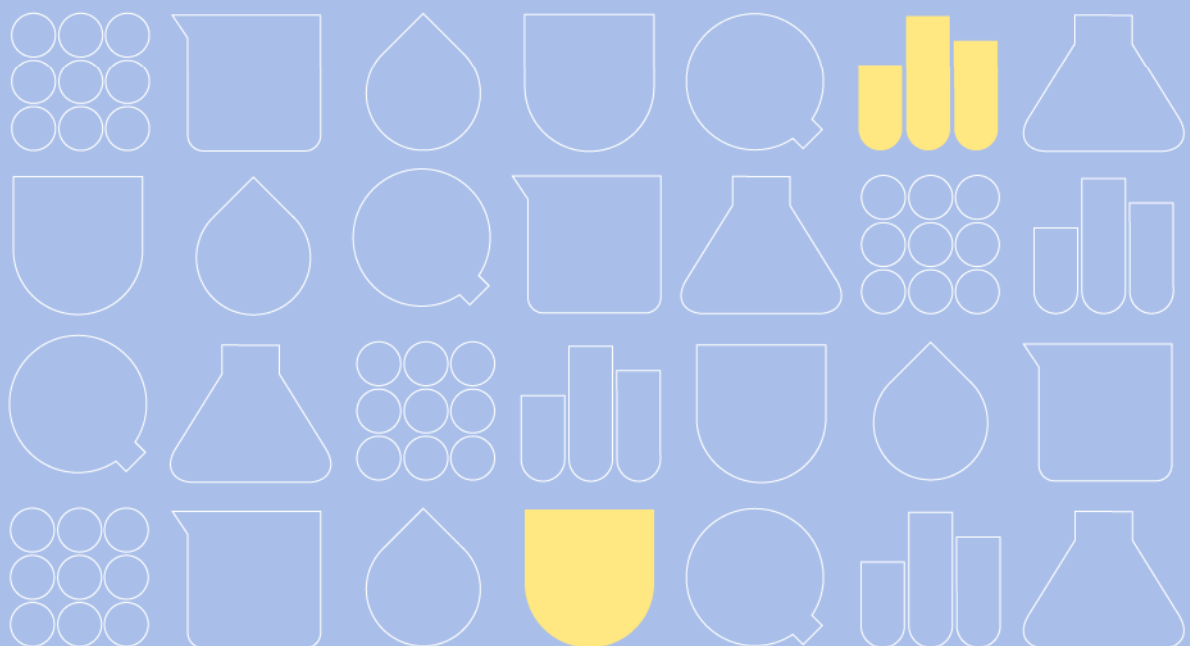


Talousarvio 2025 ja taloussuunnitelma 2025–2028

Hallitus 22.11.2024

Yhtymäkokous 10.12.2024



Sisällysluettelo

I TALOUSARVION YLEISPERUSTELUT	3
1 Toiminnan kuvaus ja kehitysnäkymät	3
1.1 Toimielimet ja organisaatio	3
1.2 Henkilöstö	4
1.3 Palvelutuotanto	6
1.4 Tutkimus ja opetus	7
2 Strategiaohjelma	8
3 Talousarvio 2025 ja taloussuunnitelma 2025–2028	10
3.1 Talousarvion rakenne	10
3.2 Yleinen toimintaympäristön kehitys	11
3.3 Taloussuunnittelun lähtökohdat	11
3.4 Vuoden 2025 talousarviokehitys	15
3.5 Talousarvion 2025 yhteenveto	17
3.6 Taloussuunnitelmaan sisältyvät riskit	20
3.7 Sopeuttamistoimenpiteet ja tuottavuusohjelma	22
3.7.1 Vuoden 2025 sopeuttamistoimet	22
3.7.2 Tuottavuustoimet talouden tasapainottamiseksi pitkällä aikavälillä	27
4 Tavoitteet ja mittarit	29
4.1 Talous	29
4.2 Asiakas	30
4.3 Henkilöstö	32
4.4 Prosessit/tuotanto	33
4.5 Tutkimus ja opetus	35
5 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta	37
6 Talousarvion sitovuus	39
II TULOSLASKELMAOSA	40
III INVESTOINTIOSA	41
IV RAHOITUSOSA	41

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.

Hyvinvointiyhtymän yhteistyörakenteeseen tai yhtymän perussopimuksen mukaiseen tehtävään ei ole tiedossa muutoksia suunnittelukauden 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, tilinpäätöksen hyväksymisestä ja vastuuvapaudesta, sekä hyväksyy keskeiset säännöt ja periaatteet.

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

Hyvinvointiyhtymän organisaatio muodostuu neljästä tulosalueesta. Toimielimiin tai organisaatioon ei ole suunniteltu muutoksia vuoden 2025 aikana, mutta Hallintotulosalueen nimi muuttuu vuoden alusta muotoon ”Hallinto ja asiantuntijajohto”. Tulosalueet ovat näin ollen Hallinto ja asiantuntijajohto sekä Etelä-Savon, Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon aluelaboratoriot. Aluelaboratoriot jakautuvat keskuslaboratorioihin, sairaalalaboratorioihin, sekä alueen terveysasemien yhteydessä toimiviin lähilaboratorioihin ja/tai näytteenottopisteisiin.

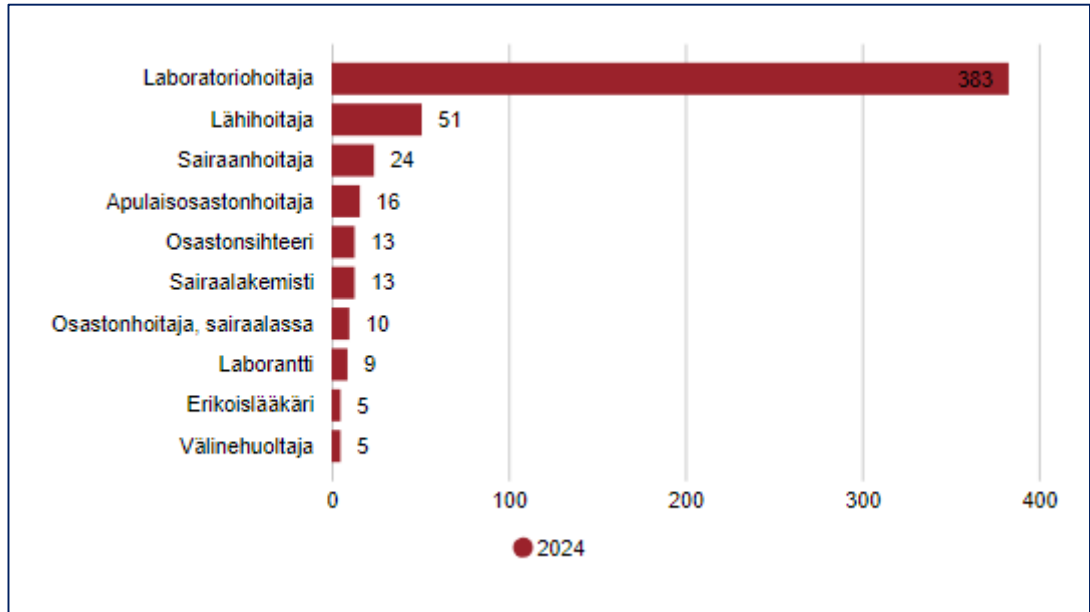
Konserni

ISLAB-konserni on vuosina 2018–2024 muodostunut hyvinvointiyhtymästä ja sen kokonaan omistamasta tytäryhtiöstä IslabVerkko Oy:stä. IslabVerkko Oy:n hallintoelimityksessä on taloussuunnitelmaa kirjoitettaessa käsiteltävänä hallituksen esitys lopettaa yhtiön toiminta 1.1.2025 lukien. Päätöksenteko on yhtiökokouksen käsitellyssä 22.11.2024.

1.2 Henkilöstö

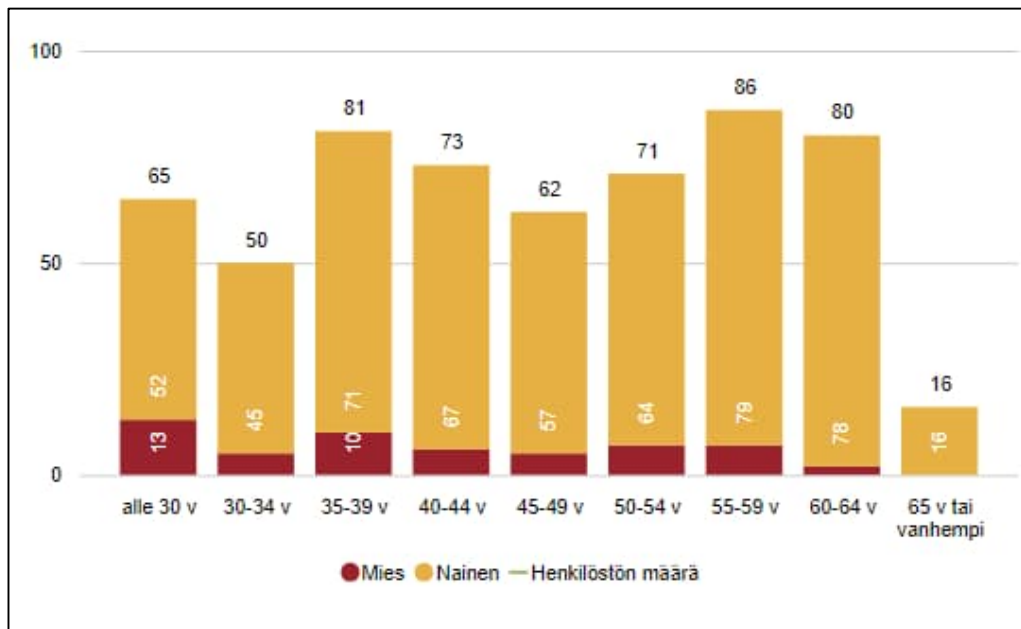
ISLABin henkilöstömäärä lokakuussa 2024 oli 584 (vuonna 2023: 593). Vakinaisia työntekijöitä/viranhaltijoita oli 487 (vuonna 2023: 491). Vakinaisen henkilöstön osuus koko henkilöstöstä on yli 83 %. Määräaikaaisia työntekijöitä/viranhaltijoita lokakuussa 2024 oli 93. Viransijaisia/avoimen viran hoitajia oli 5.

Suurin ammattiryhmä on laboratoriohoitajat, joita lokakuussa 2024 oli 383 (65,5 % henkilöstöstä). Hallinnossa työskenteleviä oli 27.



Taulukko 1: Henkilöstörakenne ammattinimikkeittäin

Henkilöstön keski-ikä lokakuussa 2024 oli 45 vuotta. Suurin ikäryhmä ovat 55–59-vuotiaat.



Taulukko 2. Henkilöstön ikäjakauma

Vuoden 2025 talousarvioesitys pitää sisällään vähennyksiä henkilötyövuosien määrään. HTV-vähennykset on määrä toteuttaa korvaavia rekrytointeja sekä määrääikaisia palvelussuhteita vähentämällä. Talousarviossa ei esitetä toimenpiteitä, jotka todennäköisesti johtaisivat useisiin irtisanomisiin, lomautuksiin tai osa-aikaistamisiin.

1.3 Palvelutuotanto

Hyvinvointiyhtymä ja sen jäsenet sopivat laboratoriotoinnin järjestämisestä, rahoituksesta sekä toiminnan laajuudesta yhteisellä palvelusopimuksella. Sopimuksen tarkoituksena on sovittaa hyvinvointiyhtymän toiminta saumattomasti hyvinvointialueiden palveluiden järjestämiseen koko yhtymän alueella. Sopimuksessa voidaan sopia myös 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. Hyvinvointiyhtymän tuotantokokonaisuus rakentuu tällä tavoin palvelemaan hyvinvointialueiden tarpeita yhteneväiseen laitekantaan ja tietojärjestelmään pohjautuen, ja alan parhaita käytäntöjä ja toimintatapoja kustannustehokkaasti hyödyntäen. Keskeiset toiminnot, ohjeistukset ja tuotantotavat ovat yhdenmukaisia. Kilpailutuksissa huomioidaan koko ISLABin alue.

ISLABin toimintaa on lokakuussa 2024 kaikkiaan lähes 70 eri kokoisessa toimipaikassa. Näytteitä otetaan jokaisessa toimipaikassa, mutta analytiikka on pääosin

keskitetty keskus- tai sairaalalaboratorioihin. Lähilaboratorioissa tehdään rajatulla valikoimalla paikallista analytiikkaa. Paikallisesti tehtävän analytiikan tai 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. Näytelogistiikka eri laboratorioiden välillä on järjestetty tarpeiden mukaisesti.

ISLABilla ei ole omia kiinteistöjä, vaan tilat on vuokrattu hyvinvointialueilta tai kunnilta hyvinvointialueiden käytössä olevien toimitilojen yhteydestä.

Vuonna 2024 ISLABin laboratoriopalvelujen kysynnän ja siten näytteenotto- ja analyysimäärien ennakoidaan jäävän noin 5 % edellisvuotta alhaisemmalle tasolle hyvinvointialueiden säästötoimien vuoksi. Vuonna 2025 kysynnän ennakoidaan laskevan edelleen 1 %. Kysynnän lasku voi suunnittelukaudella olla huomattavasti suurempikin, mutta hoitovelan mahdollisten purkamistoimenpiteiden ja väestön ikääntymisen ennakoidaan loiventavan laskua. Kysyntään vaikuttaa myös väestön määrä. Väestöennusteet ennakoivat väestön vähenemistä ISLABin alueella Kuopiota, Joensuuta ja Kontiolahtea lukuun ottamatta.

	TOT2023	ENN2024	TA2025
Näytteenotot (kpl)	1 132 602	1 080 066	1 069 266
Analyysit (kpl)	7 573 117	7 198 576	7 126 591

Taulukko 3: Taloussuunnitelman 2025 pohjana oleva tuotantomäärä

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 strategista toimintaa.

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

2 Strategiaohjelma

Hyvinvointiyhtymän strategia vuosille 2024–2025 on hyväksytty yhtymäkokouksessa 13.12.2023 § 18.

Syksyn 2024 aikana on tehty strategian väliarviointi ja valmisteltu strategisten toimenpiteiden päivitys vuodelle 2025. Nämä tullaan esittämään yhtymäkokoukselle päätöksentekoon yhtäaikaaisesti talousarvion kanssa. Toimenpiteiden päivitys perustuu arvioon strategian toimeenpanon tilanteesta sekä toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista hyvinvointiyhtymään ja sen tuottamiin palveluihin. Muilta osin strategiaan ei esitetä muutoksia vuodelle 2025. Uuden strategian valmistelu on kaudelle 2026–2029 on käynnistetty hallituksen päätöksellä 18.10.2024 § 103.

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 pintaa syvemmältä”. Tulevaisuuden visiona on olla tunnettu, vaikuttava ja tuloksellinen 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. Palveluverkko sovitetaan palvelutarpeeseen.
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 laadukas ja asiakastarpeita vastaava analytiikka kilpailukykyiseen hintaan.
5. Tuloksellinen 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 2025 ja taloussuunnitelma 2025–2028

3.1 Talousarvion rakenne

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

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 rahoitustarve katetaan. Talousarviossa on käyttötalous- ja investointiosat sekä tuloslaskelma- ja rahoitusosat.

Talousarvio laaditaan ISLAB-tasolla. Talousarvioon merkityt menot ja tulot sisältävät ulkoiset tulot ja menot. Toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet määritellään koko ISLAB tasolle.

3.2 Yleinen toimintaympäristön kehitys

Vuoden 2025 toiminta- ja taloussuunnitteluun vaikuttaa keskeisesti hyvinvointialueiden vaikea taloudellinen tilanne, henkilöstön saatavuuden haasteet ja laboratoriotutkimuspyyntökäytäntöjen muutokset. Kaikki edellä mainitut näkyvät ISLABin palvelujen kysynnän nopeana ja voimakkaana alenemisena. Toimintaympäristön kehitystä on kuvattu myös luvussa 1.3.

Kysynnän alentuminen johtaa myyntituottojen alenemiseen. ISLABin arvioidaan onnistuvan sopeuttamaan toimintakulujaan vuoden 2024 aikana noin 1 miljoonan verran alkuperäiseen talousarvioon nähden. Vuodelle 2025 kysynnän laskun aiheuttama sopeutustarve on 2,4 miljoonaa euroa, kun yleiseksi inflaatiotasoksi arvioidaan 2,5 %, palkkojen korotukseksi 4 % ja 1 % tuotannon laskun arvioidaan vähentävän materiaali- ja palvelujen ostoja 0,5 %.

ISLAB sopeuttaa toimintaansa alentuneeseen kysyntään mm. henkilöstön resursoinnin sekä palvelu- ja materiaaliostojen osalta. Lisäksi ISLAB vie loppuun aiemmin sovitut rakenteelliset uudistukset analytiikan keskittämisen osalta osin nopeutusti sekä suunnittelee ja toteuttaa jatkuvasti lisää toimia tuottavuuden nostamiseksi.

Sopeutustarve on kuitenkin niin suuri, että kustannustason sopeuttaminen on mahdollonta ilman rakenteellisia muutoksia, jotka tulevat näkymään myös ISLABin tarjoamissa palveluissa.

3.3 Taloussuunnittelun lähtökohdat

ISLABin strategiaohjelman ja perustehtävän mukaisesti toiminnan ja talouden suunnittelun tavoitteena on turvata omistajien tarvitsemat laboratorion palvelut kaikissa

olosuhteissa, ja näin toteuttaa yhdessä asiakkaiden kanssa taloudellisesti kannattava ja kustannusvastaava laboratoriopalvelutuotannon toimintamalli, joka palvelee myös asiakkaan yksilöllisiä palvelutarpeita.

Palvelujen tuottaminen tehokkaasti edellyttää rakenteellisten 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 suunnittelukehystä valmisteltiin voimassa olevan, talousarviossa 2024 esitetyn tuottavuusohjelman periaatteiden mukaisesti. Tuloarviota tehtiin siten, että ISLABin oman tuotannon hinnoittelumuutosten kokonaisvaikutus olisi pienempi kuin hyvinvointialueiden hintaindeksi. Suunnittelun alusta saakka on ollut selvää, että talousarviokehys tulee edellyttämään mittavia sopeutustoimia mahdollisista hinnoittelumuutoksista huolimatta. Sopeustarvetta aiheuttavat tällä hetkellä merkittävä tuotannon väheneminen sekä talouden rakenteelliset syyt (tavoitteena on saada vuosikate kattamaan poistot suunnittelukaudella).

Talousarvion perusteita käsiteltiin hyvinvointiyhtymän omistajakokouksessa ensin 10.9.2024. Hyvinvointiyhtymän hallitus oli päättänyt esittää omistajakokoukselle seuraavia yleislinjauksia:

- Taloussuunnittelun lopputuloksena talouden tulee olla tasapainossa.
- ISLAB jatkaa omia sekä yhdessä omistaja-asiakkaiden kanssa sovittuja toimenpiteitä toiminnan sopeuttamiseksi alentuneeseen kysyntään.
- Sopeuttamistoimenpiteiden avulla pyritään vuoden 2024 talousarviossa hyväksytyyn tuottavuusohjelman mukaiseen tulokseen. Tuloksen tulee olla > 0.
- Toteutettavien kustannuksia alentavien sopeuttamistoimien lisäksi ISLABin oman toiminnan hinnoittelua tarkistetaan niin, että hinnoittelumuutosten

vaikutus jää alle hyvinvointialueindeksin (2,72 %). Näytteenotto- ja käsittelymaksut sisällytetään hinnoittelun kokonaisvaikutuksen arvioon. Alihankintatutkimusten ja verituotteiden hinnat määräytyvät ISLABin ostohinnan mukaan lisättynä käsittelymaksulla.

Suunnittelukehysten todettiin olevan erittäin haastava ja sisältävän merkittäviä riskejä. Sopeutustarpeen todettiin kasvavan entisestään, mikäli

- kysynnän lasku jatkuu vielä vuoden 2024 ennustetusta tasosta,
- työehtosopimusten päättyminen johtaa lakkoihin ja/tai ennakoitua (4 %) suurempaan henkilöstökustannusten nousuun,
- rakenteelliset uudistukset viivästyvät tai eivät etene (esim. omistajien palveluverkkomuutokset), ja/tai jos
- omistajat tai muut konserni-/in-houseyhtiöt nostavat hintojaan ISLABin raa-
mia enemmän (vuokrat, siivous, pesula, ICT, talous- ja henkilöstöhallinto,
hankinnat, työterveys, logistiikka).

Omistajakokous totesi, että hallituksen ehdotus on hyväksyttävissä talousarvion pohjaksi. Omistajien näkökulmasta hinnat tulisi ensisijaisesti säilyttää ennallaan, vaikka hinnankorotuksen taustaperustelut periaatteessa ymmärretään. Hyvinvointialueindeksin (2,72 %) mukainen korotus on kuitenkin ehdoton maksimi, ja ISLABin tulee kaikin tavoin pyrkiä tätä alempaan korotukseen. ISLABin tulee jatkossakin tehdä kaikki mahdollinen kustannustason alentamiseksi kuitenkin niin, että palvelut tuotetaan omistajien tarvitsemassa laajuudessa ja laatutasossa.

Hallitus hyväksyi omistajakokouksessa esitettyihin periaatteisiin pohjautuvan talousarvion laadintaohjeen kokouksessaan 20.9.2024 (§ 91). Omistajakokouksessa käydyn keskustelun myötä talousarvion laadintaohjeeseen päätettiin ennakoida toimintavolyymin vähentyvän edelleen 1 % vuoden 2024 ennustetusta tasosta. Hallitus edellytti toimivaa johtoa esittämään ohjeessa mainituilla taloussuunnittelun

periaatteilla laaditun vuoden 2025 talousarvion yhteydessä tarkennetun esityksen niistä sopeuttamistoimenpiteistä, joihin ISLABissa ryhdytään taloussuunnitelman ja annettujen tavoitteiden toteutumiseksi.

Ensimmäisen omistajakokouskäsittelyn jälkeen valmistuneet uudet ennusteet näyttivät ISLABin palvelujen kysynnän ja siten tulokehityksen heikentyneen merkittävästi ja erittäin nopeasti, joten edellä mainituista riskeistä todettiin toteutuvan vähintään kahden, ja talousarvion perusteiden edellyttävän hinnoittelumuutoksista huolimatta arviolta noin 2,4 miljoonan euron sopeuttamistoimia. Vuoden 2024 ennakoitun alijäämän takia sopeutustarpeen todettiin olevan jo entisestään niin suuri, että em. riskien toteutuessa on todennäköistä, ettei niitä pystytä kattamaan ainakaan talousarviovuoden 2025 aikana.

Muutos tulokertymässä ja kysynnässä oli niin suuri, että kustannustason sopeuttaminen todettiin mahdottomaksi ilman rakenteellisia muutoksia. Talousarviovalmistelun edetessä kävi ilmi, ettei raamin edellyttämien rakenteellisten uudistusten eteneemisestä tulla saamaan varmuutta ennen talousarvion käsittelyä. Siten hallitus totesi, että talouden suunnittelukehyksestä ja sen edellyttämistä toimenpiteistä on tarpeen käydä uusi keskustelu omistajien kanssa muuttuneessa tilanteessa ennen talousarvion käsittelyä, joten hallitus kutsui omistajakokouksen uudelleen koolle käsittelemään talouden suunnittelukehystä ja sen edellyttämiä toimenpiteitä.

31.10.2024 pidetty omistajakokous linjasi, että muuttuneesta tilanteesta huolimatta yksikköhintojen korotus 2,72 % on ehdoton maksimi, ja alentunut kysyntä on sopeutettava kokonaisuudessaan toiminnasta.

3.4 Vuoden 2025 talousarviokehys

Hyvinvointiyhtymän hallitus linjasi taloussuunnitteluohjeessaan 20.9.2024 (§ 91), että näytteenottomaksut määritellään kustannusvastaaviksi, oman tuotannon hinnoittelun kokonaisvaikutus on enintään 2,7 %, talouden tulee olla tasapainossa ja että suunnittelun lopputuloksena tulee pyrkiä vuoden 2024 talousarviossa hyväksytyyn tuottavuusohjelman mukaiseen ylijäämään. Tuloksen tulee kuitenkin olla > 0.

Hinnoittelu jaetaan kolmeen pääkohtaan: tutkimukset, näytteenottomaksut sekä viranomaistehtävät ja varautuminen. Hallitus määritteli hinnoittelun periaatteet taloussuunnitteluohjeessa seuraavasti:

a) Tutkimukset

- Vuoden 2025 talousarvion tulokehys perustuu vuoden 2024 ennustettuun toimintavolyymiin 1 % vähennyksellä.
- Toteutettavien kustannuksia alentavien sopeuttamistoimien lisäksi ISLABin oman tuotannon hinnoittelua on tarkistettu siten, että hinnoittelun muutoksen kokonaisvaikutus on enintään 2,72 %. Näytteenotto- ja käsittelymaksut sisällytetään hinnoittelun kokonaisvaikutuksen arvioon.
- Alihankintatutkimusten ja verituotteiden hinnat perustuvat ISLABin ostohintaan lisättyinä ISLABin käsittelymaksulla. Kustannuskehitykseen pyritään alihankintatutkimusten osalta vaikuttamaan mm. yhteiskilpailuilla HUS Diagnostiikkakeskuksen kanssa.

b) Näytteenottomaksu

Näytteenoton hinnoittelu perustuu näytteenottoverkostoon liittyviin kiinteistöjen kiinteisiin kuluihin ja laskennalliseen henkilöstötyöpanokseen/näytteenotto. Näytteenottomaksu määritellään jokaiselle hyvinvointialueelle erikseen, koska kiinteistöjen kiinteät kulut ovat alueilla erilaiset. Hinnoittelun periaatteet ovat yhtenäiset, ja ne on vahvistettu ISLABin hallituksessa 3.11.2023 (§ 97).

Laskennallisen henkilöstötyöpanoksen lisäksi näytteenottomaksuun kohdistettavia kustannuksia ovat vuokrat, siivouskulut sekä toimipisteen sähkö- ja kunnossapitokulut, mikäli ne eivät sisälly tilavuokriin. Näytteenottomaksujen yksikköhinta nousee näytteenottomäärien vähentyessä, mikäli kiinteät kulut pysyvät samoina.

Omistajien kanssa on käyty keskusteluja mahdollisista vuokratuloja säästävistä muutoksista toimitiloihin (esim. yhteiskäyttötilat). Sopeutusohjelma sisältää esityksiä näytteenottopisteiden vähentämiseksi kysynnän laskiessa. Vuoden 2025 näytteenottohinnat on laskettu nykyisten vuokratilojen mukaisesti, huomioiden vuodelle 2025 kohdistuvat tiedossa olevat vuokramuutokset. Kunnilta välillisesti tai suoraan vuokratuissa tiloissa on kuitenkin tällä hetkellä pääsääntöisesti yhden vuoden irtisanomisaika, joten sopeutusohjelmassa esitetyt toimenpiteet vaikuttavat valtaosin vasta vuoden 2026 vuokriin ja sitä kautta näytteenottomaksuun.

Hallituksen vahvistamien hinnoitteluperiaatteiden mukaan yksikköhinnan laskennassa näytteenottojen kappalemääränä käytetään edellisen valmistuneen tilikauden näytteenottomäärän toteutumaa. **Näin ollen vuoden 2025 näytteenottomaksujen hinnoittelu ei vielä huomioi kysynnän nopeaa ja voimakasta laskua 2024, joka johtaa toiminnan kannattamattomuuteen nykyisellä kysynnällä ja rakenteella. Kysynnän voimakas lasku tulee nostamaan vuoden 2026 näytteenottomaksuja merkittävästi, mikäli esitettyjä sopeutustoimia ei voida toteuttaa.**

Näytteenottomaksujen muutokset ovat hinnoitteluperiaatteiden mukaisesti Pohjois-Savossa +10,63 %, Pohjois-Karjalassa +1,09 % ja Etelä-Savossa -0,17 % vuodelle 2025.

Nyt esitetty talousarvio on laadittu siten, että näytteenottomaksut hinnoitellaan hyvinvointialueittain hallituksen 3.11.2023 (§ 97) päättämien yhtenäisten hinnoitteluperiaatteiden mukaisesti (nousuprosentit edellä), ja sen lisäksi muun oman

tuotannon analyysien hinnoittelukokonaisuuteen kohdistetaan +2,72 % korotusta kustannuslaskennan perusteella kohdentaen (ei yleiskorotusta).

Perusnäytteenottomaksun lisäksi ISLABin valikoimiin on sisällytetty myös muutamia vaativan näytteenoton kategoriaan määriteltyjä toimenpiteitä sekä erillisiä palvelumaksuja, joihin on tullut muutoksia vuodelle 2025. Erillishinnoiteltuja näytteenottoja ja palvelumaksuja on kokonaisuuteen nähden vähän ja myös nämä huomioidaan niin, että kokonaishinnoittelu ei nouse 2,72 % enempää.

Muiden kuin omistajien näytteenottomaksua sekä ns. itse maksavien yksityisasiakkaitten näytteenotto- ja toimitusmaksua on korotettu kustannusvastaavuuden varmistamiseksi. Tällä toimenpiteellä sekä muilla hintamuutoksilla muille kuin omistajille on noin 100.000 euron vaikutus tulokertymään.

c) Opetus- ja viranomaistehtävät ja varautuminen

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

3.5 Talousarvion 2025 yhteenveto

Talousarvio on laadittu hallituksen talousarvio-ohjeen mukaisesti kuitenkin siten, että yhtiön oman tuotannon myyntituottojen kokonaissumman korotus verrattuna vuoden 2024 syyskuun mukaan tehtyyn toteutumaennusteeseen ei ylitä 2,72 % (omistajakokouksen hyväksymä maksimi), eikä näytteenottomaksujen korotusta sisällytetä muun oman tuotannon hinnoittelumuutoksen kokonaisuuteen. Yksittäisten tutkimusnimikkeiden hintojen kustannusvastaavuutta on parannettu annetun

hinnoitteluraamin puitteissa. Tuottavuusohjelman mukaiseen ylijäämään ei päästä, mutta tilikauden tulos on >0.

Talousarvio sisältää esityksiä tuotannollisista rakenteellisista muutoksista, joiden avulla ISLAB vastaa tuotannon ja tulokertymän vähenemiseen. Mikäli myöhemmissä omistajien kanssa käytävissä neuvotteluissa käy ilmi, ettei joku omistajista hyväksy alueelleen esitettyjä muutoksia, ko. palvelut tulee hinnoitella erikseen.

Toimintatuotot

Talousarvion toimintatuotot ovat noin 71,47 miljoonaa euroa, josta myyntituotot ovat noin 71 M€ (huomioitu syyskuun 2024 ennuste, 1 % tuotannon lasku ja 2,72 % korotus oman tuotannon kokonaissummaan). Alihankintatutkimusten ja verituotteiden hinnat perustuvat ISLABin ostohintaan lisättyä ISLABin käsittelymaksulla. Muita tuottoja ovat mm. työterveyshuollon korvaukset, opetustoiminnan erityisvaltionosuus sekä erillishinnoiteltu viranomaistoiminta.

Toimintakulut

Talousarvion toimintamenot ovat noin 71 miljoonaa euroa. Tästä n. 43 % muodostuu henkilöstömenoista. Vuonna 2023 palkkakulut kasvoivat työehtosopimuskorotusten vuoksi noin 5,6 %, ja vuonna 2024 korotuksia toteutuu noin 4 %. Vuoden 2025 talousarvion henkilöstökulut sisältävät noin 4 % arvioitua sopimuskorotusta.

Henkilöstö- ja palkkasuunnittelussa on huomioitu kevään 2024 YT-neuvotteluissa sovitut toimenpiteet. Ulkopuolisten sijaisten ja uusien/korvaavien rekrytointien tarpeen arvioinnissa on huomioitu myös tiedossa olevat muutokset ja sopeutusohjelma.

Tuotantomäärän ennakoitu väheneminen on otettu huomioon tavaroiden ja palveluiden ostoissa. Mikäli muuta sopimuskohtaista ei ole ollut tiedossa, yleiseksi kustannusten nousuksi on arvioitu euroalueen inflaatioennusteen mukainen 2,5 %.

Toimintakulut sisältävät myös mm. lainsäädännön vaatimusten vuoksi tehtävistä tietojärjestelmämuutoksista aiheutuvia kustannuksia (esim. HETU-uudistus ja NIS2) sekä omistajayhteisöjen tai yhteiskumppaneiden järjestelmä- tai organisaatiomuutoksista aiheutuvia kustannuksia (esim. ISLABin tietojärjestelmiin vaikuttavat hyvinvointialueiden toimintamuutokset ja syöpärekisterin tietokantamuutos).

Investoinnit

Investoinnit (yhteensä 1,3 M euroa) toteutetaan aiempina vuosina tehdyillä investointivaroilla. Investoinnit jakautuvat laiteinvestointeihin, tuotantohankkeisiin, tilahankkeisiin sekä digitalisaatiohankkeisiin.

Laiteinvestoinneissa ja tuotantohankkeissa pääpaino on tuotannollisten ja rakenteellisten muutosten tukemisessa sekä pakollisissa tai toiminnan varmistamiseksi tehtävissä korvaushankinnoissa.

Näiden lisäksi vuonna 2025 investoidaan näytteenoton kehitysprojekteihin. Näytepalautusautomaatteja hankitaan suurimpiin keskus- ja sairaalalaboratorioihin ja suurimmissa keskuslaboratorioissa investoidaan ns. nopean näytteenottotoiminnan järjestämiseen. Investointien tavoitteena on parantaa asiakaskokemusta, sujuvoittaa näytteenottoa ja lisätä tuottavuutta.

Suunnitteluvuosille on kohdennettu myös palveluvalikoiman laajentamiseen liittyviä hankkeita, joiden avulla varmistetaan lääketieteellisessä kehityksessä mukana pysyminen (genomikartoitus ja mikrobisekvensointi).

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

Rahoitus

Perussopimuksen mukaan hyvinvointiyhtymä rahoittaa toimintansa palveluiden myynnillä jäsenille ja muille asiakkaille. Palveluista laskutetaan toteutuneen käytön mukaan luvussa 3.4 kuvatun mukaisesti. Hinnoittelun tulee perustua kustannusvastaavuuteen sekä investointien kattamiskykyyn ja palvelutoiminnan turvaamiseen kaikissa oloissa.

Hyvinvointiyhtymällä on enintään 4 miljoonan euron luotollisen sekkitilin limiitti. Lisäksi investointeja voidaan rahoittaa leasing-rahoituksella. Hyvinvointiyhtymä ei voi ottaa pitkäaikaista lainaa toimintansa rahoittamiseen.

3.6 Taloussuunnitelmaan sisältyvät riskit

Talousarvioraami sisältää merkittäviä riskejä, ja on huomioitava, että mikäli jokin seuraavista riskeistä toteutuu vuonna 2025, on todennäköistä, ettei talousarvio toteudu nyt esitetyn mukaisena:

- kysynnän lasku jatkuu vielä vuodelle 2025 ennustetusta tasosta,
- työehtosopimusten päättyminen johtaa lakkoihin ja/tai ennakoitua (4 %) suurempaan henkilöstökustannusten nousuun, tai mikäli
- rakenteelliset uudistukset viivästyvät tai eivät etene

Omistajat ovat viestineet merkittävistä laboratoriopalveluiden käyttöön liittyvistä säästötavoitteista, jotka myös jo suoraan vaikuttavat ISLABin palveluiden kysyntään. Vaikka laboratoriopalveluiden tarpeen oletetaan tulevaisuudessa yleisesti hieman kasvavan hoitovelan purkamistoimenpiteiden, itäsuomalaisen väestön ikääntymisen ja lääketieteen yleisen kehityksen vuoksi, hyvinvointialueiden omat tuotannon säästötoimenpiteet rajoittavat tätä kehitystä. Kysynnän laskulla on suora vaikutus tulokertymään ja siten myös yhtymän maksuvalmiuden turvaamiseen.

Merkittävänä ja potentiaalisena riskinä on, että kysynnän lasku on huomattavasti talousarviossa ennakoitua suurempaa.

Vuodelle 2025 suunniteltu investointitaso on edelleen varsin korkea, ja investointivarausten käyttö aiheuttaa jonkin verran riskiä taloussuunnitteluvuosien maksuvalmiudelle. Investointisuunnitelma sisältää kuitenkin mm. lakisääteisiä kehittämistoimia, sekä vain sellaisia muita hankkeita, jotka on määritelty strategian toteuttamisen tai toimintavarmuuden kannalta välttämättömiksi. Riskiä tasataan tarvittaessa esim. muuttamalla hankintoja leasing-pohjaisiksi.

Toimintakuluissa ei ole varausta erilaisille ennakoimattomille tai vahvistamattomille erille, joita voivat olla muun muassa vuoden 2025 aikana käynnistyvistä työ- ja virkaehtosopimusneuvotteluista tulevat muutokset henkilöstömenoihin, ja/tai muut mahdolliset vuoden aikana toteutuvat ennakoimattomat hinnankorotukset (esim. kuljetuskustannukset). Menot voivat kasvaa ennakoimattomasti myös erilaisten lakisääteisten uusien toimintojen vuoksi, tai kilpailutuskokonaisuuksien uusinnan yhteydessä. Riskien hallitsemiseksi on jo toteutettu ja käynnistetty uusia rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia sekä yhteiskilpailutuksia suuremman ostovolyymien 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. Hyvinvointiyhtymän kyberturvallisuutta on järjestelmällisesti ja suunnitelmallisesti kehitetty. Nykyisessä toimintaympäristössä voi kuitenkin ilmetä ennakoimattomia päivitys- tai muita tarpeita, jotka kasvattavat kustannuksia.

Tulo- ja menokertymän ennakoimattomaan kasvuun ja maksuvalmiuteen liittyviin riskeihin varaudutaan mahdollisimman hyvällä ennakoinnilla ja toisaalta tiukalla

kulukurilla. Lisäksi hyvinvointiyhtymällä on ollut käytössään luotollisen sekkitilin lii-
miitti, joka uusitaan.

3.7 Sopeuttamistoimenpiteet ja tuottavuusohjelma

Hyvinvointiyhtymän hallitus on edellyttänyt (20.9.2024 § 91), että talousarvioon si-
sällytetään kaikki ne sopeuttamistoimenpiteet, joiden avulla pyritään vuoden 2024
talousarviossa hyväksytyn tuottavuusohjelman mukaiseen ylijäämämiseen tulokseen.
Tuloksen tulee olla > 0 .

3.7.1 Vuoden 2025 sopeuttamistoimet

Omistajien linjauksen mukaisesti kysynnän lasku (5 % 2024, 1 % 2025) tulee so-
peuttaa kokonaan ISLAB hyvinvointiyhtymän toiminnasta. Tämä tarkoittaa noin 2,4
miljoonan euron sopeutustarvetta vuodelle 2025, mikäli tavoitteena pidetään talous-
suunnitelman mukaista pientä ylijäämää.

Mittavasta ja erityisesti talousarviovuoteen kohdistuvasta sopeutustarpeesta joh-
tuen ylijäämätavoitteesta on väliaikaisesti luovuttu ja vuoden 2025 talousarvio on
laadittu siten, että ylijäämä on >0 . Tämän jälkeen sopeutustarve on noin 1,8 miljoonaa euroa.

Seuraavassa taulukossa esitetään sopeutuksen kohdentuminen tuloslaskelman ta-
solla verrattuna skenaarioon, jossa toiminta säilyisi entisellään. Tekstissä avataan
olennaisimpia muutoksia tarkemmin.

Talousarvion erä	€
Toimintatuotot	163 000
Henkilöstökulut	745 000
Palvelujen ostot	116 000
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	305 000
Muut toimintakulut	109 000
Poistot	408 000
Yhteensä	1 846 000

Taulukko 4 Sopeutustoimien kohdentuminen 2025

a) Sopeutustoimet, joiden edellyttämistä muutoksista palveluihin on sovittu omistajien kanssa

ISLABin toiminnassa henkilöstökulut ovat noin 43 % toimintakuluista. ISLABin henkilöstöstä hoitohenkilöstöä on yli 78 %. Toteutettu analytiikan keskittäminen, näytteenottopisteiden muutokset ja kysynnän lasku vähentävät hoitohenkilöstön työn määrää valtaosassa toimipaikoista. Vuoden 2025 talousarviossa hoitohenkilöstöä on budjetoitu aluelaboratorioihin yhteensä 21 htv:tta vähemmän kuin vuonna 2024. Henkilöstövähennykset on kohdistettu toimintalähtöisesti niihin yksiköihin, joissa työn määrä mm. analytiikan keskittämisen ja näytteenottopisteiden muutosten myötä vähenee. Nämä suunnitellut hoitohenkilöstön vähennykset toteutetaan kevään 2024 yt-neuvottelujen tuloksessa sovituin toimenpitein sekä jättämällä vapautuvia tehtäviä täyttämättä ja vähentämällä määräaikaisen henkilöstön käyttöä. Edellä esitetty vähennys ei edellytä irtisanomisia, lomautuksia tai osa-aikaistamisia. Muutoksen edellytyksenä on ajanvarauspuhelinpalvelun ulkoistaminen, yhtenäinen henkilöstömitoitus sekä ISLABin palveluverkon ja -valikoiman sopeuttaminen asiakasmääriin, asiakastarpeeseen ja hyvinvointiyhtymän rahoitukseen.

Tutkimushenkilöstön osalta osaa asiantuntijarekrytointeja (erikoistuva lääkäri kl. kemia, erikoistuva sairaalamikrobiologi, erikoislääkärin sivuvirka) viivästytetään edelleen, ja palkkavaraukset on tehty vain puolelle vuodelle.

Hallinnon henkilöstön osalta talousarvio sisältää vapaaehtoisia/lakisääteisiä osaaikaisuuksia (esim. perhevapaat), joihin ei palkata sijaista, sekä vapautuvan tehtävän täyttämättä jättämisen. Hallinnon osalta talousarvio sisältää lisäksi 28.000 euroa toistaiseksi kohdentamatonta säästötarvetta.

Vuonna 2024 toteutettu analytiikan keskittäminen vähentää huoltokustannuksia ja laitehankintoja noin 250.000 eurolla vuonna 2025.

Sopeutustarve edellyttää, että ISLABin palveluvalikoimasuunnitelma päivitetään niin, että Riistaveden, Vuorelan, Uimaharjun ja Viinijärven näytteenottopisteet lakkaavat. Kiuruveden palveluvalikoima muuttuu lähilaboratoriosta näytteenottopisteeksi. Lisäksi Kesälahden ja Valtimon näytteenotto toiminta siirtyy Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen toiminnaksi. Muutoksilla arvioidaan saavutettavan noin 120.000 euron säästö, josta osa on yllä esitettyä henkilöstösäästöä. Lisäksi aukiolopäiviä vähennetään osasta toimipaikoista asiakasmäärien/-tarpeen mukaisesti ja hyvinvointialueiden kanssa käytyjen neuvottelujen pohjalta.

Sopeutustoimena korotetaan muiden kuin omistajien ja niiden in-house yhtiöiden hinnoittelua raamia enemmän (vaikutus n. 100.000 eur). Lisäksi IslabVerkko Oy:n toiminta ajetaan alas.

Investoinnit on priorisoitu kannattavuusarviointiin pohjaten. Kilpailutuksin ja sopimusneuvotteluihin pyritään kustannusten kasvun hillintään. Oman tuotannon prosesseja arvioidaan jatkuvasti kysyntä, tarpeet ja tuotannon muutokset huomioiden sekä kustannuslaskennan tuloksia hyödyntäen. Tässä yhteydessä tehdään jatkuvasti myös kannattavuusarviointia oman tuotannon ja alihankinnan välillä.

Hallinnon osalta vähennetään sisäisen koulutuksen määrärahoja, rekrytointimenoja (mm. messut, ilmoittelu) ja asiantuntijapalvelujen ostoa. Lisäksi on lakkautettu markkinointiviestinnän palvelujen sopimus. Tietohallinnon osalta säästöjä esitetään

kohdennetusti (mm. kausityöntekijöiden lisenssimuutos, kuukausimaksullisen THT-palvelun irtisanominen ja intramuutos). Näiden vaikutus yhteensä on noin 200.000 euroa.

Talousarvio sisältää lisäksi lukuisia yksittäisiä säästötoimia läpi organisaation ja edellyttää jatkuvaa kustannusten hallintaa ja seuranta kaikkessa päätöksenteossa.

b) ISLABin palveluverkkoa ja -valikoimaa koskevat sopeuttamistoimet, joihin omistajat eivät ole vielä muodostaneet kantaansa

Kaikkien edellä mainittujen toimenpiteiden jälkeen sopeuttamistarvetta jää edelleen 420.000 euroa. Näytteenottopalvelujen kysyntä on vähentynyt vuoden 2024 aikana noin 6 % ja sen ennakoitaan vähentyvän edelleen vuonna 2025, joten ISLABin nykyisen palveluverkon ja -valikoiman ylläpitäminen ei ole nykyisellä kokonaisrahoituksella mahdollista.

Tämän kattamiseksi on esitetty omistajille toimenpiteitä, joilla ISLABin palveluverkko ja -valikoima sopeutetaan nykyisiin asiakasmääriin ja hyvinvointiyhtymän rahoitukseen. Näitä lisämuutoksia on käsitelty omistajakokouksessa 31.10.2024 ja neuvotteluja on sen jälkeen jatkettu omistajien kanssa.

Omistajat edellyttävät rakenteellisia muutoksia, mutta eivät ole vielä ottaneet kantaa ehdotettuihin lisämuutoksiin. Omistajat käyttävät päätösvaltaansa yhtymäkokouksessa talousarvion käsittelyn yhteydessä. Mikäli jotakin muutosta ei voida toteuttaa, tulee sille löytää vastaavan suuruinen vaihtoehtoinen rakenteellinen muutos tai lisärahoitus toiminnan jatkamiseksi.

Talousarvion edellyttämät lisätoimenpiteet hyvinvointialueittain (edellä esitettyjen lisäksi):

Pohjois-Savon hyvinvointialueella näytteenottopalvelujen kysyntä on vähentynyt yli 7 % kuluvan vuoden aikana. Pohjois-Savon hyvinvointialueella esitetään

muutettavan näytteenottoverkostoa siten, että näytteenottotoiminnan aukiolopäiviä muokataan Vieremän, Rautalammen, Maaningan, Keiteleen, Varpaisjärven, Vesannon, Rautavaaran, Vehmersalmen ja Tervon näytteenottopisteissä niin, että näytteenottotoimintaa on 1–2 pv/vko näytteenottomäärästä riippuen. Tällä saavutettava säästö vuonna 2025 on arviolta 130.000 eur.

Lisäksi ISLAB irtisanoo seuraavien osa-aikaisten näytteenottopisteiden vuokrasopimukset päättymään 31.12.2025 ja siirtyy Pohjois-Savon hyvin-vointialueen kanssa yhteisiin tiloihin ko. sote-aseilla: Vieremä, Rautalampi, Maaninka, Keitele, Varpaisjärvi, Vesanto, Rautavaara, Vehmersalmi, Tervo, Joroinen, Kaavi.

Pohjois-Karjalan hyvinvointialueella näytteenottopalvelujen kysyntä on laskenut lähes 5 % kuluvan vuoden aikana. Pohjois-Karjalan hyvinvointialueella esitetään Rantakylän ja Ylämyllyn näytteenottopisteiden sulkemista. Ylämyllyn näytteenottomäärä on noin 1.300 näytteenottoa vuodessa. Rantakylän näytteenottomäärät ovat noin 7.000 näytettä vuodessa, mutta ISLABin Torikadun ja Tikkamäen näytteenottopisteet ovat kohtuullisen etäisyyden päässä ja julkisin kulkuyhteyksin saavutettavissa. Muutoksilla saavutetaan vuoden 2025 aikana n. 80.000 euron säästöt. Lisäksi Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen kanssa on neuvoteltu Enon näytteenottopisteen siirtymisestä terveysaseman tiloihin, hyvinvointialueen ja ISLABin välisestä tehtäväjaosta ja lähilaboratorioiden työnjaosta kiire-EKG:n suhteen. Näillä arvioidaan saavutettavan vuoden 2025 aikana n. 25.000 euron säästö.

Etelä-Savon hyvinvointialueen osalta esitetään laboratorion yöaikaisen päivystyksen lakkauttamista Savonlinnan keskuslaboratoriossa. Yöaikaan laboratorion palvelujen kysyntä on ollut vähäistä ja vireillä olevien sairaalan toimintaan vaikuttavien lainsäädäntömuutosten ennakoidaan vähentävän sitä entisestään. Kiireellisiä yöaikaisia tarpeita varten hoitoyksikön käyttöön pystytään tarjoamaan vierianalytiikkaa. Muutoksella arvioidaan saavutettavan vuoden 2025 aikana 120.000 euron säästöt ja jatkossa noin 150.000 euron vuosittainen säästö.

Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon osalta esitetään vierianalytiikassa siirryttävän vastaavaan palvelupakettimalliin kuin Etelä-Savossa. Jatkossa vierianalytiikka on koko ISLAB alueella hoitoyksiköiden käytössä olevaa analytiikkaa, johon ISLAB toimittaa palvelupaketin, johon sisältyy mm. laite, testit, perehdytys, ohjeet ja varalaitteet. Muutoksella arvioidaan saavutettavan noin 75.000 euron vuosittainen säästö.

Nämä lisäsäästöt edellyttävät yhteensä noin 5,5 htv:n vähennystä edellä esitetyn lisäksi. Vähennys on tarkoitus toteuttaa jättämällä vapautuvia tehtäviä täyttämättä ja vähentämällä määräaikaisen henkilöstön käyttöä, eikä sen arvioida edellyttävän irtisanomisia, lomautuksia tai osa-aikaistamisia.

Kaikkien edellä mainittujen palvelujen järjestämisvastuu on hyvinvointialueilla ja hyvinvointiyhtymä toimii palvelujen tuottajana palvelusopimuksen mukaisesti. Hyvinvointiyhtymä toteuttaa palvelut hyvinvointialueiden linjausten mukaisesti ja viestii hyvinvointialuelain mukaisesti valmistelussa olevista asioista talousarvioesityksen julkaisun, käsittelyn ja päätöksenteon yhteydessä.

Edellä mainittujen sopeutuskeinojen mukaisesti muokattu palvelusopimusliite tuodaan osapuolien käsittelyyn sen jälkeen, kun yhtymäkokous on päättänyt toimenpiteistä talousarvion yhteydessä.

Vaikeiden muutosten keskellä on erityisen tärkeä onnistua henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa. Tämä edellyttää yhdessä henkilöstön kanssa pohdittuja kehittämistoimia kaikilla organisaatiotasoilla sekä jatkuvaa panostusta muutosten johtamiseen.

3.7.2 Tuottavuustoimet talouden tasapainottamiseksi pitkällä aikavälillä

Tuottavuustoimien tavoitteena on, että taloussuunnittelukauden jälkeen vuonna 2028 vuosikate riittää poistoihin (taulukko 5). Tätä edesauttavat edellä kirjatut

sopeutustoimet, ja siihen tähtäävät strategiaohjelmaan laaditut strategiset toimenpiteet. Tuottavuusohjelman avulla parannetaan myös yhtymän maksuvalmiutta samalla, kun investointivaroja käytetään pois, sillä kaikki aikaisempien tilikausien ylijäämät (yhteensä 5,6 M euroa) palautettiin vuoden 2022 tilinpäätöksessä omistajille sairaanhoitopiirien ja liikelaitoskuntayhtymän purkamisen yhteydessä.

1000 € ulkoiset	MUUTETTU					
	TA 2024	TA 2024	TA 2025	TS 2026	TS 2027	TS 2028
Toimintakate	896	-793	353	717	1 098	1 483
Vuosikate	922	-569	453	767	1 148	1 533
Poistot	-1 349	-1 400	-1 442	-1 620	-1 450	-1 400
Tilikauden tulos	-426	-1 969	-989	-853	-302	133
Poistoeron ja varausten lisäys (-) tai vähennys (+)	700	767	1 000	1 400	1 350	1 200
TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ	274	-1 202	11	547	1 048	1 333
<i>Vaikutus maksuvalmiuteen</i>						
Toiminnan ja investointien rahavirta	-864	-2355	-838	-76	836	533

Taulukko 5. Tuottavuusohjelman tavoiteltu vaikutus tilikauden tulokseen ja maksuvalmiuteen taloussuunnitteluvuosina.

Hintojen kustannusvastaavuutta on parannettu vuodelle 2025 annetun hinnoitteluraamin puitteissa, ja tätä jatketaan tulevana vuosina. Taloussuunnitteluvuosille on arvioitu toimintatuottoihin maltillinen 2,5 % kasvu, jossa on huomioitu hyvinvointialueindeksi ja arvio tuotantovolyymien vähenemisestä. Toimintakulujen kehitys on arvioitu puoli prosenttia pienemmäksi kuin tuottojen kehitys. Tämä edellyttää tiukkaa kulukuria ja tuottavuustoimien toteutumista suunnitellussa aikataulussa. 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.

Keskeisenä työkaluna tuottavuustavoitteen toteutumisessa on yhdessä omistajien kanssa laadittu ISLAB-tasoinen palveluvalikoimasuunnitelma. Suunnitelman

ensimmäinen vaihe on analytiikan keskittämisen osalta käytännössä toteutettu vuoden 2024 loppuun mennessä. Vuonna 2025 kilpailutetaan kemian automaatiolinjat. Kilpailutuksen keskeisiä tavoitteita ovat tuotantovarmuuden säilyttäminen ja automaatioasteen lisäys sekä kustannussäästö, kun uudistuksen yhteydessä analytiikka sovitetaan nykyisiin tarpeisiin. Tavoitteena on automaation ja volyymin hyödyntäminen analytiikkaa keskittämällä silloin, kun asiakastarve sen mahdollistaa.

Toinen keskeinen kokonaisuus on näytteenotto- ja asiakaspalveluprosessin sujuvoittaminen ja yhtenäistäminen. Toimipaikkojen resurssisuunnittelua varten jatkokehitetään yhdenmukaista ja tietoon perustuvaa henkilöstömitoitusta, jolla turvataan oikea osaaminen oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa.

Tavoitteena on myös tarjota omistaja-asiakkaille aktiivisesti uusia, vaikuttavia palveluja ja toimintamalleja asiakasarvon kasvattamiseksi (esim. seulonnat). Tavoitteena on omistaja-asiakkaan kokonaishyöty.

4 Tavoitteet ja mittarit

Hyvinvointiyhtymän tavoitteiden ja mittareiden taustana ovat syksyn 2024 aikana päivitetty strategiset toimenpiteet (ks. kohta 2), jotka ohjaavat ja kehittävät tuloksellisia toimintatapoja ja tiedolla johtamista. Tavoitteet ja mittarit on esitetty yhteenvetona taulukossa 6.

4.1 Talous

Hyvinvointiyhtymän strateginen tavoite on tuloksellinen toiminta, ja perussopimuksen mukaan hinnoittelun on oltava kustannusvastaavaa. Tavoitteena on talouden

tasapaino lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Talousarvio sisältää mittavan sopeutusohjelman talouden tasapainon saavuttamiseksi.

Talouden prosessien osalta merkittävimpänä toimenpiteenä tavoitteen saavuttamiseksi on vuonna 2024 käyttöön otettu kustannuslaskentaohjelmisto hinnoittelun kustannusvastaavuuden varmistamiseksi. Ensimmäisiä raportteja on hyödynnetty vuoden 2025 hinnoittelussa.

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

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 suosittama 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 organisaatioyksiköillä.

Talousarvioon sisältyy myös uuden ajanvaraus-, vuoronumerojärjestelmän ja itseilmoittautumisautomaattien hankintaprojekti. Tavoitteena on, että järjestelmää

päästään pilotoimaan vuoden 2024 lopussa tai 2025 alussa, 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.

Ajanvarauspuhelinpalvelu on suunniteltu ulkoistettavan, koska omat henkilöresurssit kohdennetaan entistä enemmän varsinaiseen laboratoriotoimintaan. Asiantuntevan laboratoriohenkilöstön työaika ei kannata suunnata rutiininomaiseen ajanvaraus toimintaan. Ajanvarauspuhelinpalvelu toimii nykyisellään isolta osin takaisinsoittopalveluna. Ajanvarauspuhelinpalveluun ollaan kilpailuttamassa ulkoista palveluntuottajaa vuoden 2025 alussa ja tavoitteena on, että viimeistään kesällä 2025 ISLABin ajanvarauspuhelinpalvelutoiminnan hoitaa ulkoinen palveluntuottaja. Tällä toimenpiteellä pyritään turvaamaan ajanvarauspuhelinpalvelu vaihtoehtona asiakkaille, jotka eivät kykene tai halua käyttää verkkoajanvarausta. Tavoitteena on myös lisätä palvelun saavutettavuutta ja asiakastytyvääisyyttä.

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

ISLABin asiakkaiden toiminnallisen yhdenvertaisuussuunnitelman 2024–2026 mukaisesti tavoitteena on ISLABin kaikissa toiminnassa ja palveluissa huomioidaan asiakkaiden yhdenvertainen kohtelu, positiivinen erityiskohtelu ja osallisuus. Asiakasviestintä, ohjaus/neuvonta, näytteenottotilojen toimivuus ja asiakaspalvelu ovat erityisesti asiakkaiden yhdenvertaisuussuunnitelman kehittämisen kohteina.

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.

4.3 Henkilöstö

Hyvinvointiyhtymän strateginen tavoite on olla houkutteleva ja hyvinvoiva osaajayhteisö. Haluamme olla vetovoimainen ja turvallinen työpaikka, johon henkilöstö on sitoutunut, sekä yhteisö, joka tukee osaamisen kehittämistä, työhyvinvointia ja tyytyväisyyttä. Tavoitteita kohti edetään osallistavalla ja valmentavalla johtamisella, työturvallisuuskulttuuria edistämällä sekä työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden parantamiseen tähtäävillä toimenpiteillä. Tavoitteiden saavuttamisen tueksi vahvistetaan myös ISLABin työnantajamielikuvaa ja kehitetään rekrytointia.

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 tuetaan aloitetoiminnan kautta.

Loppuvuoden 2024 aikana määritellään toimi- ja työpisteisiin ISLAB-tasoinen tietoon perustuva ja osaamisvaatimukset huomioiva henkilöstömitoitus, jonka tavoitteena on kohdentaa oikea osaaminen oikeaan aikaan oikeaan paikkaan. Määritellyä henkilöstömitoitusta hyödynnetään henkilöstösuunnittelussa, tavoitteena tasata työn kuormitusta ja parantaa henkilöstön hyvinvointia.

Henkilöstön osaaminen varmistetaan laadukkaalla perehdytyksellä ja täydennyskoulutuksella. Osaamisen hallinnassa ja seuraamisessa hyödynnetään Personec OSS -moduulia, minkä lisäksi kehitetään osaamisen hallintaa ISLAB-tasoinen

Moodle-oppimisympäristön avulla. Koulutuksissa pääpaino on ISLAB-tasoisissa sisäisissä koulutuksissa, jotka toteutetaan erillisen koulutussuunnitelman mukaisesti. Työhyvinvointia edistetään sekä ISLAB-tasoisilla toimenpiteillä että työyksiköiden omien työhyvinvointisuunnitelman avulla. 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 ja -tyytyväisyyden edistämisen tueksi kehitetään ISLABin palkitsemisjärjestelmä, jonka avulla hyvä työsuoritus ja aktiivinen kehittämistoiminta voidaan huomioida. Toiminnassa ja viestinnässä edistetään ”yksi yhteinen ISLAB” -ajattelumallia, jolla kirkastetaan yhteiset tavoitteet potilas- ja omistaja-asiakasarvon kasvattamiseksi.

Rekrytinnin onnistumisen tukemiseksi vahvistetaan edelleen ISLABin näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa. Lisäksi osallistutaan alan tapahtumiin erillisen vuosikellon mukaisesti. ISLABin rekrytointiprosesseja kehitetään rekrytointitoimintamallin mukaisesti.

Digitalisaatiota edistetään ja sähköistä Laatuportti-järjestelmää hyödynnetään työturvallisuustapahtumien sekä aloitetoiminnan ilmoitus- ja käsittelyprosessissa.

4.4 Prosessit/tuotanto

Hyvinvointiyhtymän perustehtävä on tuottaa kaikissa tilanteissa laadukasta ja asiakastarpeita vastaavaa analytiikkaa. Tätä varmistavat laatujärjestelmän jatkuva ylläpito ja kehittäminen sekä henkilöstön hyvinvointiin, riittävyteen ja osaamiseen tähtäävät toimet (4.3). Laite- ja tietojärjestelmäinvestoinnit turvaavat analytiikan ajantasaisuutta, luotettavuutta ja toimintavarmuutta.

ISLAB on FINAS- akkreditointipalvelun akkreditoima testauslaboratorio n:o T072. Vuoden 2025 alussa otetaan käyttöön standardin uusi versio SFS-EN ISO 15189:2022, joka huomioi paremmin valmiussuunnittelun, varautumisen ja riskienhallinnan.

Hyvinvointiyhtymän strateginen tavoite on tuottaa kilpailukykyisiä palveluita. Vuosina 2023–2024 toteutetut tuottavuustoimet (analytiikan keskittäminen) ovat vähentäneet huoltokustannusten kasvua sekä laitehankintojen tarvetta, mutta talousarvion toteutuminen edellyttää, että sopeuttamistoimiin kirjatut toiminnan muutokset viedään täysimääräisenä täytäntöön nopealla aikataululla.

Kustannusten kasvua hillitään merkittäväällä tavalla talousarvioon kirjatun sopeuttamisohjelman toimenpitein, joiden avulla toiminta, palveluverkko ja -valikoima sopeutetaan alentuneeseen kysyntään ja käytössä olevaan rahoitukseen.

Vuoden 2025 aikana julkaistaan tarjouspyyntö uusien kemian automaation laitteistojen kilpailuttamiseksi. Tässä yhteydessä sairaalalaboratorioissa, Pieksämäellä ja Savonlinnassa nykyisenkaltainen automaatio korvataan pienemmillä kemian perustutkimuksiin käytettävillä analysaattoreilla, joiden hankinnan valmistelua jatketaan vuoden 2025 aikana.

Vuoden 2025 aikana kilpailutetaan keskuslaboratorioiden väliset kuljetukset. Aluelaboratorioiden sisäisiä kuljetuksia lisätään Pohjois-Karjalassa, uutena toinen päivittäinen kuljetus kolmesta lähilaboratoriosta (Nurmes-Lieksa-Kitee).

Myeloomadiagnostiikassa automaatioastetta lisätään, veriviljelykäytäntöjä yhdenmukaistetaan ja serologisia ja immunologisia tutkimuksia uudelleen järjestellään (osa siirretään alihankintaan, osa otetaan omaksi toiminnaksi). Vuoden 2025 aikana kilpailutetaan verikeskusautomaattien ja -reagenssien käyttökorvaussopimus.

Vuonna 2025 jatketaan IVD-asetuksen (EU 2017/746 asetus *in vitro* -diagnostiikkaan tarkoitetuista lääkinnällisistä laitteista) vaatimusten täytäntöönpanoa, mikä aiheuttaa merkittävästi lisätyötä mm. dokumentointiin liittyen.

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 harjoittelupaikkoja ja laadukasta opiskelijaohjausta sekä järjestämällä yhteistä satelliittikoulutusta Savonia-AMK:n kanssa. Opinnäytetöiden aihepankin tavoitteena on hyödyntää opinnäytetöitä ISLABin omissa kehittämishankkeissa.

Lääkäreiden perusopetuksessa pyritään parantamaan laboratorioalojen näkyvyyttä tarjoamalla opiskelijoille amanuenssuureja. Vuonna 2025 on tavoitteena saada ISLABiin harjoitteluun yksi amanuenssi per erikoisala. Vuonna 2025 arvioidaan, voitaisiinko amanuensseja ottaa tulevina vuosina enemmän. Tällä osaltaan parannetaan alojen näkyvyyttä lääkäreiden keskuudessa.

ISLAB mahdollistaa myös oman henkilöstön tutkimustoiminnan, jonka tukemiseen talousarvioon on varattu erillinen määräraha. Tavoitteena on käynnistää vähintään kaksi uutta tutkimusprojektia vuoden 2025 aikana.

AMK-opiskelijoiden opiskelijaohjauksen laatua mitataan CLES+T-kyselyllä, joka koostuu kliiniseen oppimisympäristöön, opiskelijaohjaukseen, oppilaitosyhteistyöhön, opiskelijaan ja opintoihin liittyvistä kysymyksistä. Kyselyn tulosten avulla kehitetään opiskelijaohjauksen laatua.

Talousarvion tavoitteet	Mittari	TA 2025	Sitovuus
Tulokseksellinen toiminta - Talous			
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 sumupoistot viimeistään TP2028	hallitus
Kustannusten hallinta	Toimintakate	Toteutuu talousarvion mukaisesti	hallitus
Lähellä asiakasta - Asiakas			
Asiakaskokemus on erinomainen * henkilöasiakas * terveydenhuollon asiakas * omistaja-asiakas	NPS	> 75 > 60 > 70	hallitus
Kilpailukykyiset palvelut - Tuotanto			
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
Houkutteleva ja hyvinvoiva osaajayhteisö - Henkilöstö			
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
Innovatiivinen asiantuntijakumppani - Tutkimus ja opetus			
Teemme tieteellistä tutkimusta	Aloitetaan vähintään 2 uutta tutkimusta/vuosi	2	hallitus
Opiskelijaohjaus on laadukasta	Cles+ T	8,7	hallitus

Taulukko 6. Talousarvion tavoitteet, yhteenveto.

5 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

Hyvinvointiyhtymälle on hyväksytty sisäisen valvonnan ja riskien hallinnan perusteet sekä hallituksen antamat menettelytapaohjeet. 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. Hyvä hallintotapa ja eettiset periaatteet on kuvattu erillisissä ohjeissa. 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. Riskienhallintaa toteutetaan kaikessa toiminnassa toimintajärjestelmän, talousarvion, ja muutoksenhallintamenettelyiden sekä merkittävien hankinta- ja muiden päätösten huolellisen valmistelun avulla. Riskien arviointi on tavoitteiden saavuttamista uhkaavien riskien tunnistamista ja analysointia. Merkittävät riskit tunnistetaan, arvioidaan ja luokitellaan, ja luodaan niille riittävät riskienhallintakeinot. Riskien arvioinnin perusteella esille tulleita merkittäviä toiminnan ja talouden riskejä käsitellään ISLABin johdon katselmuksissa.
- 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.

Taloussuunnitelmaan liittyviä riskejä sekä niiden hallintakeinoja on kuvattu luvussa 3.6.

6 Talousarvion sitovuus

Hallintosäännön 46 §:n mukaan hallitus hyväksyy suunnittelukehyksen 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 toiminnalliset tavoitteet on esitetty aiemmin taulukossa 6.

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

Hallitukseen nähden sitova on tilikauden tulos.

II TULOSLASKELMAOSA

Tuloslaskelma, ulkoiset erät

TULOSLASKELMA 1000 € ulkoiset	TA 2024				
	TP 2023	TA 2024	Muutettu	TA 2025	Muutos %
Toimintatuotot	69 400	72 314	69 589	71 470	2,7 %
Myyntituotot	68 995	71 979	69 229	71 074	2,7 %
Tuet ja avustukset	187	151	150	188	25,3 %
Muut toimintatuotot	218	184	210	209	-0,7 %
Toimintakulut	-68 904	-71 418	-70 382	-71 117	1,0 %
Henkilöstökulut	-29 371	-31 190	-30 400	-30 871	1,5 %
Palkat ja palkkiot	-24 371	-26 016	-25 380	-25 811	1,7 %
Henkilösivukulut	-5 000	-5 175	-5 020	-5 059	0,8 %
Eläkekulut	-4 116	-4 423	-4 279	-4 362	1,9 %
Muut henkilösivukulut	-884	-752	-741	-697	-6,0 %
Palvelujen ostot	-16 525	-16 986	-16 855	-17 074	1,3 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-14 664	-15 050	-14 727	-14 714	-0,1 %
Muut toimintakulut	-8 342	-8 192	-8 400	-8 458	0,7 %
Toimintakate	496	896	-793	353	
Rahoitustuotot ja -kulut	88	27	224	100	-55,4 %
Korkotuotot	83	50	180	100	-44,4 %
Muut rahoitustuotot	9	8	75		-100,0 %
Muut rahoituskulut	-3	-31	-31		-100,0 %
Vuosikate	584	922	-569	453	
Poistot ja arvonalentumiset	-1 417	-1 349	-1 400	-1 442	3,0 %
Suunnitelman mukaiset poistot	-1 253	-1 349	-1 400	-1 442	3,0 %
Arvonalentumiset	-163				
Tilikauden tulos	-832	-426	-1 969	-989	-49,8 %
Poistoeron lisäys (-)/vähennys (+)	-643	700	767	1 000	30,4 %
Vapaaeht. varausten lis. (-)/väh. (+)	1 505				
TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ	30	274	-1 202	11	

Tuloslaskelma, taloussuunnitteluvuodet

TULOSLASKELMA 1000 € ulkoiset	MUUTETTU						
	TP 2023	TA 2024	TA 2024	TA 2025	TS 2026	TS 2027	TS 2028
Toimintatuotot	69 400	72 314	69 589	71 470	73 257	75 088	76 836
Toimintakulut	-68 904	-71 418	-70 382	-71 117	-72 539	-73 990	-75 353
Toimintakate	496	896	-793	353	717	1 098	1 483
Rahoitustuotot ja -kulut	88	27	224	100	50	50	50
Vuosikate	584	922	-569	453	767	1 148	1 533
Poistot ja arvonalentumiset	-1 417	-1 349	-1 400	-1 442	-1 620	-1 450	-1 400
Tilikauden tulos	-832	-426	-1 969	-989	-853	-302	133
Poistoeron lisäys (-)/vähennys (+)	-643	700	767	1 000	1 400	1 350	1 200
Vapaaeht. varausten lis. (-)/väh. (+)	1 505						
TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ	30	274	-1 202	11	547	1 048	1 333

III INVESTOINTIOSA

1 000 €	TP 2023	TA 2024	TA 2025	TS 2026	TS 2027	TS 2028
Laiteinvestoinnit	666	769	398	488	150	900
Tuotantohankkeet	42,6	400	472	194	100	0
Tilahankkeet	53,0	100	100	150	50	100
Digitalisaatiohankkeet	622,5	517	311	0	0	0
Osakkeet ja osuudet	0,0	0	0	0	0	0
INVESTOINTIMENOT	1 384	1 786	1 281	832	300	1 000

IV RAHOITUSOSA

1000 €	MUUTETTU						
	TP 2023	TA 2024	TA 2024	TA 2025	TS 2026	TS 2027	TS 2028
Toiminnan rahavirta	584	922	-569	453	767	1 148	1 533
Vuosikate	584	922	-569	453	767	1 148	1 533
Investointien rahavirta	-1 384	-1 786	-1 786	-1 281	-832	-300	-1 000
Investointimenot	-1 384	-1 786	-1 786	-1 281	-832	-300	-1 000
TOIMINNAN JA INVESTOINTIEN RAHAVIRTA	-800	-864	-2 355	-828	-65	848	533
Rahoituksen rahavirta	-5 383						
Oman pääoman muutokset	-5 652						
Muut maksuvalmiuden muutokset	268						
Saamisten muutos	730						
Korottomien velkojen muutos	-462						
Vaikutus maksuvalmiuteen	-6 183	-864	-2 355	-828	-65	848	533