB hyvinvointiyhtymän strategia on laadittu alun perin strategiakaudelle 2021–2025. Vuoden 2023 aikana strategiaan on valmisteltu päivitys ja lisäksi on laadittu strategiset toimenpiteet vuosille 2024–2025 tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä strategiapäivitys tullaan esittämään yhtymäkokoukselle päätöksentekoon yhtäaikaisesti talousarvion kanssa.

Strategiapäivitys perustuu arvioon hyvinvointiyhtymän tilanteesta sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista hyvinvointiyhtymään ja sen tuottamiin palveluihin. Strategia ohjaa hyvinvointiyhtymän johtamista ja päätöksentekoa sekä toiminnan ja talouden suunnittelua kaikilla organisaation tasoilla.

Talousarviossa esitettyjen toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden tulee toteuttaa hyvinvointiyhtymän strategiaa.

Hyvinvointiyhtymän toimintaa, päätöksentekoa ja henkilöstön työskentelyä ohjaavat yhteiset arvot ja toimintatavat: vastuullisuus, rohkeus, vaikuttavuus, luotettavuus ja kumppanuus. Innostumme, uudistumme ja toimimme yhdessä.

Hyvinvointiyhtymän perustehtävä, missio, on kiteytetty sanoihin ”Tutkittua tietoa pinta- syvemmältä”. Tulevaisuuden visiona on olla tunnettu, vaikuttava ja tulokellinen asiantuntijaorganisaatio.

Hyvinvointiyhtymä lupaa asiakkailleen, että luotettavat asiantuntijat tuottavat laadukasta analytiikkaa sujuvien hoitoketjujen ja oikea-aikaisten hoitopäätösten tueksi.

Vision ja asiakaslupauksen toteutumiseksi on hyvinvointiyhtymän onnistuttava strategisissa tavoitteissa:

1. Lähellä asiakasta. Tavoitteena on ylläpitää erinomainen asiakaskokemus henkilöasiakkaille sekä parantaa omistaja-asiakkaiden ja terveydenhuollon ammattilaisten asiakaskokemusta.
2. Houkutteleva ja hyvinvoiva osaajayhteisö. Tavoitteena on parantaa henkilöstökokemusta ja henkilöstön hyvinvointia sekä varmistaa henkilöstön osaaminen.
3. Innovatiivinen asiantuntijakumppani. Tavoitteena on kehittää oppilaitosyhteistyötä sekä tutkimus- ja opetustoimintaa.
4. Kilpailukykyiset palvelut. Tavoitteena on huolehtia kaikissa tilanteissa laadukkaasta ja asiakastarpeita vastaavasta analytiikasta kilpailukykyiseen hintaan.
5. Tulokellinen toiminta. Tavoitteena on talouden tasapaino lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.
6. Tietoon perustuva päätöksenteko. Tavoitteena on tuoda järjestelmistä saatava tieto osaksi päivittäisjohtamista ja strategisen johtamisen tueksi.

Strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi on laadittu strategiset toimenpiteet ja mittarit, jotka löytyvät tarkemmin strategiaohjelmasta. Keskeisimmät strategiaohjelman mittarit on nostettu myös talousarvioon mittareiksi.

### 3 Talousarvio 2024 ja taloussuunnitelma 2024–2026

#### 3.1 Talousarvion rakenne

Hallintosäännön 46 §:n mukaan hallitus hyväksyy suunnittelukehysten ja talousarvion laadintaohjeet. Yhtymäkokous hyväksyy talousarviossa sitovat toiminnan ja talouden tavoitteet sekä niiden edellyttämät määrärahat ja tuloarviot sekä hyvinvointiyhtymän konsernin toiminnan ja talouden tavoitteet. Talousarvio laaditaan ISLAB-tasolla, ja aluelaboratoriotasoiset käyttösuunnitelmat hyväksyy hallintosäännön mukaan toimitusjohtaja.

Talousarviossa ja taloussuunnitelmassa hyväksytään hyvinvointiyhtymän toiminnan ja talouden tavoitteet, joiden tulee toteuttaa hyvinvointiyhtymän strategiaa. Talousarvio laaditaan siten, että siinä otetaan huomioon hyvinvointiyhtymän tehtävien ja toiminnan edellyttämät määrärahat ja tuloarviot sekä osoitetaan, miten rahoitus-tarve katetaan. Talousarviossa on käyttötalous- ja investointiosat sekä tuloslas-kelma- ja rahoitusosat.

Talousarvio laaditaan ISLAB-tasolla, ja aluelaboratoriotasoiset käyttösuunnitelmat hyväksyy hallintosäännön mukaan toimitusjohtaja. Talousarvioon merkityt menot ja tulot sisältävät sekä ulkoiset että sisäiset menot ja tulot. Toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet määritellään koko ISLAB tasolle.

### 3.2 Yleinen toimintaympäristön ja valtiontalouden kehitys

Vuoden 2024 toiminta- ja taloussuunnitteluun vaikuttavat keskeisesti geopoliittisen tilanteen aiheuttama inflaatio ja korkojen nosto. Vaikka inflaatiovauhti on hidastunut, sen vaikutus näkyy alalla viiveellä, kun yleinen kustannustason ja korkojen nousu realisoituvat isoimmissa kustannuserissä vasta uusien kilpailutusten yhteydessä.

Hyvinvointialueiden taloudellinen tilanne on syksyllä julkaistuihin talousennusteisiin pohjaten vaikea. Rahoituspaineiden lisäksi hyvinvointialueet kärsivät ISLABin tapaan henkilöstöpulasta, joka vaikeuttaa perustoimintaa ja pitkään kertyneen hoitovelan purkua. Tämä tunnistetaan haasteena, joka heijastuu käytännössä suoraan ISLABin toimintaan. Laboratoriopalveluiden tarpeen oletetaan tulevaisuudessa yleisesti hieman kasvavan hoitovelan purkamistoimenpiteiden, itäsuomalaisen väestön ikääntymisen ja lääketieteen yleisen kehityksen vuoksi, mutta sen lopullinen volyyymi on suorassa riippuvuussuhteessa hyvinvointialueiden toiminnan muutoksiin, ja aiheuttaa sen vuoksi haasteita toiminnan volyymin arvioimiseen.

### 3.3 Taloussuunnittelun lähtökohdat

ISLABin strategiaohjelman ja perustehtävän mukaisesti toiminnan ja talouden suunnittelun tavoitteena on turvata omistajien tarvitsemien laboratoriopalveluiden saanti kaikissa olosuhteissa ja omistajien palveluverkkosuunnitelman puitteissa, ja näin toteuttaa yhdessä asiakkaiden kanssa taloudellisesti kannattava ja kustannusvas- taava laboratoriopalvelutuotannon toimintamalli, joka palvelee myös asiakkaan yksilöllisiä palvelutarpeita.

Palvelujen tuottaminen tehokkaasti edellyttää palveluverkko- ja tuotantosuunnitelman muutosten jatkamista sekä uusien taloutta tasapainottavien toimenpiteiden etsimistä. Lähtökohtana kaikessa toiminnassa on kustannustenhallinta ja sitä kautta

hintavakaus. Samanaikaisesti huolehditaan laadukkaista laboratoriopalveluista sekä myönteisestä asiakas- ja henkilöstökokemuksesta.

Talousarvion perusteita käsiteltiin hyvinvointiyhtymän omistajakokouksessa 11.9.2023. Omistajilta pyydettiin evästystä hallitukselle vuoden 2024 taloussuunnittelua varten erityisesti laboratoriopalveluiden kysyntään, hintojen yleiskorotukseen ja näytteenottomaksujen korotukseen kustannusvastaavaksi. Omistajat totesivat, että ISLABin tehtävänä on varmistaa hyvinvointialueiden toiminnan kannalta olennaisen palvelun saatavuus ja sen tuottaminen kaikkien kannalta järkevästi, myös henkilöasiakkaan näkökulma huomioiden, mutta myös ISLABin on osallistuttava hyvinvointialueiden tuottavuus- ja kustannustalkoisiin myös omilla toimenpiteillä. Hyvinvointialueiden taloustilanteessa hintojen korotus vuonna 2024 ei ole suotavaa, mutta toisaalta ymmärretään yleisen kustannustason nousun aiheuttama paine. Omistajat eivät antaneet varsinaisia ohjeita tai prosenttilukuja ISLABin taloussuunnittelussa mahdollistettaville hinnankorotuksille. Yksi omistajatahoista kertoi kantanaan, etteivät ISLABin kustannukset saa nousta HVA-indeksiä enemmän.

Hyvinvointiyhtymän hallitus linjasi taloussuunnitteluohjeessaan, että näytteenottomaksut määritellään kustannusvastaaviksi, hinnoittelun yleiskorotus ei saa ylittää HVA-indeksiä, ja että suunnittelun lopputuloksena talouden tulee olla tasapainossa ja tilikauden ylijäämän  $> 0$ . Toimintatuottojen tulee riittää toimintakuluihin, rahoituseriin ja poistoihin, huomioiden kuitenkin vapaaehtoisten varausten muutokset. Hallitus edellytti myös tuottavuusohjelman laatimista, jonka sisältöä on kuvattu kohdassa 3.6.

### 3.4 Vuoden 2024 talousarviokehys

Perussopimuksen mukaan hyvinvointiyhtymä rahoittaa toimintansa palveluiden myynnillä jäsenille ja muille asiakkaille. Palveluista laskutetaan toteutuneen käytön

mukaan. Hinnoittelun tulee perustua kustannusvastaavuuteen sekä investointien kattamiskykyyn ja palvelutoiminnan turvaamiseen kaikissa oloissa.

Toimintamenoihin suurimmin vaikuttavia ovat palkkakulut ja yleinen kustannusten nousu. Taloussuunnitelmassa on huomioitu, että vuonna 2023 palkkakulut kasvovat työehtosopimuskorotusten vuoksi noin 5,49 %, ja vuodelle 2024 tulossa olevien korotusten on laskettu nostavan palkkakuluja vielä noin 4,84 %. Toimintaympäristön ja geopoliittisten näkymien takia yleiseksi kustannusten nousuksi on tavaroissa, palveluissa sekä muissa kuluissa arvioitu 3,31 %.

Vuoden 2024 talousarvion tulokehys perustuu vuoden 2023 toimintavolyymiin 0 % kasvuennusteella omistajien taholta saadun viestin perusteella. Hinnoittelu jaetaan kolmeen pääkohtaan: tutkimukset, näytteenottomaksut sekä viranomaistehtävät ja varautuminen. Hallitus määritteli hinnoittelun periaatteet taloussuunnitteluohjeessa seuraavasti:

#### a) Tutkimukset

- Oman tuotannon hintoihin tehdään korkeintaan hyvinvointialueiden kustannusindeksin mukainen yleiskorotus (2,5 %).
- Alihankintatutkimusten ja verituotteiden hinnat perustuvat ISLABin ostohintaan lisättynä ISLABin käsittelymaksulla. Käsittelymaksu säilyy vuoden 2023 tasossa. Kustannuskehitykseen pyritään alihankintatutkimusten osalta vaikuttamaan mm. yhteiskilpailutuksilla HUS Diagnostiikkakeskuksen kanssa.

Taloussuunnitelma on laadittu siten, että yhtymän oman tuotannon hinnoitteluun on toteutettu 1,5 % korotus vuonna 2023 käytettyihin tutkimusnimikkeisiin.

## b) Näytteenottomaksu

Näytteenottomaksu määritellään kustannusvastaavasti jokaiselle hyvinvointialueelle erikseen, koska kiinteät kulut voivat olla alueiden palveluverkkosuunnitelmien vuoksi erilaiset. Hinnoittelun periaatteet ovat yhtenäiset, ja ne on vahvistettu ISLABin hallituksessa 3.11.2023 (§ 97).

Näytteenottomaksuihin on talousarviossa 2024 tehty korotuksia. Palkkakulut nousivat vuonna 2023 virka- ja työehtosopimuskorotusten takia 5 %, ja v. 2024 on odotettavissa yli 4 % korotukset. Muita näytteenottomaksuun kohdistettavia kustannuksia ovat vuokrat, siivouskulut sekä toimipisteen sähkö- ja kunnossapitokulut, mikäli ne eivät sisälly tilavuokriin. Näiltä osin korotukset johtuvat suurimmalta osin siitä, ettei v. 2023 näytteenottomaksuun saatu kohdistettua v. 2023 toteutuneita kustannuksia vuokrien ja siivouskustannusten osalta, koska ao. kustannusten määrittäminen ja laskutusten aloittaminen viivästyivät kaikkien omistajien osalta organisaatioiden uudelleenjärjestelyiden vuoksi. Vuokratkustannukset ovat kaikilla alueilla nousseet organisaatiomuutosten ja tilauudistusten vuoksi vuonna 2023 noin 10–20 %, ja myös vuodelle 2024 on tulossa indeksikorotuksia. Siivouskuluja ei huomioitu vuonna 2023 ollenkaan, ja nyt vuodelle 2024 on tiedossa 2,5–3,6 % korotukset vuoteen 2023 nähden. Näytteenottomaksujen yksikköhinta voi nousta myös vähentyneen näytteenottomäärän vuoksi.

Merkittävin osuus näytteenottomaksuun kohdistettavista kustannuksista tulee palkkakuluista, joiden osuus näytteenottomaksusta on kaikilla alueilla yli 60 %.

Seuraava merkittävä erä näytteenottomaksussa ovat vuokratkulut. Näytteenottomaksuun voidaan tältä osin vaikuttaa omistajien palveluverkkosuunnitelmien kautta vähentämällä kiinteitä näytteenottopisteitä tai siirtymällä mahdollisuuksien mukaan yhteiskäyttöisiin tiloihin. Huomioitavaa on myös, että ISLAB maksaa merkittävän osan vuokrasta suoraan takaisin hyvinvointialueille. Omistajien kanssa on käyty

keskusteluja palveluverkkosuunnitelmista ja mahdollisista vuokratuloja säästävistä muutoksista palveluverkkoon/toimitiloihin. Vuoden 2024 näytteenottohinnoittamiseksi on kuitenkin laskettu nykyisen palveluverkon mukaisesti, koska päätöksiä mahdollisista muutoksista tai niiden toimeenpanon aikataulusta ei vielä ole omistajien puolella tehty.

Perusnäytteenottomaksun lisäksi taloussuunnitelmassa on tarkistettu myös vaativien näytteenottojen hinnat. Erillishinnoiteltuja maksuja käytetään mm. koti- ja kierron ulkopuolisessa näytteenotossa, epäselvissä ja puuttuvissa pyynnöissä sekä erityispukeutumista vaativassa ja ns. liikkuvien asiakkaitten näytteenotossa, jolla edistetään hyvinvointialueiden yhteistoimintaa mahdollistamalla muihin sairaaloihin toimenpiteeseen lähtevien asiakkaiden etukäteisanalytiikka kotipaikkakunnalla. Erillishinnoiteltuja näytteenottoja on kokonaisuuteen nähden vähän. Hinnoittelua on muutettu kierron ulkopuolisessa, liikkuvien asiakkaitten, sekä erityispukeutumista vaativassa näytteenotossa.

### c) Opetus- ja viranomaistehtävät ja varautuminen

Laboratorioalan opetus- ja viranomaistehtävistä ja varautumisesta saatavat erillistuotot on sisällytetty taloussuunnitelmaan kohtaan muut tuotot. Nämä tehtävät eivät kuulu perustoimintaan, vaan niistä sovitaan erillisellä, hyvinvointialueiden palvelusopimuksen liitteellä.

## 3.5 Yhteenveto ja taloussuunnitelmaan sisältyvät riskit

### Toimintatuotot

Toimintatuotot 72,3 miljoonaa euroa muodostuu lähes kokonaisuudessaan laboratoriopalvelujen myyntituotoista. Myyntituotoissa on huomioitu oman tuotannon



hintoihin tehty 1,5 % korotus (vuonna 2023 käytettyihin tutkimusnimikkeisiin). Tuotantomäärien ei odoteta kasvavan vuoteen 2023 verrattuna.

Toimintatuottojen toteutumisen riskinä on, että laboratoriotutkimusten kysyntä laskee vuoteen 2023 nähden. Laboratoriopalveluiden tarpeen oletetaan tulevaisuudessa yleisesti hieman kasvavan hoitovelan purkamistoimenpiteiden, itäsuomalaisen väestön ikääntymisen ja lääketieteen yleisen kehityksen vuoksi, mutta kasvua vaikeuttavat hyvinvointialueiden rahoituspaineiden lisäksi perustoimintaa ja hoitojen purkamista hidastava henkilöstöpula. Kysynnän mahdollisella laskulla on suora vaikutus tulokertymään ja siten myös maksuvalmiuden turvaamiseen. Tulokertymään liittyvään riskiin varaudutaan mahdollisimman hyvällä ennakkoinnilla ja toisaalta tiukalla kulukurilla.

Myös henkilöstön saatavuus voi olla riski toimintatuottojen toteutumiselle. Paikoitusta vakavaakin henkilöstövajetta on pystytty toistaiseksi paikkaamaan henkilökunnan kiitettävän joustavalla asenteella sekä siirtämällä analytiikkaa pysyvästi tai väliaikaisesti tehtäväksi toisiin aluelaboratorioihin. Henkilöstön veto- ja pitovoima ovat yksi strategisista painopistealueista, ja niihin liittyvät toimenpiteet näkyvät osaltaan myös talousarviossa.

### Toimintakulut

Toimintakuluiksi on arvioitu 71,4 miljoonaa euroa. Toimintakulut sisältävät mm. lainsäädännön vaatimuksien vuoksi tehtävistä tietojärjestelmämuutoksista aiheutuvia kustannuksia (esim. HETU-uudistus, NIS2 ja varmennekorttien käyttöönotto) sekä omistajayhteisöjen tai yhteiskumppaneiden järjestelmä- tai organisaatiomuutoksista aiheutuvia kustannuksia (esim. ISLABin tietojärjestelmiin vaikuttavat hyvinvointialueiden toimintamuutokset ja syöpärekisterin tietokantamuutos). Henkilöstökuluihin on sisällytetty vuoden 2024 aikana tehtävät työehtosopimuskorotukset, joiden kustannusvaikutukseksi on arvioitu yhteensä 4,84 %.

Toimintakuluihin ei ole jätetty varausta erilaisille ennakoimattomille tai vahvistamattomille erille, joita voivat olla muun muassa vuoden 2024 aikana toteutuvat hinnankorotukset (esim. kuljetuskustannukset muuttuvat nopeasti polttoaineen hinnankorotusten yhteydessä). Menot voivat kasvaa yleisen kustannusten nousun lisäksi myös erilaisten lakisääteisten uusien toimintojen tai kilpailutuskokonaisuuksien uusinnan yhteydessä. Riskien hallitsemiseksi on jo toteutettu ja käynnistetty uusia rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia sekä yhteiskilpailutuksia suuremman ostovoilymin hyödyntämiseksi.

Yleinen geopoliittinen tilanne, luonnonilmiöt sekä uudet tai uudelleen aktivoituvat pandemiat voivat aiheuttaa inflaation kiihtymistä nopealla aikataululla, vaikuttaa tavaroiden saatavuuteen tai tuoda nopeita vaihteluita tuotannon tarpeeseen. Tällaiset muutokset voivat aiheuttaa äkillisiä kustannusten nousuja. Nykyinen geopoliittinen tilanne ja esimerkiksi Covid-19-taudin uusi aalto vaikeuttaa myös varmuusvarastoinnin tarpeen arviointia.

Taloussuunnitteluvuosille on arvioitu toimintatuottoihin 1,5 % ja toimintamenoihin 1 % kasvu. Tämä edellyttää tiukkaa kulukuria ja tuottavuustoimien toteutumista suunnitellussa aikataulussa.

## Investoinnit

Investointisuunnitelmat (yhteensä 1,8 M euroa) toteutetaan aiempina vuosina tehdyillä investointivaroilla. Investoinnit jakautuvat laiteinvestointeihin, tuotantohankkeisiin, tilahankkeisiin sekä digitalisaatiohankkeisiin. Digitalisaatiohankkeilla tuetaan digitalisaation kehitystä ja suurin osa hankkeista on käynnistynyt jo vuosina 2021–2023. Laiteinvestoinneissa ja tuotantohankkeissa pääpaino on tuotannollisten ja rakenteellisten muutosten tukemisessa sekä pakollisissa tai toiminnan varmistamiseksi tehtävissä korvaushankinnoissa. Tilahankkeissa varaudutaan

hyvinvointialueilla toteutettaviin tilamuutoksiin, jotka vaativat laitteiden tai kaluston uusimista myös ISLABin käyttämissä tiloissa.

Vuodelle 2024 suunniteltu investointitaso on edelleen korkea, ja investointivarausten käyttö aiheuttaa jonkin verran riskiä taloussuunnitteluvuosien maksuvalmiudelle. Riskiä tasataan tarvittaessa yhtymän luottolimitillä. Investointisuunnitelma sisältää kuitenkin mm. lakisääteisiä kehittämistoimia, sekä vain sellaisia muita hankkeita, jotka on määritelty strategian toteuttamisen tai toimintavarmuuden kannalta välttämättömiksi.

Vuosikate ei vielä taloussuunnitteluvuonna riitä kattamaan suunnitelman mukaisia poistoja, mutta suurempien hinnankorotusten sijaan talousarvio- ja taloussuunnitteluvuosina hyödynnetään täysimääräisesti investointivaroja, jolloin poistoeron ja varausten muutokset parantavat tulosta. Tarkemmat suunnitelmat talouden tasapainottamiseksi pitkällä aikavälillä on esitetty kohdassa 3.6.

### 3.6 Tuottavuusohjelma

Hyvinvointiyhtymän hallitus on edellyttänyt (22.9.2023 § 85), että laaditun talousarvion yhteydessä esitetään

- toimenpiteet tuottavuusohjelmaksi vuodelle 2024 niin, että ylijäämä on >0, sekä
- suunnitelma talouden tasapainottamisesta pitkällä aikavälillä siten, että tilikauden tulos >0 sen jälkeen, kun investointivaraukset käytetty.

#### Vuoden 2024 tuottavuustoimet

Vuoden 2024 talousarvio on laadittu siten, että ylijäämä on >0. Talousarviossa 2024 on huomioitu vuonna 2023 toteutetut tuottavuustoimet (analytiikan

keskittäminen), jotka ovat vähentäneet huoltokustannusten kasvua sekä laitehankintojen tarvetta. Talousarvion toteutuminen edellyttää, että meneillään oleva toiminnan muutos analytiikan keskittämisen osalta viedään loppuun suunnitellussa aikataulussa. Lisäksi on onnistuttava henkilöstön hyvinvoinnin parantamisessa, joka konkretisoituu sairaspöissaolojen vähenemisenä. Tämä edellyttää yhdessä henkilöstön kanssa pohdittuja kehittämistoimia kaikilla organisaatiotasolla sekä johtamisen kehittämistä. Talousarvion toteutuminen edellyttää myös jatkuvaa kustannusten hallintaa ja seuranta kaikkessa päätöksenteossa.

### Tuottavuustoimet talouden tasapainottamiseksi pitkällä aikavälillä

Hyvinvointiyhtymän talous on taloussuunnittelukaudella tasapainossa, koska aiemmin tehtyjen investointivarausten käyttäminen investointien rahoittamiseen parantaa tulosta. Tavoitteena on, että taloussuunnittelukauden jälkeen vuonna 2027 vuosikate riittää poistoihin (taulukko 4). Tähän tähtäävät nyt strategiaohjelmaan laaditut strategiset toimenpiteet vuosille 2024–2025.

Tuottavuusohjelman avulla parannetaan myös yhtymän maksuvalmiutta samalla, kun investointivarauksia käytetään pois, sillä kaikki aikaisempien tilikausien ylijäämät (yhteensä 5,6 M euroa) palautettiin vuoden 2022 tilinpäätöksessä omistajille sairaanhoitopiirien ja liikelaitoskuntayhtymän purkamisen yhteydessä.

1000 € ulkoiset	TA 2024	TS 2025	TS 2026	TS 2027	TS 2028
<b>Toimintakate</b>	896	1 266	1 646	1 662	1 679
<b>Vuosikate</b>	922	1 293	1 673	1 690	1 707
Poistot	-1 349	-1 820	-1 840	-1 610	-1 390
<b>Tilikauden tulos</b>	<b>-426</b>	<b>-527</b>	<b>-167</b>	<b>80</b>	<b>317</b>
Poistoeron ja varausten lisäys (-) tai vähennys (+)	700	1 000	1 000	1 000	700
<b>TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ</b>	<b>274</b>	<b>473</b>	<b>833</b>	<b>1 080</b>	<b>317</b>
<b>Vaikutus maksuvalmiuteen</b>					
Toiminnan ja investointien rahavirta	-864	-441	173	390	407

Taulukko 4. Tuottavuusohjelman ennakoitu vaikutus tilikauden tulokseen ja maksuvalmiuteen pidemmällä aikavälillä

Tuottavuusohjelma on haasteellinen, ja edellyttää tulevilta vuosilta erittäin tiukkaa kulukuria ja toiminnallisten muutosten täsmällistä läpiviemistä, jolloin tilikauden tuloksen on mahdollista jäädä maltillisesti ylijäämäiseksi. Normaalin investointikyvyn ylläpitäminen edellyttää maksuvalmiuden parantamista etenkin, mikäli hyvinvointiyhtymä ei tulevaisuudessakaan ota lainaa investointeihin.

Yhtymän perussopimuksen mukaan hinnoittelun tulee olla kustannusvastaavaa, joten hinnoittelua tulee voida korottaa maltillisesti vuosittain, mikäli strategia- ja tuottavuusohjelman mukaisilla suunnitelmallisilla tuotannon kehittämistoimenpiteillä ei muutoin saavuteta asetettua vuosikatetavoitetta. Kustannusvastaavuuden varmistamiseksi jo käynnistetty kustannuslaskentaohjelmiston hankinta toteutetaan, ja laskennan tiedot otetaan hinnoittelun pohjaksi vuoden 2025 taloussuunnittelussa.

Keskeisenä työkaluna tuottavuustavoitteen toteutumisessa on yhdessä omistajien kanssa laadittava ISLAB-tasoinen aikataulutettu suunnitelma toimipaikkojen palveluvalikoimasta ja sen muutoksista, sekä sen toteuttaminen sovitussa aikataulussa. Suunnitelman tavoitteena on automaation ja volyymiedun hyödyntäminen analytiikkaa keskittämällä silloin, kun asiakastarve sen mahdollistaa. Tämä vähentää myös laiteinvestointitarpeita ja huoltokustannuksia.

Toinen keskeinen kokonaisuus on näytteenotto- ja asiakaspalveluprosessin sujuvoittaminen ja yhtenäistäminen. Toimipaikkojen resurssisuunnittelua varten laaditaan ISLAB-tasoinen, yhdenmukainen ja tietoon perustuva henkilöstömitoitus, jolla turvataan oikea osaaminen oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa.

Näytteenoton palveluverkkoa tarkastellaan yhdessä omistajien kanssa niin, että se vastaa palvelutarpeita ja hyödyntää mahdollisimman pitkälle hyvinvointialueiden kanssa yhteisiä toimitiloja. Näytteenottopalvelu tuotetaan lähellä asiakasta.

Tavoitteena on myös tarjota omistaja-asiakkaille aktiivisesti uusia, yhteisesti hyväksytyjä palveluja ja toimintamalleja asiakasarvon kasvattamiseksi (vrt. esim. seulonakeskus, vierianalytiikka), omistaja-asiakkaan kokonaishyöty huomioiden.

## 4 Tavoitteet ja mittarit

Hyvinvointiyhtymän tavoitteiden ja mittareiden taustana ovat syksyn 2023 aikana päivitetty strategiset tavoitteet ja toimenpiteet (ks. kohta 2), jotka ohjaavat ja kehittävät tuloksellisia toimintatapoja ja tiedolla johtamista.

### 4.1 Talous

Hyvinvointiyhtymän strateginen tavoite on tuloksellinen toiminta, ja perussopimuksen mukaan hinnoittelun on oltava kustannusvastaavaa. Tavoitteena on talouden tasapaino lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Merkittävimpänä toimenpiteenä tavoitteen saavuttamiseksi otetaan vuonna 2024 käyttöön kustannuslaskentaohjelmisto hinnoittelun kustannusvastaavuuden varmistamiseksi. Ohjelmiston kilpailutus toteutetaan vuodenvaihteessa 2023/2024, ja tavoitteena on, että ensimmäiset raportit olisi-  
vat käytettävissä Q3/2024.

Tuloksellisuusmittareita ovat taloussuunnitelman tasapaino/ylijäämäisyys, investoinnit, ja rahoituksen riittäminen niihin (yhtymäkokous), sekä toimintakate ja tilikauden tulos (hallitus). Tavoitteet on esitetty yhteenvetotaulukossa 5.

### 4.2 Asiakas

Asiakaspalvelu on keskeinen ISLABin toiminnasta ulospäin ja potilasasiakkaalle näkyvä toiminto. Hyvinvointiyhtymän strategisena tavoitteena on olla lähellä asiakasta.

Tavoitteena on ylläpitää erinomainen asiakaskokemus henkilöasiakkaille sekä parantaa omistaja-asiakkaiden ja terveydenhuollon ammattilaisten asiakaskokemusta.

Asiakaskokemusmittariksi on valittu THL:n suosittelu NPS (Net Promoter Score). Strategiset vuosittaiset NPS-tavoitteet on asetettu jokaiselle asiakasryhmälle erikseen. Henkilöasiakkaiden on mahdollista antaa palautetta jatkuvasti ja monikanavaisesti verkko-, palautetolppa-, mobiili- (QR-koodi) tai paperilomakkeen kautta. Omistaja- ja terveydenhuollon ammattilaisasiakasryhmiltä kysytään palautetta erikseen 1–2 kertaa vuodessa. Tavoitteita seurataan kuukausi- ja vuositasolla kaikilla organisaatiotasolla.

Talousarvioon on sisällytetty henkilöasiakkaille ja terveydenhuollon ammattilaisille tarkoitetun neuvontapalvelun toiminnan vahvistaminen chatbot-kanavalla, joka mahdollistaa vastausten saamisen usein kysytyihin kysymyksiin ympärivuorokauden. Tavoitteena on myös vähentää puhelin- ja sähköpostipalvelun kuormitusta. Vuoden 2023 aikana palveluneuvontaan on lisätty yhden palveluneuvonnan resurssi kysynnän kasvun vuoksi.

Talousarvioon sisältyy myös uuden ajanvaraus- ja vuoronumerojärjestelmän hankintaprojekti. Tavoitteena on, että järjestelmää päästään pilotoimaan vuoden 2024 lopussa, mutta varsinainen investointi aktivoidaan vasta v. 2025, kun uuden järjestelmän on tarkoitus toimia koko ISLABin alueella. Uuden järjestelmän hankinnan tavoitteena on helpottaa ja sujuvoittaa näytteenottopalvelua, vähentää puhelinasiointia ja saada tärkeää tietoa toiminnanohjauksen tueksi.

Asiakkaiden osallisuutta edistetään hyödyntämällä hyvinvointialueiden asiakasraahteja. Suunnitelmana on mm. ottaa heidät testaamaan tulevaa ajanvaraus- ja vuoronumerojärjestelmää.

Ajantasaiseen, oikea-aikaiseen ja oikean kohderyhmän tavoittavaan viestintään kaikille asiakasryhmille kiinnitetään entistä enemmän huomiota. Uudistetut verkkosivut ja some-kanavien käyttöönotto ovat lisänneet viestinnän monikanavaisuutta ja saavutettavuutta. Hyvinvointialueiden kanssa on sovittu organisaatioiden välisestä viestinnästä mm. laboratoriotiedotteiden jakamisessa. Tavoitteet on esitetty yhteenveto-  
taulukossa 5.

### 4.3 Henkilöstö

Hyvinvointiyhtymän strateginen tavoite on olla houkutteleva ja hyvinvoiva osaajayhteisö. Tavoitteena on parantaa henkilöstökokemusta ja henkilöstön työhyvinvointia sekä varmistaa henkilöstön osaaminen.

Hyvinvointiyhtymän tavoitteena on olla asiantuntijayhteisö, jossa henkilöstön osaaminen on korkealla tasolla. ISLAB on vetovoimainen ja turvallinen työpaikka, johon henkilöstö on sitoutunut, sekä yhteisö, joka tukee osaamista, työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Tavoitteita kohti edetään osallistavalla ja valmentavalla johtamisella, työturvallisuuskulttuuria edistämällä sekä työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden kehittämisellä. Tavoitteiden saavuttamisen tueksi vahvistetaan ISLABin työnantajamielikuvaa, kehitetään rekrytointia ja parannetaan henkilöstön veto- ja pitovoimatekijöitä.

Rakennetaan innostavaa työilmapiiriä ja työkulttuuria, joka tukee veto- ja pitovoimaa. Onnistumiset huomataan, jokaisen vastuu työilmapiirin rakentamisessa tunnustetaan sekä haasteet kohdataan ratkaisukeskeisesti ja ne selvitetään kohdenneustusti.

Muutoksia johdetaan aktiivisesti ja henkilöstöä osallistaen. Tavoitteena on toiminnan jatkuva ja aktiivinen parantaminen yhdessä henkilöstön kanssa. Esihenkilöt valmennetaan muutosjohtajuuteen täydennyskoulutuksen avulla, ja henkilöstöä



tuetaan kohtaamaan työelämän jatkuva muutos ja osallistumaan aktiivisesti toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Henkilöstön kehittämis- ja vaikuttamismahdollisuuksia vahvistetaan ottamalla käyttöön aloitetoiminnan periaatteet.

Toimintakauden 2024 aikana määritellään toimi- ja työpisteisiin ISLAB-tasoinen tietoon perustuva ja osaamisvaatimukset huomioiva henkilöstömitoitus, jonka tavoitteena on kohdentaa oikea osaaminen oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Määrittelyä henkilöstömitoitusta hyödynnetään henkilöstösuunnittelussa tavoitteena tasata työn kuormitusta ja parantaa henkilöstön hyvinvointia. Lisäksi rakennetaan sijaispooli henkilöstömitoituksen toteutumisen tukemiseksi.

Toimintatapoja edelleen yhdenmukaistetaan. Henkilöstön osaaminen varmistetaan laadukkaalla perehdytyksellä ja täydennyskoulutuksella. Osaamisen hallinnassa ja seuraamisessa hyödynnetään Personec OSS –moduulia, jonka lisäksi kehitetään osaamisen hallintaa ISLAB-tasoinen oppimisalustan perustamisella ja käyttöön otolla. Koulutuksissa pääpaino on ISLAB-tasoisissa sisäisissä koulutuksissa, jotka toteutetaan erillisen koulutussuunnitelman mukaisesti.

Työhyvinvoinnin edistämiseksi laaditaan sekä ISLAB-tasoinen että työyksiköittäin toimipisteiden omat työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmat. Sairauspoissaolojen ennaltaehkäisyyn kiinnitetään huomiota. Varhaisen tuen toimintamalli on aktiivisessa käytössä. Yhteistyörakenteet työterveyshuollon palvelutuottajien kanssa ovat tiiviit ja työterveyshuolto tukee yhdessä määriteltyjen tavoitteiden toteutumista poissaolojen ennaltaehkäisemisessä sekä sairauspoissaolojen vähentämisessä. Työhyvinvoinnin edistämisen tueksi kehitetään ISLABin palkitsemisjärjestelmä, jossa hyvä työsuoritus ja aktiivinen kehittämistoiminta voidaan muistaa ja huomioida. Toiminoissa ja työhyvinvoinnissa edistetään ”yksi yhteinen ISLAB” -ajattelumallia, jolla kirkastetaan yhteiset tavoitteet potilas- ja omistaja-asiakasarvon kasvattamiseksi.

Rekrytoinnin onnistumisen tukemiseksi vahvistetaan ISLABin näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa sekä alan tapahtumissa erillisen vuosikellon mukaisesti. ISLABin rekrytointiprosesseja kehitetään erillisen rekrytointisuunnitelman ja toimintamallin mukaisesti. Henkilöstön pito- ja vetovoimatekijöitä kehitetään. Käyttöön otetaan nykyisten henkilöstöetuuksien lisäksi työsuhtepolkupyöräetu. Uuden työntekijän perehdytystä kehitetään, jotta työura ISLABissa saisi mahdollisimman hyvän alun.

Digitalisaatiota edistetään ja sähköistä Laatuportti-järjestelmää hyödynnetään työturvallisuustapahtumien sekä aloitetoiminnan ilmoitus- ja käsittelyprosessissa. Tavoitteet on esitetty yhteenvetotaulukossa 5.

#### 4.4 Prosessit/tuotanto

Hyvinvointiyhtymän perustehtävä on huolehtia kaikissa tilanteissa laadukkaasta ja asiakastarpeista vastaavasta analytiikasta ja luotettavasta asiantuntijuudesta. Tätä varmistavat laatujärjestelmän jatkuva ylläpito ja kehittäminen sekä henkilöstön hyvinvointiin, riittävyyteen ja osaamiseen tähtäävät toimet (4.3). Laite- ja tietojärjestelmäinvestoinnit turvaavat analytiikan ajantasaisuutta, luotettavuutta ja toimintavarmuutta. Lisäresurssia kohdennetaan valmiuteen, varautumiseen ja riskienhallintaan.

Hyvinvointiyhtymän strateginen tavoite on tuottaa kilpailukykyisiä palveluita. Vuonna 2023 toteutetut tuottavuustoimet (analytiikan keskittäminen) ovat vähentäneet huoltokustannusten kasvua sekä laitehankintojen tarvetta, mutta talousarvion toteutuminen edellyttää, että meneillään oleva toiminnan muutos analytiikan keskittämisen osalta viedään loppuun suunnitellussa aikataulussa.

Kustannusten kasvua hillitään seuraavin toimenpitein:

- ISLAB-tasoisena aikataulutetun suunnitelman laatiminen toimipaikkojen palveluvalikoimasta ja sen muutoksista 2024–2027 yhdessä omistaja-asiakkaiden kanssa asiakastarpeet huomioiden,
- määritetyn henkilöstömitoituksen ja ajantasaisen tiedon hyödyntäminen henkilöstösuunnittelussa,
- myös hankintalain rajat alittavien hankintojen kilpailutus soveltuvin osin, sekä
- kustannustietouden lisääminen läpi organisaation asiakasorganisaatioille asti.

Keskeisimmät mittarit ja tavoitteet on esitetty yhteenvetotaulukossa 5.

#### 4.5 Tutkimus ja opetus

Hyvinvointiyhtymän strategisena tavoitteena on olla innovatiivinen asiantuntijakumppani. Tiedeyliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kanssa jatketaan ja kehitetään oppilaitosyhteistyötä sekä tutkimus- ja opetustoimintaa tarjoamalla laadukasta opiskelijaohjausta ja harjoittelupaikkoja sekä järjestämällä yhteistä satelliittikoulutusta. Opinnäytetöiden aihepankin tavoitteena on hyödyntää opinnäytetöitä ISLABin omissa kehittämishankkeissa.

ISLAB mahdollistaa myös oman henkilöstön tutkimustoiminnan, jonka tukemiseen talousarvioon on varattu erillinen määräraha. Tavoitteena on käynnistää vähintään kaksi uutta tutkimusprojektia vuoden 2024 aikana.

Opiskelijaohjauksen laatua mitataan CLES-T-kyselyllä, joka koostuu opiskelijaan, opintoihin sekä harjoitteluyksikköön ja ohjaukseen liittyvistä kysymyksistä (© 2002 Saarikoski). Keräämme kyselyn avulla palautetta ja kehitämme opiskelijaohjausta saamiemme tulosten perusteella.

Tavoitteet on esitetty yhteenvetotaulukossa 5.

Talousarvion tavoitteet	Mittari	TA 2024	Sitovuus
<b>Tulokseksellinen toiminta - Talous</b>			
Taloussuunnitelman on oltava tasapainossa tai ylijäämäinen	Tilikauden yli-/alijäämä	Ylijäämä vähintään talousarvion mukainen	yhtymäkokous
Investointisuunnitelman pitävyys	Investointisuunnitelman kokonaissumma	Kokonaissumma ei ylity	yhtymäkokous
Vuosikate riittää poistoihin	Vuosikate	Kattaa sumu-poistot viimeistään TP2027	hallitus
Kustannusten hallinta	Toimintakate	Toteutuu talousarvion mukaisesti	hallitus
<b>Lähellä asiakasta - Asiakas</b>			
Asiakaskokemus on erinomainen * henkilöasiakas * terveydenhuollon asiakas * omistaja-asiakas	NPS	> 75 > 60 > 70	hallitus
<b>Kilpailukykyiset palvelut - Tuotanto</b>			
Palvelut ovat kilpailukykyisiä	Palveluverkko- ja tuotantosuunnitelman mukainen toiminta	Toimenpiteiden toteuttaminen	hallitus
Huolehditaan kaikissa tilanteissa laadukkaasta ja asiakastarpeista vastaavasta analytiikasta ja luotettavasta asiantuntijuudesta	Virheellisten tulosten osuus	< 0,01 % vastatuista tuloksista	hallitus
	Sairaalalaboratorioiden vastausaika	Yli 90 % tuloksista vastattu 120 min kuluessa	hallitus
	Potilasvahinkoilmoitukset	< 10 kpl/ vuosi	hallitus
<b>Houkutteleva ja hyvinvoiva osajayhteisö - Henkilöstö</b>			
Henkilöstön työhyvinvointi ja henkilöstökokemus paranee	Sairauspoissaolopäivät	< 15,6 kalenteripäivä/ hlö/ vuosi	hallitus
	NPS	> 20	hallitus
ISLAB on houkutteleva työnantajaorganisaatio	Avoimien tehtävien ja virkojen täyttöaste ensimmäisellä hakukierroksella	90 %	hallitus
Osaamisen varmistaminen omien sekä organisaation asettamien tavoitteiden mukaisesti	Täydennyskoulutuksiin osallistumisten määrä	80 % henkilöstöstä/ vuosi	hallitus
<b>Innovatiivinen asiantuntijakumppani - Tutkimus ja opetus</b>			
Teemme tieteellistä tutkimusta	Aloitetaan vähintään 2 uutta tutkimusta/vuosi	2	hallitus
Opiskelijaohjaus on laadukasta	Cles+ T	8,7	hallitus

Taulukko 5. Talousarvion tavoitteet, yhteenveto.

## 5 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

Hyvinvointiyhtymän sisäisen valvonnan ja riskien hallinnan perusteet ja hallituksen antamat menettelytapaohjeet on päivitetty vuoden 2023 aikana. Hyvinvointialuelain mukaan yhtymäkokous päättää sisäisen valvonnan ja riskien hallinnan perusteista ja hallitus vastaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaisesta järjestämisestä.

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta nähdään yhtymässä merkittävänä osana päivittäistä tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävää toimintaa; hyvää strategista ja operatiivista toiminnan suunnittelua, päätöksentekoa, seurantaa, poikkeamiin reagoimista sekä suoriutumisen arviointia. Se toteutuu mm. selkeinä tehtävien, toimivallan ja vastuiden jakoina, valvonta- ja raportointivelvoitteina, tietojen ja tietojärjestelmien suojaamisena, omaisuuden turvaamisena sekä sopimusten hallintana.

Johtamisen tulee perustua hyvään johtamis- ja hallintotapaan. Asiaan liittyvä ohje on hyväksytty yhtymän hallituksessa vuoden 2023 aikana. Asiat valmistellaan toimitusjohtajalle ja päätöksentekijöille asioihin perehtyen ja perustellen vaihtoehtojen arvioinnin jälkeen (hyvä esittelymenettely). Johtoryhmä ja sovitut työryhmät kokoontuvat säännöllisesti, käsittelevät niille määritellyt asiat vastuullisesti. Jokainen johto- ja esihenkilötehtävissä oleva vastaa siitä, että oikeanlainen ja riittävä yhtymän ohjeistukseen ja lainsäädäntöön perustuva sisäisen valvonnan ja riskien hallinnan rakenne on luotu kunkin omalla vastuualueella, ja että se pidetään ajantasaisena ja tehokkaana. Kunkin vastuulla oleva toiminta on organisoitava tehokkaaksi, päämäärätietoiseksi ja tavoitteet saavuttavaksi.

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta integroituu johtamisjärjestelmään mm. seuraavasti:

- Kaikessa toiminnassa edistetään organisaation toimintojen yhteneväisyyttä ja säännönmukaisuutta, taloudellisuutta, tuottavuutta ja vaikuttavuutta, sekä ylläpidetään palvelujen laatua.
- Resurssit turvataan menetyksiltä, jotka aiheutuvat tuhlauksesta, väärinkäytöksestä, huonosta hoidosta, virheistä ja petoksista tai muista epäsäännönmukaisuuksista.
- Noudatetaan lakeja, asetuksia, säännöksiä ja muita ohjeita.
- Riskit tunnistetaan ja arvioidaan jo toimintasuunnitelmien ja tavoitteiden asettamisvaiheessa tai suunniteltaessa toiminnallisia muutoksia. Riskien arviointi on tavoitteiden saavuttamista uhkaavien riskien tunnistamista ja analysointia. Merkittävät riskit tunnistetaan, arvioidaan ja luokitellaan, ja luodaan niille riittävät riskienhallintakeinot.
- Riskienhallintaa toteutetaan kaikessa toiminnassa toimintajärjestelmän, talousarvion, ja muutoksenhallintamenettelyiden sekä merkittävien hankinta- ja muiden päätösten huolellisen valmistelun avulla.
- Riskienhallintaa toteutetaan myös toiminta- ja työketjuihin sisällytettävissä päivittäisissä varmistuksissa. Toimintaketjuista tehdyt menetelmäkuvaukset sekä prosessikuvaukset edesauttavat riskien tunnistamista ja niiden hallintaa.
- Kehitetään ja ylläpidetään luotettavia tietoja taloudesta ja hallinnosta ja esitetään ne oikeellisesti määräaikaisissa raporteissa. Varmistetaan luotettavien tietojen saaminen. Tarkistetaan ja korjataan tietovarastoihin kerättyjä tietoja mahdollisuuksien mukaan. Johtamisessa ja päivittäisessä työssä tarvittava tieto määritellään, tallennetaan ja välitetään sellaisessa muodossa ja aikataulussa, että toimielimet ja henkilöstö voivat suoriutua velvollisuuksistaan. Hyvään hallintotapaan kuuluu, että päättäjillä on olennainen ja tarpeellinen tieto johtamisen tueksi.
- Väärinkäytöksiä ei sallita. Väärinkäytöksenä pidetään erilaisia epärehellisiä, epäeettisiä tai yhtymän ohjeita rikkovia taikka lainvastaisia tekoja. Toimiva

sisäinen valvonta ehkäisee, ja on paras menetelmä väärinkäytöksiä paljastamisessa. Johdon ja esihenkilöiden velvollisuutena on toteuttaa sisäistä valvontaa myös väärinkäytösten ehkäisemiseksi ja havaitsemiseksi sekä puuttua havaittuihin väärinkäytöksiin.

Yhteenveto ja taloussuunnitelmaan sisältyvät riskit -osiossa (3.5) on kuvattu taloussuunnitelmaan liittyviä riskejä sekä niiden hallintakeinoja.

## 6 Talousarvion sitovuus

Hallintosäännön 46 §:n mukaan hallitus hyväksyy suunnittelukehysten ja talousarvion laadintaohjeet. Yhtymäkokous hyväksyy talousarviossa sitovat toiminnan ja talouden tavoitteet sekä niiden edellyttämät määrärahat ja tuloarviot sekä hyvinvointiyhtymänkonsernin toiminnan ja talouden tavoitteet.

Yhtymäkokoukseen ja hallitukseen nähden sitovat toiminalliset tavoitteet on määritelty aiemmin taulukossa 5.

Yhtymäkokoukseen nähden sitova on tuloslaskelman tilikauden yli-/alijäämä. Ylijäämän tulee olla vähintään talousarvion mukainen.

Hallitukseen nähden sitova on tilikauden tulos.

**II TULOSLASKELMAOSA**

Tuloslaskelma, ulkoiset erät

<b>TULOSLASKELMA</b>				
<i>1000 € ulkoiset</i>	<b>TP 2022</b>	<b>TA 2023</b>	<b>TA 2024</b>	<b>Muutos %</b>
<b>Toimintatuotot</b>	<b>74 599</b>	<b>69 682</b>	<b>72 314</b>	<b>3,8 %</b>
Myyntituotot	74 208	69 232	71 979	4,0 %
Tuet ja avustukset	152	133	151	13,5 %
Muut toimintatuotot	240	318	184	-42,1 %
<b>Toimintakulut</b>	<b>-71 727</b>	<b>-68 941</b>	<b>-71 418</b>	<b>3,6 %</b>
Henkilöstökulut	-28 201	-30 281	-31 190	3,0 %
Palkat ja palkkiot	-23 329	-24 872	-26 016	4,6 %
Henkilösivukulut	-4 872	-5 410	-5 175	-4,3 %
Eläkekulut	-4 010	-4 402	-4 423	0,5 %
Muut henkilösivukulut	-862	-1 007	-752	-25,3 %
Palvelujen ostot	-16 186	-15 975	-16 986	6,3 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-19 826	-14 672	-15 050	2,6 %
Muut toimintakulut	-7 514	-8 012	-8 192	2,2 %
<b>Toimintakate</b>	<b>2 871</b>	<b>741</b>	<b>896</b>	<b>20,8 %</b>
Rahoitustuotot ja -kulut	-153	-32	27	-183,5 %
Korkotuotot	1		50	
Muut rahoitustuotot	20		8	
Muut rahoituskulut	-174	-32	-31	-1,6 %
<b>Vuosikate</b>	<b>2 718</b>	<b>709</b>	<b>922</b>	<b>30,0 %</b>
Poistot ja arvonalentumiset	-950	-1 442	-1 349	-6,5 %
Suunnitelman mukaiset poistot	-950	-1 442	-1 349	-6,5 %
<b>Tilikauden tulos</b>	<b>1 769</b>	<b>-732</b>	<b>-426</b>	<b>-41,8 %</b>
Poistoeron lisäys (-)/vähennys (+)	-1 410	733	700	-4,5 %
Vapaaeht. varausten lis. (-)/väh. (+)	284			
<b>TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ</b>	<b>643</b>	<b>1</b>	<b>274</b>	<b>41294,6 %</b>

Tuloslaskelma, taloussuunnitteluvuodet

<b>TULOSLASKELMA</b>					
<i>1000 € ulkoiset</i>	<b>TP 2022</b>	<b>TA 2023</b>	<b>TA 2024</b>	<b>TS 2025</b>	<b>TS 2026</b>
<b>Toimintatuotot</b>	74 599	69 682	72 314	73 398	74 499
<b>Toimintakulut</b>	-71 728	-68 941	-71 418	-72 132	-72 854
<b>Toimintakate</b>	2 871	741	896	1 266	1 646
Rahoitustuotot ja -kulut	-153	-32	27	27	27
<b>Vuosikate</b>	2 718	709	922	1 293	1 673
Poistot ja arvonalentumiset	-950	-1 442	-1 349	-1 820	-1 840
<b>Tilikauden tulos</b>	1 768	-732	-426	-527	-167
Poistoeron lisäys (-)/vähennys (+)	-1 410	733	700	1 000	1 000
Vapaaeht. varausten lis. (-)/väh. (+)	284				
<b>TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ</b>	<b>643</b>	<b>1</b>	<b>274</b>	<b>473</b>	<b>833</b>



### III INVESTOINTIOSA

INVESTOINTISUUNNITELMA 2024-2026					
1 000 €	TP 2022	TA 2023	TA 2024	TS 2025	TS 2026
Laiteinvestoinnit	2 570	975	769	535	900
Tuotantohankkeet		200	400	450	300
Tilahankkeet	387	100	100	100	100
Digitalisaatiohankkeet		998	517	649	200
Osakkeet ja osuudet	0,5	0	0	0	0
<b>INVESTOINTIMENOT</b>	<b>2 958</b>	<b>2 273</b>	<b>1 786</b>	<b>1 734</b>	<b>1 500</b>

Vuosina 2027 ja 2028 investointien määrän on suunniteltu olevan n. 1,3 miljoonaa euroa/vuosi.

### IV RAHOITUSOSA

RAHOITUSOSA 2024 - 2026					
1000 €	TP 2022	TA 2023	TA 2024	TS 2025	TS 2026
<b>Toiminnan rahavirta</b>	<b>2 728</b>	<b>709</b>	<b>922</b>	<b>1 293</b>	<b>1 673</b>
<b>Investointien rahavirta</b>	<b>-2 955</b>	<b>-2 273</b>	<b>-1 786</b>	<b>-1 734</b>	<b>-1 500</b>
Investointimenot	-2 955	-2 273	-1 786	-1 734	-1 500
<b>TOIMINNAN JA INVESTOINTIEN RAHAVIRTA</b>	<b>-227</b>	<b>-1 564</b>	<b>-864</b>	<b>-441</b>	<b>173</b>
<b>Rahoituksen rahavirta</b>	<b>-3 213</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Oman pääoman muutokset	-32	0	0	0	0
Muut maksuvalmiuden muutokset	-2 550				
Toimeksiantojen varojen ja pääomien muutokset	-10				
Saamisten muutos	-809				
Korottomien velkojen muutos	187				
<b>Vaikutus maksuvalmiuteen</b>	<b>-3 440</b>	<b>-1 564</b>	<b>-864</b>	<b>-441</b>	<b>173</b>