

# Tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman raportointi 2023

Aluehallitus 18.3.2024

Muutosjohtaja Leila Pekkanen

Strategiajohtaja Jussi Lampi

# Päätavoitteet yhtenevät uudistamien kanssa

- palvelurakenteen keventäminen sekä painopisteen muuttaminen ennaltaehkäiseviin, terveyttä ja hyvinvointia edistäviin palveluihin ja toimintamalleihin
- palveluverkon tarkastelu tehdään ottaen huomioon palvelujen saatavuus, saavutettavuus ja palvelutarpeet.
- Perustason palveluiden vahvistaminen

## Tuottavuuden kasvua haetaan

- Oikea resurssien kohdentaminen
- Kustannustehokkuuden parantaminen
- Digitaalisten palvelujen ja etäpalvelujen lisääminen
- Joustavuutta palveluiden saatavuuteen
- Paljon palveluja käyttävien ja suurten volyymien palvelut tarkastelussa
- Toimivat palveluprosessit ja palveluketjut sekä asiakkuuden hallinta
- Oman tuotannon vahvistaminen

# Yhteenveto

- Alkuperäinen tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma laadittu 2022, ohjelma on päivitetty marraskuussa 2023 lainanottovaltuuden muutosneuvottelujen yhteydessä.
- Siirrytty ohjelmapohjaiseen toimeenpanoon kesäkuussa 2023.
- Syyskuussa 2023 aluehallituksen käynnistämä palvelujärjestelmän ja –verkon kokonaisuudistuksen tavoite on yhtenevä tuottavuus- ja taloudellisuustavoitteiden kanssa.
- Alkuperäinen tavoite 2023:
  - Kustannusten alenema 40,5 Milj. € (3,7 %)
  - Vuosikatetavoite 40,7 Milj. €
- Talouden tasapaino saavutettava vuoden 2026 loppuun mennessä (alijäämän kattamisvelvollisuus)

# Yhteenveto / saavutetut tulokset

- Vuoden 2023 tilinpäätös (vahvistamaton)
  - Vuosikate – 29,4 M€, alijäämä – 62,9 M€
  - Alijäämä n. 20 M€ ennustettua alhaisempi
- Kustannusten alenema, TT-ohjelman tavoite 40,5 M€
- Toimenpiteillä on saavutettu 12,8 M€ kustannusvaikuttavuus
- Toteutuma on 32 % tavoitteesta

# Toimenpiteiden toteutuminen

## Konsernihallinto, ICT, laitehallinta ja Digitaaliset palvelut

- ICT-infran siirrot kuntaorganisaatioista etenivät suunnitellusti ja noin 50% työasemista saatiin siirrettyä joulukuun 2023 loppuun mennessä. Väliaikaisratkaisuja puretaan vuoden 2024 aikana.
- Digiohjelma on hyväksytty.
- Digitaalisen asiointin tekninen alusta/järjestelmäkilpailutus on valmistelussa ja käyttöönotto tapahtuu vuoden 2024 aikana.
- Konsernihallinnon, resurssisuunnittelun ja etäpalveluiden digitaaliset ratkaisut ovat valmistelussa.

# Palveluverkko ja palvelujärjestelmä

Valmisteilla oleva palvelujärjestelmän ja palveluverkon uudistus sisältää vastaanottoiminnan, alueellisen erikoissairaanhoidon, aikuissosiaalityön, osastohoidon, asumisen ja kotiin vietävien palveluiden kokonaisuudet. KYS-sairaalaselvitys valmistuu loppuvuodesta 2024.

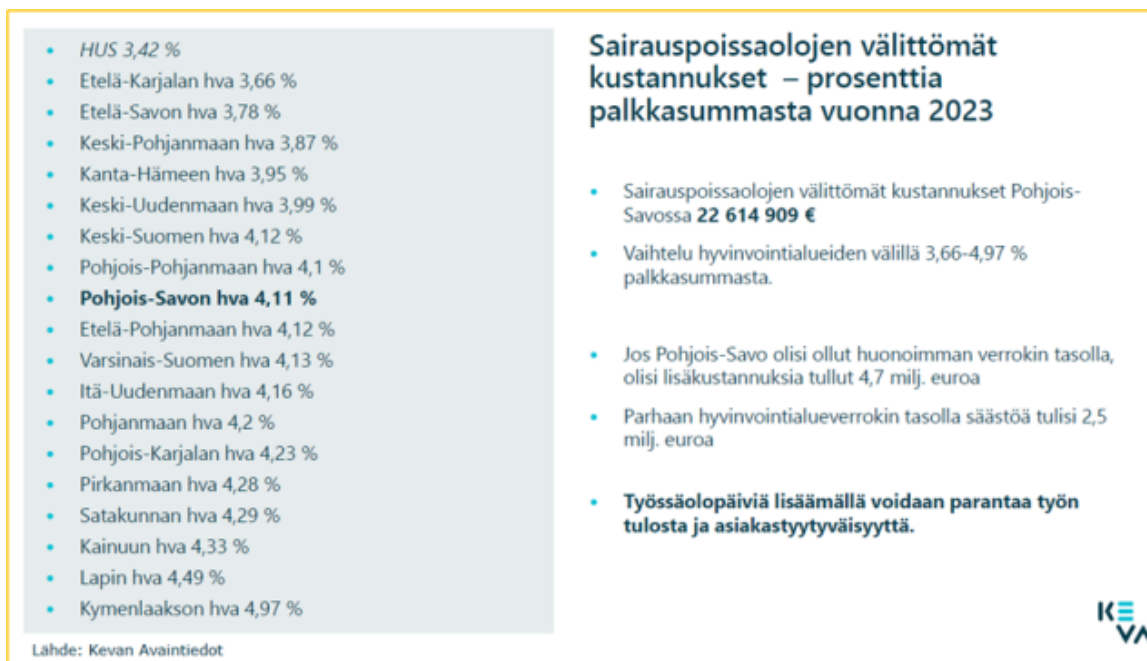
Palvelujärjestelmän kokonaisuudistuksen ja palveluverkon päätökset tehdään kesäkuussa 2024. Suurin osa tuottavuusohjelman toimenpiteistä liittyy ko. kokonaisuudistukseen.

## Toteutuneet toimenpiteet

- Ensivastetoiminnan ja ensihoidon osalta pelastuslaitos on toteuttanut suunnitellut toimenpiteet. Lisäksi alueradiologian uudistus sekä Joroisten vuodeosaston sulkemisen taloudelliset vaikutukset ovat yhteensä 400.000 €.
- Ensihoitopalvelujen osalta päätökset keskittää päätoimisten ensihoitajien tuotanto yleisiin palveluihin palveluyksikkö akuuttiin sekä integroida ensihoitopalvelu ja liikkuva sairaala yhteiseksi liikkuvien palveluiden kokonaisuudeksi on toteutettu loppuvuonna 2023. Toimeenpano vuoden 2024 aikana.
- Ikäntyneiden palvelujärjestelmän ja palveluverkon uudistuksesta päätetään palvelujärjestelmän kokonaisuudistuksen yhteydessä kesäkuussa 2024. Uudistuksessa toteutetaan vuodeosasto-, asumisen- ja kotiin vietävien palveluiden kokonaisuus sekä kotisairaalan vahvistaminen Liikkuvaksi sairaalaksi. Ikäntyneiden asumispalveluissa vuokratason tarkistukset tehdään yhteistyössä tilahallinnon kanssa. Vaikutukset alkavat vuoden 2024 aikana.
- Perhe- ja vammaispalveluissa palvelurakenteen uudistus etenee päätöksentekoon 2024 kesäkuussa, jolloin myös palveluverkosta päätetään. Palvelujen verkostojen uudistaminen on ollut vahvaa perhekeskuksen, vammaisten avopalveluiden ja kuntien sivistystoimien kesken. Lisäksi keskeisenä on ollut yhteistyö vaikuttajatoimielinten kanssa.

- Alkuvuosi 2023 **2,5 M€** ja loppuvuosi **6,0 M€**, yhteensä **8,5 M€**
- Sairauspoissaolojen tavoite toteutui, Kevan selvitys 2024
  - Työhyvinvointiin, työssäjaksamiseen sekä työssä jatkamiseen liittyvät toimenpiteet ovat tuottaneet tulosta, esim. korvaava työ, räätälöidyt tehtävät
  - Esihenkilötyön vahvistaminen ja poissaolojen seurantamalli
  - Sairauspoissaolopäiviä ei ollut yhtään 30 %:lla työntekijöistä. Merkittävimmät poissaolot keskittyivät ryhmiin 1-7 pv sekä 8-29 päivän ryhmiin. Suurimmat kustannukset aiheutuivat 30 – 59 poissaolopäivien ryhmittymään olleen 5,7 milj. €.
- Eläkepoistuman hyödyntäminen
- Henkilöstörakenteen tarkastelu (vakituiset/määräaikaiset)
- YT-menettelyt ovat olleet käynnissä talousarvion 2024 valmistelun yhteydessä marras-joulukuussa 2023. Vuoden alussa käynnistettiin johtamisrakenteisiin liittyvät YT- neuvottelut, jotka päättyvät 7.3.2024

# Henkilöstövoimavarat



# InHouse-yhtiöt

- Talousarvion 2024 laadinnan yhteydessä hyvinvointialueen toiminnan kannalta taloudellisesti merkittävimpien inhouse-yhtiöiden kanssa käynnistettiin neuvottelut, joissa tavoitteena oli kustannustason alentaminen vastaamaan hyvinvointialueen rahoitusta. Neuvottelujen myötä saavutettavien muutosten kustannusvaikutukset tulevat näkymään vuodesta 2024 eteenpäin.
- Osa yhtiöistä on käynnistänyt omia tuottavuus- ja taloudellisuusohjelmia.
- Työterveyshuollon osalta ostopalveluissa säästyi noin 1,380 M€
  - Työterveyshuollon tuottavuustoimien voidaan katsoa lähteneen hyvin käyntiin.
  - Ostot alittuivat noin 0,9 milj. €.



# Investoinnit

Investoinnit Netto	TA 2023 (€)	Muutettu TA 2023 (€)	Toteutuma 2023 (€)	Tot % 2023
Sovellusinvestoinnit	30 212 000	8 300 000	3 099 695	37,35
Kiinteistöinvestoinnit	42 380 000	49 680 000	48 338 405	97,3
Laiteinvestoinnit	19 134 000	18 400 000	15 741 867	85,55
Muut investoinnit			25 177	

- **Investointimenoista 45,2 M€ rahoitettiin vuoden 2023 lainanottovaltuudesta ja loppu kassavaroilla.**
  - Rakennusinvestoinnit toteutuivat vuonna 2023 pääosin suunnitellusti.
  - Laiteinvestoinnit alittivat talousarvion 2,7 M€ ja toteutuivat 15,7 M€. Suurin laiteinvestointi oli lineaarikiihdytin 3,2 M€.
  - Sovellusinvestointien talousarvio oli 8,3 M€ ja toteutuma 3,1 M€. Hyvinvointialueen käynnistämiseen ja toiminnan jatkuvuuden varmistamiseen liittyvät tehtävät olivat ennakoitua laajemmat, josta johtuen uusien ICMT-hankkeiden ja investointien käynnistäminen on viivästynyt.
- **Lainanottovaltuuksien käyttö investointien rahoittamiseen**
  - Valtioneuvoston hyvinvointialueelle myöntämä lainanottovaltuus vuoden 2023 investointisuunnitelmaan oli 245,8 M€. Lainanottovaltuuteen sisältyy 51,4 M€ investointeja vastaavia sopimuksia, josta rakennuksiin liittyvien sopimusten osuus oli 44,6 M€ ja laitteisiin liittyvien sopimusten osuus 6,8 M€. Valtuus nostaa pitkäaikaista lainaa investointien rahoittamiseen oli 194,4 M€.
  - Hyvinvointialue on vuoden 2023 aikana nostanut pitkäaikaista lainaa 70,0 M€, josta vuoden 2023 investointien rahoittamiseen on käytetty 45,2 M€. Loppuosa lainasta käytetään tulevana vuosina vuoden 2023 hyväksytyn investointisuunnitelman mukaisten investointien rahoittamiseen.

# Tuottavuustavoitteet ja integraatio

- Kesäkuussa 2023 hyväksytyt toimeenpano-ohjelmat sisältävät lukuisia toimenpiteitä tuottavuuden lisäämiseksi.
  - Resurssien oikea kohdentaminen, prosessien tarkastelu ja koko rakenteen uudistaminen sekä tilatehokkuuden tarkastelu lisäävät tuottavuutta.
  - Alkuperäiseen tuottavuusohjelmaan sisältyi jo edellä lueteltuja toimenpiteitä, joista erityisesti henkilöstövoimavaroihin kohdistuneet toimenpiteet ovat myös osaltaan lisänneet tuottavuutta.
  - Palvelukyvykkyys on turvattu aiempaa vähemmillä resursseilla, mutta joissakin toiminnoissa mm. jonojen kertyminen on aiheuttanut palvelun viivästymistä.
- Palvelutoiminnan kokonaisuudistuksessa painopiste on toiminnan integraatiossa.
  - Jo käynnissä olevilla toimenpiteillä tuetaan integraation edistämistä. Esimerkkinä mainittakoon vuodeosastotoiminnan, asumisen, liikkuvan sairaalan ja kotiin vietävien palveluiden sujuva kokonaisuuden valmistelu.
  - Osastotoiminnassa on tarkoitus integroida myös perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon osastotoimintaa soveltuvin osin ja siirtää esim. Kuopion perusterveydenhuollon osastot KYS sairaalan osastotoiminnan yhteyteen.

Toimenpide / tavoite	Toteutuma
Tuottavuuden kasvua haetaan mm. resurssien oikealla kohdentamisella, henkilöstön optimaalisella sijoittumisella ja työnjaon optimoinnilla sekä prosessien kokonaistarkastelulla ja yhtenäistämällä (integraatio).	Henkilöstösuunnittelun sovellus on otettu käyttöön. Lisäksi resurssisuunnittelu (työvuorosuunnittelu) on valmistelussa. Muutokset on käsitelty YT-prosessissa.
Kustannustehokkuuden parantamiseksi hyödynnetään ensisijaisesti hyvinvointialueen oma osaaminen ja <del>fasilitiit</del> ostopalvelujen sijaan.	Tavoitteena palvelujärjestelmän kokonaisuudistuksessa.
Digitaalisten palvelujen lisäämisellä korvataan muita palveluntuottamisen kanavia ja tuetaan työn ja palvelun aika- ja paikkariippumattomuutta.	Sisältyy palvelujärjestelmän kokonaisuudistuksen tavoitteisiin. Liikkuvien ja digitaalisten palveluiden osuutta kasvatetaan uudessa järjestelmässä.
Lisätään joustavuutta ja parantaa palvelujen saavutettavuutta.	Asiakkaan asioinnin valinnanvapaus koskee koko hyvinvointialuetta. Liikkuvat ja digitaaliset palvelut tukevat joustavaa palvelun saatavuutta ja saavutettavuutta.
Etäpalveluiden ja digitaalisten palveluiden laajeneva käyttöönotto on kohtuullisen nopeasti toteutettava keino tehostaa toimintaa, eikä sen potentiaalia ole vielä tunnistettu kaikissa palveluissa.	Digitaalisten palveluiden laajentuminen tapahtuu merkittävilta osin, kun toiminnan tekninen alusta ja järjestelmä otetaan käyttöön vuoden 2024 aikana.
Keskitymme suurten volyymien palveluihin sekä paljon palveluja käyttävien asiakassegmenttiin	Tarkastelu käynnistetään erillishankkeena vuoden 2024 aikana.
Toimivat palveluprosessit, palveluketjut ja asiakkuuden hallinta nousevat keskiöön	Palvelujärjestelmän ja palveluverkon kokonaisuudistuksessa huomioidaan prosessit, palvelut ja asiakkuuden hallinta.
Oman tuotannon osalta hyödynnetään täysipainoisesti olemassa olevat resurssit ja osaaminen.	Toimenpiteitä on valmistelussa esim. vastaanotto-, asumis- ja perhe- ja vammaispalveluiden osalta.
Tarkastellaan palvelustrategian sekä palveluverkkosuunnitelman mukaisesti tuotantotapoja ja panostetaan hyvinvointialueen oman tuotannon vahvistamiseen, mikäli palvelut pystytään tuottamaan vertailukelpoisella hinnalla markkinoihin nähden.	Tarkastelu on käynnissä palvelujärjestelmän uudistamisen ja palveluverkon uudistamisen yhteydessä.

# Riskiarviointi

Riski	Riskin hallinta
Korona-pandemian aikana syntyneen hoitovelan purkaminen Työvoiman riittävyys	Hoitovelan purkamiseen on kohdistettu erillisresursseja Työvoimaa koskeva kokonaiselvitys valmistuu kevään 2024 aikana. Palvelujärjestelmän ja -verkon uudistuksella pyritään luomaan malli, johon käytössä oleva ja ennustettu työvoima riittää
Palvelutarpeen kasvu erityisesti ikääntyneiden palveluissa	Palvelujärjestelmän uudistamisen tavoitteena on vaikuttaa sekä hoivan tarpeeseen sekä kevyempään palvelurakenteeseen
Palveluiden kustannusten kasvu, inflaatio ja yksityisten palveluntuottajien merkittävät hinnankorotukset sekä toteutuvat uudet kilpailutuksen nostavat hintatasoa merkittävästi nykyisestä tasosta Lainsäädännön muutokset	Kilpailutukset sekä markkinoiden seuranta. Myös oman toiminnan vahvistaminen mahdollista, mikäli se kustannuksiltaan muodostuu edullisemmaksi ja työvoima voidaan turvata. Pyritään vaikuttamaan lainsäädännön muutoksiin. Mikäli lainsäädännön muutokset aiheuttavat uusia kustannuksia, on ne huomioitava hyvinvointialueneuvotteluissa.
Hyvinvointialueen palkkaharmonisointi	Valmistelu on aloitettu ja arvio vaikutuksista on tiedostettu. Palvelujärjestelmän uudistamisella ja tuottavuuden lisäämisellä pyritään vaikuttamaan resurssitarpeeseen.
Toimintaympäristön epävakaus ja varautuminen	Toimintaympäristön ajantasainen seuranta ja analysointi sekä toimenpiteiden valmistelu tarvittavilta osin. Reagoitakyvykkyyttä pyritään parantamaan.
Muutuskustannukset	Muutuskustannuksia aiheutuu ensimmäisinä toimintavuosina esim. ICT-järjestelmä-ympäristön osalta. Päällekkäisyyksien purkaminen on jo meneillään.
Rakennusinvestoinnit sisältävät pitkäkestoisuuden vuoksi riskejä. Riskejä voivat aiheuttaa mm. hintojen muutokset, joiden vaikutus investoinnin lopullisiin kustannuksiin on huomioitava.	Suurissa investoinneissa riskien hallinta ja ennakoiminen korostuu ja mahdollisia kustannusnousuja voidaan arvioida erilaisten kustannusten nousua kuvaavien indeksien kautta.

## Toteutuneita riskejä

- Hoitovelkaa ja jonojen purkua ei ole vielä pystytty toteuttamaan kokonaan. Lakisääteisiä hoitoon pääsyn tavoitteita ei voida saavuttaa kaikilta osin.
- Työvoiman saatavuusongelmat jatkuvat edelleen. Työvoiman kokonaisuuden hallinta on rakennettava vähenevien resurssien, uusien toimintatapojen ja työnjaon uudistamisen sekä tehokkaan resurssisuunnittelun varaan. Toimenpiteet sisältyvät toimenpideohjelmiin. Työvoiman saatavuusongelmat voivat johtaa palvelutuotannon rajoitustoimiin. Henkilöstöselvitys on valmisteilla ja käytettävissä keväällä 2024.
- Vanhusten asumispalveluiden henkilömitoituksen vaatimukset johtavat nykyisessä työvoimatilanteessa asumispalvelupaikkojen vähentämiseen, jotta mitoitusvaatimukset voidaan täyttää. Tämä merkitsee koko palveluketjussa paineen kasvua osastopalveluissa sekä perus- ja että erikoissairaanhoidon tasolla ja kotiin annettavissa palveluissa.
- Palveluntuottajien hinnoittelumuutokset ja kilpailutuksen tulokset näkyvät palvelujen kustannustason kasvuna.
- Työvoiman saatavuusongelmien vuoksi joudutaan räätälöimään ratkaisuja, joilla on myös palkkakustannuksia nostava vaikutus.
- Pitkäkestoisten investointien kustannustason nousu vaikuttaa investointien lopullisiin kustannuksiin ja investointiohjelman jatkuvaan tarkasteluun.

**Kiitos!**

