



Taloussuunnitelma 2020 – 2023

Talousarvio 2020

Hallitus 19.11.2019

Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin ky. • 13530 Hämeenlinna • Puh. 03 6291

Hämeenlinnan yksikkö
Ahvenistontie 20
13530 HÄMEENLINNA
vaihte 03 6291

Riihimäen yksikkö
Kontiontie 77, 11120 RIIHIMÄKI
PL 140, 11101 RIIHIMÄKI
vaihte 019 744 51

Sinua kuunnellen.....

Sisällys

1	Suunnitelman lähtökohdat.....	3
1.1	Yleinen taloudellinen tilanne ja taustat kuntayhtymän taloudelle	4
1.2	Sairaanhoitopiirin alue, väestö ja palvelujen tarve.....	7
2	Sairaanhoitopiirin strategia.....	10
2.1	Strategian peruspilarit.....	11
3	Vuoden 2020 talousarvion painopistealueet.....	13
4	Asiakasnäkökulma	14
5	Henkilöstö 2020.....	16
6	Tulosaluekohtaiset suunnitelmat.....	20
6.1	Operatiivinen tulosalue	20
	Tulosalueella toimivat erikoisalut	20
6.1.1	Operatiivisen tulosalueen toimintasuunnitelma 2020	21
6.1.2	Tuottavuutta parantavat toimenpiteet operatiivisella tulosalueella	25
6.1.2.1	Hoitotyötä koskevat tuottavuustoimet.....	25
6.1.2.2	Lääkärityötä koskevat tuottavuustoimet.....	27
6.1.3	Operatiivisen tulosalueen tuloslaskelmat 2020.....	29
6.2	Konservatiivinen tulosalue	30
6.2.1	Konservatiivisen tulosalueen toimintasuunnitelma 2020	31
6.2.2	Tuottavuutta parantavat toimenpiteet konservatiivisella tulosalueella.....	34
6.2.3	Konservatiivisen tulosalueen tuloslaskelmat 2020	37
6.3	Psykiatrian tulosalue.....	38
6.3.1	Psykiatrian tulosalueen toimintasuunnitelma 2020.....	39
6.3.2	Tuottavuutta parantavat toimenpiteet psykiatrian tulosalueella	42
6.3.3	Psykiatrian tulosalueen tuloslaskelmat 2020.....	44
6.4	Tukipalvelujen tulosalue.....	45
6.4.1	Tukipalvelujen tulosalueen toimintasuunnitelma 2020.....	45
6.4.2	Tuottavuutta parantavat toimenpiteet tukipalvelujen tulosalueella.....	48
6.4.3	Tukipalvelujen tulosalueen tuloslaskelmat 2020.....	49
6.5	Yhtymähallinto	50
6.5.1	Tuottavuutta parantavat toimenpiteet yhtymähallinnossa.....	52
6.5.2	Yhtymähallinnon toimintasuunnitelma 2020.....	52
6.5.3	Yhtymähallinnon tuloslaskelmat 2020.....	55
7	Kuntayhtymän talousarvio vuodelle 2019.....	56
7.1	Yleiset perustelut ja sitovuustasot.....	56
7.2	Käyttötalous- ja tuloslaskelmaosa 2020	59
7.3	Investointi- ja rahoitusosa 2020.....	63
7.3.1	Investointimenot ja -tulot sekä poistot ja lainoitus suunnitelmakaudella 2020 – 2023.....	365
7.3.2	Rakentamishankkeiden 2020 - 2023 perustelut	66
7.5	Kuntamaksut.....	70
7.5.1	Kuntamaksut vuonna 2020, ilman ensihoitoa.....	70
7.5.2	Kuntamaksujen vertailu 2019 – 2020	70
8	Kanta-Hämeen apuvälinekeskusliikelaitos	72
8.1	Apuvälinekeskusliikelaitoksen toimintasuunnitelma 2020.....	72
8.2	Apuvälinekeskusliikelaitoksen tuloslaskelma sekä rahoitus- ja investointilaskelma	75
9	Talous suunnitelmakaudella 2020 – 2023, ilman ensihoitoa.....	77

Liitteet

1. Hoitopäivät
2. Hoitojaksot
3. Kuntalaskutettavat käynnit
4. Sairaansijat

1 Suunnitelman lähtökohdat

Sairaanhoitopiirin toimintaympäristöön on jo pitkään vaikuttanut kansallisen sote-uudistuksen valmistelu. Eduskuntavaalien jälkeen muodostetun Antti Rinteen hallituksen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen keskeiset tavoitteet ovat säilyneet ennallaan: hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen, palvelujen yhdenvertaisuus, saatavuus ja vaikuttavuus sekä kustannusten kasvuvauhdin hillitseminen. Uudistusta valmistellaan maakuntapohjalle. Kun taustalla on useita epäonnistuneita sote-uudistusyrityksiä, aiheuttaa nykyinenkin valmistelu toimintaympäristöön epävarmuutta vaikka uudistuksen tavoitteet ja palvelujärjestelmän integraation tarve ovatkin laajalti yhteisesti jaettuina.

Sairaanhoitopiirin palveluiden kysynnän ennustetaan jatkuvan tulevina vuosina Kanta-Hämeen maakunnan väestön ikärakenteen muutoksesta johtuen. Kysynnän kasvu johtuu nimenomaan väestön vanhenemisestä ja painottuu tämän mukaisesti mm. silmäsairauksiin, syöpäsairauksiin, urologiaan ja audiologiaan. Samanaikaisesti synnytysten määrät ovat koko maassa voimakkaasti vähentyneet ja sama kehitys näkyy Kanta-Hämeessä.

Terveydenhuollon kustannusinflaation ennustetaan jatkuvan kohtuullisen merkittävänä. Lääkkeiden, tarvikkeiden ja ostopalveluiden hintojen tullee lähivuosina olemaan 3-6 % vuodessa. Henkilöstön saatavuus on tulevaisuudessa haasteellisesti erityisesti joillakin erikoisaloilla.

Kysynnän kokonaiskasvu ja sen jakauman muutokset, kustannuspaineet ja henkilöstön osittain huono saatavuus asettavat sekä toiminnallisia että taloudellisia paineita sairaanhoitopiirille. Näiden haasteiden takia sairaanhoitopiirissä on käynnistetty uudistusohjelma. Ohjelma pyrkii sairaanhoitopiiriin v. 2019 uudistetun strategian toteuttamiseen: vaikuttavuuden lisäämiseen, talouden hallinnan ja ennustettavuuden kehittämiseen ja tuottavuuden kehittämiseen. Vuodelle 2020 tavoitellaan 1,5 % tuottavuuden kasvua. Samalla tavoitellaan sitä, että uudistetuilla prosesseilla valmistaudutaan uuden Assi-sairaalan valmistumiseen vuonna 2025.

Toimenpiteillä sairaanhoitopiiriin talousarvio vuodelle 2020 saadaan tasa-painotettua siten, että vanhat alijäämät tulevat talousarviovuotena kate-tuiksi. Talousarvio on kuitenkin erittäin tiukka, mikä ilmenee mm. siten, että vuoden 2020 toimintakulut ovat vuoden 2019 ennustettua toteumaa alhaisemmat. Kuitenkin palveluiden kysynnän ennustetaan samaan aikaan kasvavan n. 1,5 %. Talousarvion tiukkaan seurantaan ja tarvittaessa lisätoimenpiteisiin tullaan kiinnittämään erityistä huomiota. Tästä huolimatta talousarvion toteutumiseen on katsottava sisältyvän ainakin kohtalaisen riskin.

Kanta-Hämeen maakunnan terveys- tai laajemmin sote-palvelujärjestelmän näkökulmasta yhteistyön kehittämistä tulisi voimakkaasti jatkaa, jotta osaoptimointia kyettäisiin välttämään. Vähimmillään maakunnan organisaatioiden toiminnan ja talouden suunnitteluprosesseja tulisi saattaa enemmän yhteen. Tällä tavalla ongelmakohtista voitaisiin keskustella ja mahdollisesti linjata maakunnan kehittämisresursseja kokonaisuuden kannalta nykyistä paremmin.

Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri sai helmikuussa 2018 sosiaali- ja ter-

veysministeriöltä ns. rajoituslain mukaisen poikkeusluvan uuden keskussairaalan rakentamista varten. Sairaalan toteutusmalliksi valittiin allianssimalli ja toteutuksen kehitysvaihe alkoi kilpailutuksen jälkeen maaliskuussa 2018. Kehitysvaiheen tarkoitus on varmistaa sairaalan suunnittelun tarkoituksenmukaisuus ja kokonaisbudjetissa pysyminen. Kehitysvaihe päättyy keväällä 2020, jonka jälkeen tarkennetaan allianssiosapuolten neuvotteluissa uuden sairaalan rakentamisen tavoitekustannus. Hankkeen toteutuksesta ja rakentamisen käynnistämisestä on tarkoitus päättää sairaanhoitopiirin valtuustossa kesäkuussa 2020. Tavoitteena on, että uusi sairaala valmistuisi 2024 ja toimintojen muutot tapahtuisivat vaiheittain siten, että vuonna 2025 kaikki sairaalatoiminnot olisivat uudessa sairaalassa.

Nykyisen sairaalakiinteistön myynti suunnitellaan toteutettavan ennen toimintojen muuttoa uuteen sairaalaan. Nykyisistä kiinteistöistä C-rakennusta suunnitellaan käytettävän myös uuden sairaalan valmistuttua ja kyseisen rakennusosan osalta myynti ja vuokraus suunnitelluksi käyttöajaksi tai säilyttäminen sairaanhoitopiirin omistuksessa on suunniteltava osana nykyisen sairaalakiinteistön kokonaiskehittämistä. Nykyisten sairaalakiinteistöjen niiden todennäköistä markkina-arvoa merkittävästi korkeampi tasearvo rasittaa sairaanhoitopiirin taloutta 2020-luvulla, kun kiinteistöjen taseen alaskirjaus on toteutettava ylimääräisin poistoin.

Sairaanhoitopiiri on yhteistyössä Hämeen Liiton kanssa toteuttamassa seminaarisarjan yhdessä maakunnan kuntien johdon kanssa. Seminaarisarjassa tarkastellaan maakunnan keskussairaalan toiminnallisia ja taloudellisia toimintaedellytyksiä ja vaihtoehtoja sekä kuntien kantokykyä. Tavoitteena on, että päätöksentekijöillä on mahdollisimman hyvä tietopohja käytettävissään, kun uuden keskussairaalan toteuttamisesta päätetään.

Sairaanhoitopiiri on vuoden 2019 jatkanut yhteistyön tiivistämistä Tampereen yliopistollisen sairaalan erityisvastuualueen muiden sairaanhoitopiirien (Etelä-Pohjanmaan shp ja Pirkanmaan shp) kanssa. Tavoitteena on luoda yhteinen, kilpailukykyinen toimintarakenne ja mahdollistaa erikoissairaanhoidon tasapainoinen kasvu. Yhteistyötä toteutetaan Tähtisairaala-hankkeen nimellä. Käytännössä tukipalveluyhteistyötä on tarkoitus viedä eteenpäin yhteisen Tays Kehitysyhtiö Oy:n kautta ja tältä osin yhteistyössä ovat mukana erityisvastuualueen kaikki kolme sairaanhoitopiiriä. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen yhteistyötä tiivistetään vuoden 2020 aikana tarkennettavan rakenteen kautta ja mukana tässä yhteistyössä ovat Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirit.

1.1 Yleinen taloudellinen tilanne ja taustat kuntayhtymän taloudelle

Valtiovarainministeriön syksyllä laaditun talouskatsauksen mukaan suomen bruttokansantuote kasvaa kuluvana vuonna 1,5 %. Vuosina 2020–2021 kasvu jatkuu maltillisena, noin yhden prosentin suuruisena. Tämän jälkeen talouskasvun arvioidaan hidastuvan vuosina 2022–2023 alle yhden prosenttiin. Talouskasvu näyttää vielä lähiaikoina myönteiseltä huolimatta kansainvälisen talouden heikoista uutisista. Kotimainen kysyntä ylläpitää talouskasvua tulevina vuosina. Talouden peruskuva ei sisällä vielä taantumaa, mutta ennustetta leimaa kuitenkin suuri epävarmuus maailmatalouden tulevasta suunnasta. Käännös ennustettua hitaamman kasvun suuntaan on ilmeinen riski.

Julkisen talouden menot ovat pysyneet koko korkeasuhdanteen ajan tuloja suurempina. Julkisessa taloudessa on rakenteellinen alijäämä, joka ennusteen mukaan kasvaa lähivuosina. Julkista taloutta heikentävät vaimeneva talouskasvu, väestön ikääntymisestä johtuva menojen kasvu sekä hallitusohjelman mukaiset menonlisäykset. Julkinen velka suhteessa bruttokansantuotteeseen pysyy vuosikymmenen vaihteeseen saakka aivan 60 prosentin tuntumassa, mutta kääntyy sen jälkeen kasvuun. Julkista taloutta heikentävät vaimeneva talouskasvu, väestön ikääntymisestä johtuva menojen kasvu sekä hallitusohjelman mukaiset menonlisäykset.

Hidastuvan talouskasvun seurauksena työllisyyden koheneminen jää vähäiseksi. Vuonna 2019 ansiotason ennakoidaan nousevan sopimuskorotusten ja palkkaliukumien vaikutuksesta noin 2,7 %. Työllisyyden yhä kasvaessa koko talouden palkkasumman ennakoidaan kasvavan tänä vuonna 3,7 %.

Kuntatalouden ja sairaanhoitopiirien talouden tilannekuva

Valtiovarainministeriön vuosille 2020 - 2023 laaditun kuntatalousohjelman mukaan toimintamenojen kasvu jatkuu kuntataloudessa vuosina 2020–2023 keskimäärin 3,4 prosentin vuosivauhdilla. Menokasvua lisäävät sosiaali- ja terveystalouden kysynnän kasvu ja hallitusohjelman toimenpiteet.

Valtiovarainministeriön vuosille 2020 - 2023 laaditun kuntatalousohjelman mukaan sairaanhoitopiirien yhteenlaskettu vuosikate heikkeni noin 105 milj. eurolla vuonna 2018. Sairaanhoitopiirien yhteenlaskettu tilikauden tulos oli lähes 40 milj. euroa negatiivinen, kun vuotta aikaisemmin tulos oli yli 40 milj. euroa positiivinen. Negatiivisen tilikauden tuloksen tehneiden sairaanhoitopiirien määrä kasvoi kymmeneen, ja niiden yhteenlaskettu tilikauden tulos oli noin -60 milj. euroa. Sairaanhoitopiirien nettoinvestoinnit olivat yhteensä 740 milj. euroa ja niiden lainakanta kasvoi lähes 385 milj. eurolla. Taustalla on pääosin pitkään kiivaana jatkunut sairaalarakentaminen.

Kunta-alan sopimukset päättyvät keväällä 2020. Myös kilpailukyky sopimuksen mukaiset lomarahaleikkaukset päättyvät. Kuntien ansiotason oletetaan seuraavan kansantalouden yleistä vajaan 3 prosentin vuotuista ansiotason nousua. Kuntaliiton syksyllä 2019 tekemän ennusteen mukaan kuntatalouden palkkasumman kasvaa vuonna 2020 3,6 %, vuonna 2021 3,2 %, vuonna 2022 2,6 % ja vuonna 2023 2,3 %.

Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin taloustilanne

Talousarviovalmistelun lähtökohdat

Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri ja sen jäsenkunnat ovat vuodesta 2015 alkaen kattaneet kertyneitä alijäämiä talouden tasapainottamisohjelman mukaisesti. Talouden tasapainottamisohjelmaa aloitettaessa sairaanhoitopiirin taseessa oli alijäämää reilut 25 milj. euroa. Vuoden 2018 lopussa sairaanhoitopiirin taseessa on vanhoja alijäämiä noin 4,5 milj. euroa. Noin 3,6 milj. euroa tästä alijäämästä katetaan sairaanhoitopiirin taseessa olevan poistoeron määrällä. Loppuosa vanhan alijäämän kattamisesta sisältyy vuoden 2020 talousarvioon, joka on laadittu 0,9 milj. euroa ylijäämäiseksi.

Kuntatalouden heikentynyt tilanne on otettu huomioon sairaanhoitopiirin talousarviovalmistelussa. Sairaanhoitopiirin käynnisti vuoden 2019 syksyllä tuottavuusohjelman, jonka tarkoituksena on 1,5 %:n tuottavuuden parannus vuonna 2020 ja siitä eteenpäin vuosittain. Tämä tarkoittaa tuottavuuden parantamista noin 3 milj. euron suuruisella summalla vuoden 2020 talousarviossa.

Talousarvioon sisältyvät riskit

Tuottavuusohjelman toimeenpano sisältää myös riskejä. Vuodelle 2020 budjetoitavat henkilöstökulut ovat 1,7 milj. euroa vuoden 2019 talousarviota pienemmät. Kilpailukyky sopimus (Kiky) päättyy eikä uusien virka- ja työehtosopimusten mahdollisista sopimuskorotuksista ja niiden tasosta ole talousarviota laadittaessa tietoa. Tämä lisää henkilöstökuluihin kohdistuvaa riskiä.

Ulkopuolisten sairaaloiden käyttöön on varattu 43 milj. euron suuruinen määrärahaa, joka on 2,5 milj. euroa vuoden 2019 määrärahaa suurempi. Ennuste vuoden 2019 toteumasta on kuitenkin 44 milj. euroa.

Potilasvakuutuksen menoihin on varattu 2,6 milj. euroa. Määräraha-arviota vuodelle 2020 on vähennetty vuoteen 2019 verrattuna, koska vuoden 2019 toteuma näyttäisi jäävän alle budjetoidun summan.

Laboratoriokulujen määräraha-arviota on pienennetty, joten määräraha-varaus on alle vuoden 2019 tason. Lääkekulujen on oletettu pysyvän vuoden 2019 tasolla.

Tulosaluekohtaiset tuottavuusohjelman tavoitteet, tehdyt toimenpiteet ja niihin mahdollisesti sisältyvät riskit on selvitetty tarkemmin tämän talousarviokirjan tulosalueiden toimintaa koskevissa osissa.

ASSI-sairaalan rakennushanke

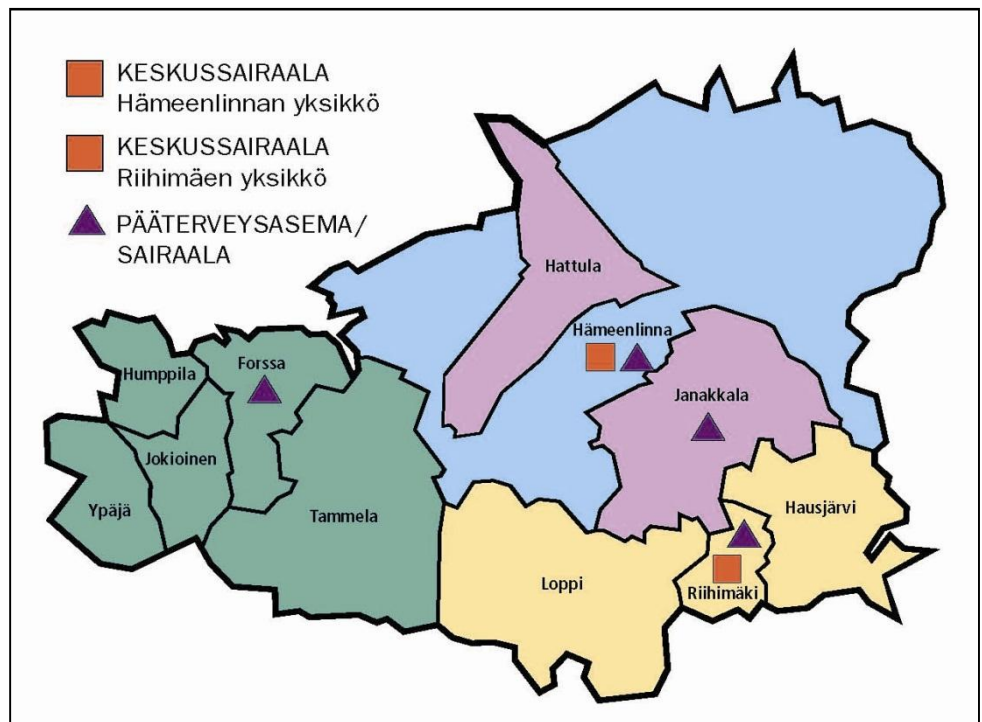
Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin ASSI-sairaalan suunnittelu- ja kehitysvaihe päättyy keväällä 2020, jonka jälkeen rakentaminen alkaa suunnitelmien mukaan syksyllä 2020. Hankkeen kokonaiskustannusarvio kustannusnousuvarauksineen on noin 380 milj. euroa, josta rakentamis- ja laitehankintakustannukset ovat noin 320 milj. euroa.

Vuoden 2020 talousarvion investointiosassa rakentamishankkeeseen on varattu 40,5 milj. euron suuruinen määrärahaa. Hanke rahoitetaan lainalla, joten tältä osin lainojen korkokulut arvioilta noin 0,1 milj. euroa sisältyvät talousarvioon. Hankkeen poistot alkavat rakennuksen valmistuttua, joten ne tulevat talousarviossa poistorahoituksen piiriin vasta vuonna 2025.

1.2 Sairaanhoidopiirin alue, väestö ja palvelujen tarve

Kanta-Hämeen sairaanhoidopiirin toimialueen väestöpohja on vuoden 2018 lopun tilanteen mukaan **171 364** asukasta. Vuoden 2009 alusta toimialueeseen on kuulunut 11 kuntaa. Seutukunnittain kunnat ja väestöpohjat jakaantuvat seuraavasti:

Forssan seutu Forssa, Humppila, Jokioinen, Tammela ja Ypäjä	32 896 asukasta
Hämeenlinnan seutu Hattula, Hämeenlinna ja Janakkala	93 454 asukasta
Riihimäen seutu Hausjärvi, Loppi ja Riihimäki	45 014 asukasta



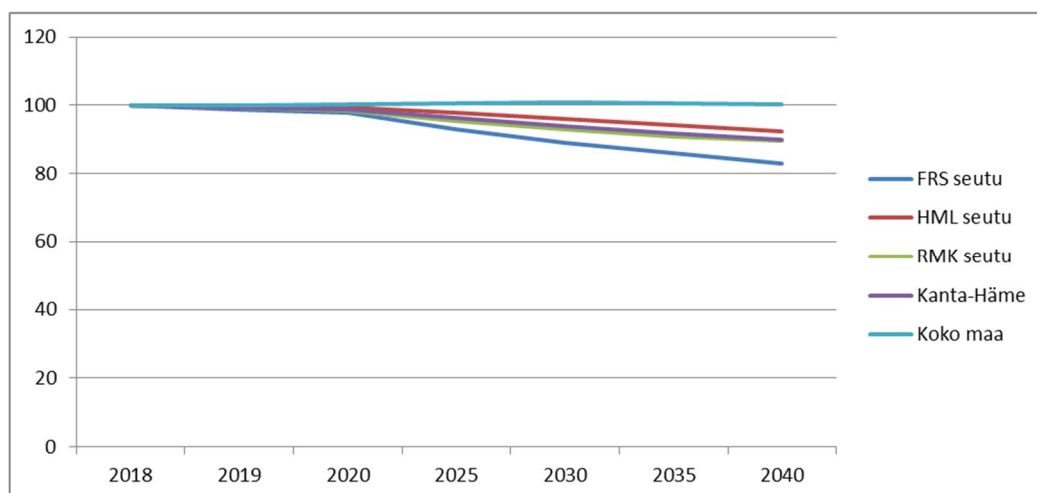
Kuva: Kanta-Hämeen sairaanhoidopiirin kunnat

Kanta-Hämeen väestö ja väestöennusteet

Vuoden 2018 lopun tilanteen mukaan Kanta-Hämeen väestömäärä on 171 364 asukasta.

Väestöennusteen mukaan Kanta-Hämeen väestömäärä vuonna 2019 on noin 170 350, joka on noin 0,6 % vähemmän kuin nykytilanteessa. Ennusteessa kasvu jatkuu siten, että vuonna 2040 Kanta-Hämeen väestömäärä on noin 153 955 (-10,2 % vuodesta 2018).

Seutukunnittain tarkasteltuna väkiluku vähenee kaikilla seuduilla, Forssan seudun väkiluku vähenee suhteellisesti eniten.



Kuvio: Kanta-Hämeen suhteellinen väestökehitys seutukunnittain (Tilastokeskuksen väestöennuste 2019-2040)

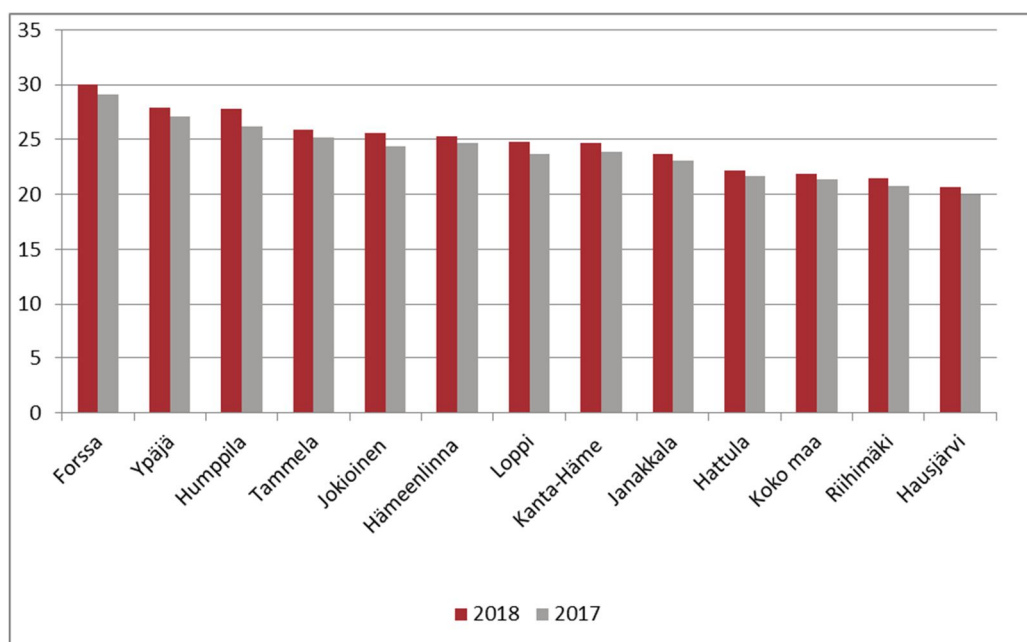
Väestön ikärakenne

Tulevalle väestökehitykselle on ominaista yli 75-vuotiaiden määrän lisääntyminen, mikä tuo paineita ja kysyntää sosiaali- ja terveydenhuollon palveluille, erityisesti sosiaalitoimen ja perusterveydenhuollon vanhuspalveluille.

Seutu	Ikäryhmät												Yhteensä		
	0-14			15-64			65-74			Yli 75-			2020	2030	2040
Forssan seutu	-0,6	-3,3	-3,7	-1,0	-4,9	-6,6	0,8	-0,2	-1,9	0,9	8,4	12,2	-2,2	-10,9	-17,2
Hml seutu	-0,5	-3,6	-4,3	-0,6	-2,6	-4,3	0,3	-0,2	-1,0	0,8	6,4	9,5	-0,6	-3,9	-7,5
RMK seutu	-0,8	-4,9	-5,6	-0,5	-2,7	-5,0	0,5	1,1	0,5	0,8	6,5	10,1	-1,5	-7,1	-10,5
Kanta-Häme	-0,6	-3,9	-4,5	-0,7	-3,0	-4,9	0,5	0,1	-0,8	0,8	6,8	7,2	-1,2	-6,1	-10,2
Koko maa	-0,5	-3,0	-3,5	-0,4	-1,4	-2,1	0,3	-0,5	-1,6	0,6	5,0	7,2	0,2	0,9	0,1

Taulukko: Ikäryhmittäiset väestömuutokset (%) vuoden 2018 tilanteeseen verrattuna (Tilastokeskuksen väestöennuste 2019-2040)

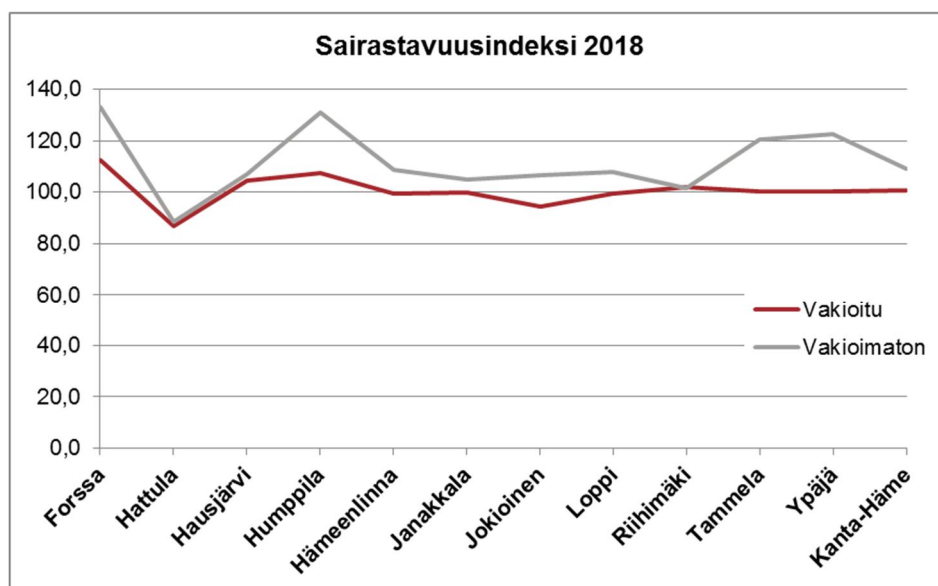
Kanta-Hämeen väestön ikärakenne on maan keskiarvoa vanhempaa. Kanta-Hämeessä 65 vuotta täyttäneiden osuus on väestöstä 24,6 %, kun se koko maassa on 21,8 %. Ikärakenteeltaan vanhimmat kunnat ovat Forssa, Ypäjä ja Humppila. Nuorin ikärakenne on Hausjärvellä ja Riihimäellä.



Kuvio: Yli 65-vuotiaiden osuus väestöstä Kanta-Hämeen kunnissa 31.12.2017 ja 31.12.2018

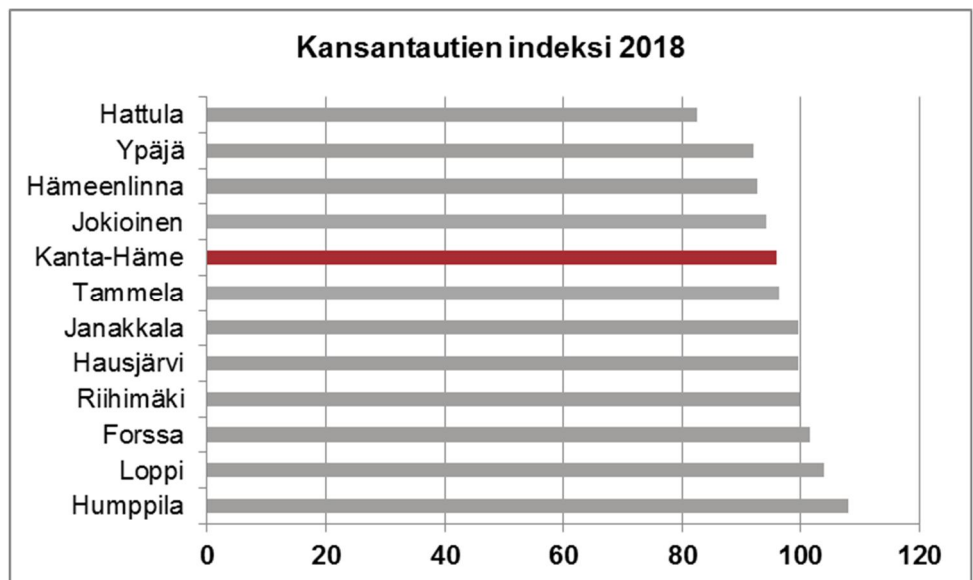
Väestön sairastavuus

Kansaneläkelaitoksen tietoihin perustuva väestön **sairastavuusindeksi** on muodostettu kuolleisuudesta, työkyvyttömyydestä ja pitkäaikaista lääkettä vaativista sairauksista. Sairastavuustiedot on kerätty Kansaneläkelaitoksen terveypuntarista. Sairastavuudeltaan Kanta-Häme on sairaanhoitopiireistä vuoden 2018 tilaston mukaan yhdeksännellä sijalla indeksiluvulla 109,0. Ikärakenne huomioon ottaen väestön sairastavuus on 100,6 eli lähellä maan keskiarvoa. Maan keskitasoa korkeammalla ikävakioidu sairastavuus on Forssassa (112,7), Humppilassa (107,4), Hausjärvellä (104,6) ja Riihimäellä (102,0). Hattulan (87,0) ja Jokioisten (94,5) asukkaat ovat Kanta-Hämeen kunnista terveimpiä.



Kuvio: Sairastavuusindeksit kunnittain Kanta-Hämeessä 2018. Väestön keskiarvo on 100. (KELA, Terveyspuntari)

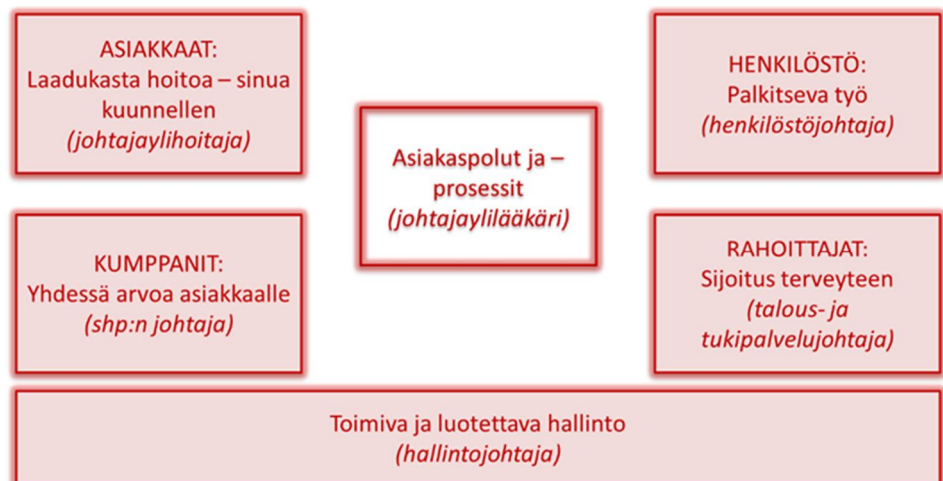
Kansantautien summaindeksillä kuvataan pitkäaikaissairastavuutta suurten kansantautien (verenpainetauti, sepelvaltimotauti, astma, diabetes, nivelreuma, sydämen vajaatoiminta ja psykoosit) esiintyvyyden pohjalta. Kanta-Hämeessä kyseisten kansantautien esiintyvyys vuonna 2018 oli alle maan keskimääräistä tasoa indeksin ollessa 96,0, joskin kuntien välillä oli huomattavia eroja. Kansantautien esiintyvyydessä Kanta-Häme on maan sairaanhoitopiireistä seitsemännellä sijalla. Maan keskitasoa korkeammalla ikävakioidu sairastavuus on Humppilassa (108,1), Lopella (104,0) sekä Forssassa (101,5). Hattulan (82,5) ja Ypäjän (92,0) asukkaat ovat Kanta-Hämeen kunnista terveimpiä.



Kuvio: Suurten kansantautien esiintyvyyden vakioidut summaindeksit Kanta-Hämeessä 2018. Koko maan indeksi on 100. (KELA, Terveystuntari)

2 Sairaanhoitopiirin strategia

Sairaanhoitopiirin strategia kaudelle 2019-21 on valmisteltu keväällä 2019 kokonaan uudelleen. Valmisteluprosessin aikana on tarkasteltu keskeisiä sairaanhoitopiiriin vaikuttavia toimintaympäristön muutosvoimia. Strategian keskeisin sisältö on tiivistetty neljään peruspilariin, joiden sisältöä ja tavoitetasoja kuvataan strategiaperiaatteissa.



2.1 Strategian peruspilarit

Asiakkaat: Laadukas hoito – sinua kuunnellen

Erikoissairaanhoidon keskeisin tavoite on tuottaa laadukasta hoitoa potilasasiakkaille. Terveystieteiden laatuun kuuluvat seuraavat komponentit: turvallisuus, asiakaskeskeisyys, oikea-aikaisuus, tasa-arvo, palvelujen integraatio, tehokkuus ja vaikuttavuus. Laadukas hoito perustuu tieteelliseen näyttöön, ja hoito on sujuvaa ja oikea-aikaista. Potilaalla tulee olla koko ajan käsitys siitä, miten hänen hoitonsa etenee nyt ja miten sen on suunniteltu etenevän tulevaisuudessa. Hoitoa tukevat modernit sähköiset palvelut.

Laadukkaan hoidon toteuttamiseksi keskeisimmät hoitopolut määritellään ja kuvataan yhdenmukaisella tavalla. Kuvaukseen kuuluu lääke- ja hoitotieteellinen näyttöön perustuva prosessi ja eri ammattiryhmien tehtävät, hoitopolun potilaskohtaukset ja potilaalle syntyvä arvo, hoitoprosessissa syntyvän informaation käsittely ja koko prosessin tukeminen digitaalisilla työkaluilla. Johtajaylilääkäri on hoitopolkujen omistaja ja vastaa niiden kuvaamisesta ja kuvausten ylläpidosta. Prosessikuvausten toteuttamiseen otetaan aina mukaan myös potilas kokemusasiantuntijana.

Henkilöstö: Palkitseva työ

Sairaanhoitopiirissä tavoitellaan merkittävää kulttuurimuutosta, jossa toimivaltaa ja vastuuta siirretään sinne, missä toiminta tapahtuu: ydintehtäviä suorittaville henkilöille ja tiimeille. Samalla järjestelmällisellä osaamisen kehittämisellä luodaan muutokselle entistä parempia edellytyksiä. Toimintamallilla tavoitellaan päätöksenteon siirtämistä lähemmäs asiakasta, toimintamallien ja tehokkuuden kehittämistä ydintehtävissä, omistajuuden kokemuksen ja sisäisen yrittäjyyden kehittämistä, kaikkien omaa työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien ja työtyytyväisyyden parantamista.

Sairaanhoitopiirissä kehitetään myös työn ja muun elämän yhteensovittamista ja siten pyritään parantamaan sairaanhoitopiirin houkuttelevuutta työpaikkana.

Kumppanuudet: Yhdessä arvoa asiakkaalle

Kaikki yhteiskuntien toiminnot verkostoituvat kaikkialla megatrendinomaisesti. On selvää, että myös sairaanhoitopiirit eivät voi yksin selvitä tehtävistään vaan erilaisten kumppanuuksien merkitys kasvaa. Näistä syistä sairaanhoitopiiriin on tunnistettava strategisesti merkittävimmät kumppanit ja aktiivisesti luotava edellytykset erinomaiseen yhteistyöhön tärkeimpien kumppanien kanssa. Tähän kuuluu yhteisen strategian luominen, yhteisen ansaintalogiikan kehittäminen ja avoin tiedonjako.

Sairaanhoitopiiri määrittelee arvoverkostonsa strategiakauden aikana kokonaan uudelleen ja kehittää menettelytapoja erinomaiseen yhteistoimintaan tärkeiden kumppanien kanssa. Erilaiset kumppanuudet luokitellaan tässä yhteydessä ja tarvittaessa päivitetään kumppanien kanssa solmitut yhteistyösopimukset vastaamaan päivitettyä strategiaa.

Talous ja tuottavuus: Sijoitus terveyteen

Terveystieteiden investointi yhteiskuntakokonaisuuden toimivuuteen. Näyttöön perustuva ja vaikuttava hoitoprosessi on taloudellisesti yhteis-

kunnalle tehokkain ja tuottaa samalla parhaan asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden. Sairaanhoidopiiri luo omalla toiminnallaan merkittävää elinvoimaa Kanta-Hämeen maakuntaan.

Sairaanhoidopiiri arvioi eri tietolähteistä peräisin olevaa ja omaan tietotutkintaan perustuvaa informaatiota ja ennakoi terveydenhuollon maakunnallisia kehitystrendejä.

Toiminta- ja taloussuunnittelu perustuu ennustettuun tietoon. Tietoa ja suunnitteluperusteita jaetaan aktiivisesti maakunnan muille toimijoille. Julkisen talouden kehitys säilyy strategiakaudella todennäköisesti erittäin tiukkana. Sairaanhoidopiiri ennakoi omaa kehitystään, pitää kaikin mahdollisin keinoin huolta talousarvionsa tasapainon säilymisestä ja kehittää aktiivisesti toimintansa tuottavuutta. Toimintaa kehitetään kestävän kehityksen periaattein huomioiden mm. YK:n kestävän kehityksen tavoiteohjelman (Agenda 2030) periaatteet.

2.2 Työvirtojen ja etappien kautta tavoitteisiin

Strategian toimeenpano on pilkottu pienempiin osiin, työvirtoihin. Työvirta johtaa strategisten tavoitteiden toteutumiseen. Työvirrassa on välitavoitteita (etapit). Etapit koostuvat projekteista, jotka käytännössä toteuttavat etappien tavoitteita. Kullekin työvirralle on nimetty johtoryhmästä omistaja.

Työvirrat ja niiden omistajat

1. Asiakkuudet (omistaja johtajaylihoitaja)
2. Vaikuttavuus / asiakaspolut (omistaja johtajaylilääkäri)
3. Henkilöstö (omistaja henkilöstöjohtaja)
4. Kumppanuudet (omistaja sairaanhoidopiirin johtaja)
5. Tuottavuus (omistaja projektijohtaja)
6. Kestävällä pohjalla oleva talous (omistaja talous- ja tukipalvelujohtaja)
7. Kestävä kehitys (omistaja talous- ja tukipalvelujohtaja)
8. Hyvä hallinto (omistaja hallintojohtaja)
9. Tietotekniikka (omistaja tietohallintojohtaja)
10. Viestintä (omistaja viestintäjohtaja)
11. Assi-sairaala (omistaja projektijohtaja)

3 Vuoden 2020 talousarvion painopistealueet

Strategiakauden tavoitteet vuoden 2021 loppuun ovat tiivistettyinä alla. Tavoitteista on määriteltäviä mitattavat vuonna 2019 toteutettavat osatavoitteet, joiden toteutuminen tarkastellaan tilinpäätöksen yhteydessä. Vuoden 2020 osatavoitteiden määrittely käynnistetään joulukuussa ja vietään hallituksen hyväksyttäväksi alkuvuonna 2020.

Asiakas; laadukasta hoitoa sinua kuunnellen

- Sujuva ja oikea-aikainen hoitopääsy
- Tietoa hoidon etenemisestä
- Monimuotoiset sähköiset palvelut
- Osallistava ja vuorovaikutteinen asiakkuus
- Näyttöön perustuva hoito – laadukas ja turvallinen

Henkilöstö; palkitseva työ

- Matala hierarkia
- Oman työn kehittäminen ja jatkuva oppiminen
- Elämän ja työn yhteensovittaminen joustavasti
- Arvostava työyhteisö

Kumppanuudet; yhdessä arvoa asiakkaalle

- Kumppanuudet varmistavat strategisten tavoitteiden saavuttamisen

Talous; sijoitus terveyteen

- Olemme hyvän hoidon edelläkävijä – tekemisemme perustuu tutkittuun tietoon
- Ennakoimme palvelutarpeen – tiedämme mitä tarvitaan
- Käytämme resurssit tehokkaasti ja järkevästi – panostamme tuottavuuden kasvuun
- Pidämme talouden tasapainossa
- Toimimme kestävän kehityksen periaatteella
- Elinvoimaa Hämeeseen

4 Asiakasnäkökulma

Toiminnan suunnittelua ohjaa strategian asiakkuuskortin viisi osa-aluetta:

- Sujuva ja oikea-aikainen hoitopääsy
- Tieto hoidon etenemisestä
- Monimuotoiset sähköiset palvelut
- Osallistava ja vuorovaikutteinen asiakkuus
- Näyttöön perustuva hoito – laadukas ja turvallinen

Asiakasymmärrystä lisätään säännöllisen ja monikanavaisen palautetiedon avulla. Jatketaan säännöllisen asiakaskyselyn, vapaamuotoisen palautteen ja Happy or Not-pikapalautteen hyödyntämistä. Lisäksi pilotoidaan Roidun palautelaitteita, jotka mahdollistavat asiakaskyselyyn vastaamisen sähköisessä muodossa ja tulosten raportoinnin reaaliaikaisesti. Yksi Roidun pilotoitava palautelaite on suunniteltu näkövammaisten itsenäistä palautteen antoa tukevaksi, mikä on kansallisesti ensimmäinen palauteratkaisu tämän erityisryhmän huomioimiseksi. Vuoden aikana otetaan käyttöön lasten oma kysely. Mittaamisen yhtenäisyyttä ja palauttehallinnan tukiratkaisuja haetaan Tähtisairaalayhteistyössä.

Asiakkaalle syntyvä tunnetila sairaalapalveluiden aikana ja sen jälkeen otetaan asiakaskokemuksen kehittämisen keskiöön. Tavoiteltava tunnetila määritellään ja henkilökunta osallistetaan yksikkökohtaisesti miettimään keinoja sen toteutumiseksi. Henkilöstökokemusta tarkastellaan ja kehitetään rinnakkain asiakaskokemuksen kanssa.

Sähköisten palveluiden monimuotoisen tarjonnan pohjaksi hankitun Oma Raitti -palvelualustan kehittämistä jatketaan ja lisätään sinne palveluja vuoden 2020 aikana. Alkuvuonna pilotoidaan uniapnea-asiakkaiden videovälitteistä etävastaanottoa ja mobiilia hoidonohjausjärjestelmää, jolla tuetaan nielurisaleikkauspotilaiden pre- ja postoperatiivista ohjausta. Oma Raittiin lisättäviä uusia palvelumuotoja ideoidaan ja testataan yhdessä asiakkaiden kanssa.

Lisäksi Oma Raittiin tavoitellaan lisättäväksi:

- Sähköisiä esitietolomakkeita erikoisalakohtaisesti
- Suomi.fi –valtuudet, jonka avulla mahdollistuisi alle 12-vuotiaiden puolesta asiointi
- Sähköisessä muodossa olevia ohjeita, joiden yhteyteen on mahdollista linkittää myös videoita

Palvelupolkujen kuvauksia (asiakkaan näkökulma) tehdään omana projektinaan ja tarvittaessa työssä hyödynnetään ulkopuolista palvelumuotoiluosaamista. Palvelupolkujen avulla saadaan esiin asiakkaiden kriittiset kokempisteet ja pystytään kohdentamaan kehittämistä asiakkaiden näkökulmasta oikeisiin asioihin. Palvelupolun varrelle mietitään myös soveltuvat digitaaliset palvelut. Kuvaukset tullaan tekemään hoitoketjuina (ammattilaisten näkökulma) kotoa kotiin. Näin saadaan lisättyä tietoa hoidon etenemisestä sekä asiakkaalle että henkilökunnalle. Kuvaus tehdään suurivolyymisimpien potilasryhmien osalta vuoden 2020 aikana.

Olemassa olevia ja tulevaisuuden palveluja kehitetään ja suunnitellaan yhdessä asiakkaiden kanssa. Asiakasraati jatkaa toimintaansa sekä palveluiden arvioijana ja kehittäjänä, että Assi-sairaalan suunnittelutyöryhmissä. Kun tietoisuus asiakasraadin toiminnasta on lisääntynyt, tulee sen

hyödyntämismahdollisuus yhä monipuolisemmaksi. Sairaalasunnittelussa hyödynnetään entistä enemmän asiakasosallisuuden keinoja uusien toimintojen suunnittelussa. Maaliskuussa asiakaslähtöistä Assin sairaalasunnittelua esitellään Tulevaisuuden sairaalapäivillä.

Yhteistyötä potilasjärjestöjen kanssa jatketaan edellisten vuosien tapaan sekä yhteisinä neuvottelutilaisuuksina että järjestöjen toteuttamina palveluina hoitoyksiköissä.

Psykiatrian kokemusasiantuntijoiden hyödyntämisestä palveluiden kehittämisessä tehdään kartoitus ja selvitetään tämän pohjalta kokemusasiantuntijakoulutuksen yhteistyömahdollisuuksia kuntien ja potilasjärjestöjen kanssa.

Potilasturvallisuuden osalta jatketaan hyväksi havaittuja käytäntöjä, kuten potilasturvallisuuskävelyjä, turvallisuustutkintoja, vaaratapahtumien raportointia ja toiminnan kehittämistä näiden pohjalta. Lääkehoidon päivä toteutetaan keväällä 2020 osana potilasturvallisuusviikkoa. Vuoden vaihteessa käynnistetään sairaalahygieniakampanja sairaalainfektioiden vähentämiseksi ja sen vaikutuksia seurataan tulevan vuoden aikana. Tulokset julkaistaan vuoden alusta alkaen sairaanhoitopiirin internetsivuilla.

Asiakaslähtöisyyden ja palvelumuotoiluosaamisen lisäämiseksi järjestetään koulutuksia. Koulutus suunnittelussa huomioidaan myös asiakkaan ääni joko asiakasraatilaisia tai kokemusasiantuntijoita hyödyntämällä. Lisäksi järjestetään erillinen valmennus esimiehille palvelukulttuurin eteenpäin viemiseksi.

Asiakkaille ja henkilöstölle suunnattuja terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä tapahtumia (erillinen vuosikello) toteutetaan pääaulassa omana toimintana tai yhteistyössä potilasjärjestöjen kanssa.

Valtakunnallinen ja yleiseurooppalainen kiireellisen hoidon Päivystysapu 116117 –palvelunumero otetaan käyttöön vaiheittain Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä. Numero tulee vuoden 2020 aikana nykyisten, alueen päivystävien yksiköiden numeroiden rinnalle. Päivystysapu 116117 -numeroon tulevat puhelut ohjautuvat alueen eri yksiköihin asiakkaan valinnan perusteella. Ensi vuonna puheluihin vastataan alueilla, kuten päivystyspuheluihin on vastattu tähänkin saakka. Vuoden 2021 aikana Päivystysavun on tarkoitus pikkuhiljaa korvata alueen päivystysten ja kiirevastaanottojen omat numerot ja samassa yhteydessä toimintamallit ja –prosessit uusiutuvat.

Palveluiden markkinointia toteutetaan edelleen KHKS:n markkinointikonseptin Herra Sattusen kautta kohdennettuina digitaalisina mainoksina mm. alaraajaturvotuksen estohoidon osalta. Strategian viestinnässä hyödynnetään niin ikään Sattunen-hahmoa, printtimateriaaleihin lisätyn todellisuuden eli (AR)-teknologiaa hyödyntävien strategiatarinoiden muodossa.

Sairaalan viestintäkanavissa (tiedotuslehti Sinua kuunnellen, verkkosivut ja some) nostetaan esiin asiakastarinoita ja keskussairaalan ammattilaisten persoonia. Potilasohjauksessa sekä sisäisessä viestinnässä ja koulutuksessa hyödynnetään sairaanhoitopiirin käyttöön hankittua Dream Broker -online-video-ohjelmistoa.

Markkinoinnin ja viestinnän näkyvyyttä ja vaikuttavuutta mitataan media-analysein ja digitaalisista kanavista saatavien raporttien avulla. Keväällä toteutetaan myös perinteinen kyselytutkimus KHKS:n vetovoiman ja brändin kehityksestä.

Tiivistä yhteistyötä asiakaslähtöisyyden tukemiseksi jatketaan myös toimimalla kansallisessa verkostossa ja luomalla yhteistyöverkostoja sekä maakunnallisten toimijoiden kanssa, että Tähtisairaalan kehitysyhtiön kautta.

5 Henkilöstö 2020

Vuoden 2019 aikana laadittu strategia on perustana vuoden 2020 henkilöstöpoliittisille toimenpiteille. Sairaanhoidopiirissä tavoitellaan merkittävää kulttuurimuutosta, jossa toimivaltaa ja vastuuta siirretään sinne, missä toiminta tapahtuu: ydintehtäviä suorittaville henkilöille ja tiimeille. Samalla järjestelmällisellä osaamisen kehittämällä luodaan muutokselle entistä parempia edellytyksiä. Toimintamallilla tavoitellaan päätöksenteon siirtymistä lähelle asiakasta, toimintamallien ja tehokkuuden kehittymistä ydintehtävissä, omistajuuden kokemuksen ja sisäisen yrittäjyyden kehittymistä, kaikkien omaa työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien ja työtyytyväisyyden paranemista. Sairaanhoidopiirissä kehitetään myös työn ja työn ulkopuolisen elämän yhteensovittamista ja siten pyritään parantamaan sairaanhoidopiirin houkuttelevuutta työpaikkana.

Strategia rakentuu neljästä peruspilarista, joista yksi on Henkilöstö-palkitseva työ. Strategian mukaisesti tavoitellaan houkuttelevaa ja arvostavaa työyhteisöä, jossa osaajat voivat vaikuttaa työnsä sisältöön.

Keskeisinä osa-alueina Palkitseva työ-strategiakortissa ovat matala hierarkia, oman työn kehittäminen ja jatkuva oppiminen, työn ja työn ulkopuolisen elämän yhteensovittaminen joustavasti sekä arvostava työyhteisö.

Matalan hierarkian osalta tavoitteina ovat vastuun ja luottamuksen lisääminen hierarkiaa vähentämällä, mahdollistava ja kannustava johtaminen, tiimimäinen työskentelytapa ja sähköisten prosessien ja työkalujen toimivuuden parantaminen.

Oman työn kehittäminen ja jatkuva oppiminen tarkoittaa strategiakaudella keskeisten osaamisalueiden ja kehittämistä vaativien osaamisalueiden tunnistamista. Sen lisäksi että laaditaan koko organisaation osaa misperusteinen koulutus suunnitelma, laaditaan myös yksilöllisiä suunnitelmia ja mahdollistetaan urakehitystä.

Työn ja työn ulkopuolisen elämän yhteensovittaminen joustavasti tarkoittaa sairaanhoidopiirissä ratkaisuja liittyen etätööhön, työmatkaliikenteeseen ja joustavaan työajan käyttöön. Näiden ratkaisujen työstäminen on jo käynnistynyt, konkreettisia uusia käytäntöjä tullaan soveltamaan vuoden 2020 aikana.

Palkitseva työ-strategiakortin neljäntenä osa-alueena on arvostava työyhteisö, joka tarkoittaa arvostavan dialogin ja hyvän ilmapiirin ylläpitämistä ja edistämistä työyhteisöissä, työyhteisötaitojen kehittämistä sekä laadukasta ja riittävää perehdyttämistä.

Edellä esitettyjen osa-alueiden toteutuminen edellyttää suurelta osin nykyisen organisaatiokulttuurin muuttamista. Tämän vuoksi on selvitetty sairaanhoitopiirin vallitsevaa kulttuuria syksyn 2019 aikana. Selvitys on tehty ulkopuolisen asiantuntijatahon suorittamilla haastatteluilla (ryhmä – ja yksilöhaastatteluilla), erillisellä henkilöstökyselyllä sekä organisaation toimintarakenteista ja varsinaisesta toiminnasta tehdyillä havainnoilla. Tästä aineistosta tehty analyysi osoittaa useita kohteita, jotka vaativat kehittämistä. Kulttuurin muuttaminen on pitkäaikainen prosessi, joka aloitetaan vuoden 2019 aikana ja tulee täysipainoisemmin toteutukseen vuoden 2020 aikana.

Optimaalista henkilöstömäärää ja tuottavuuden lisäämistä tavoitellaan tarkalla tulosalue- ja yksikkökohtaisella henkilöstösuunnittelulla. Henkilöstöä koskevien tunnuslukujen seuranta, erityisesti sairastavuus- ja palkkakustannusten seuranta, kehitetään edelleen näkyvämmäksi ja reaaliaikaisemmaksi. Tavoitteena on laaja-alainen ja riittävän hyvän kokonaiskuvan ja kehityksen vertailun antava säännöllinen HR-raportointi tiivistetyssä muodossa. Tavoitteen mukainen raportointi tukee myös organisaation päätöksentekoa, johtamista sekä erityisesti myös tuottavuustoitien vaikuttavuuden seuranta.

Sairaanhoitopiirin sisäistä vuorovaikutusta ja viestintää edistetään työyhteisötaitoja kehittämällä sekä yksiköiden säännöllisillä ja moniammatillisilla työpaikkapalavereilla. Tavoitteena on, että laadukas viestintä on pysyvä ja luonteva osa toimintakulttuuria ja jokapäiväistä työntekoa organisaation kaikilla tasoilla. Näiden lisäksi yhteistoimintaa on vahvistettu henkilöstön edustajien ja ylimmän johdon säännöllisillä tapaamisilla. Kynnystä ottaa asioita puheeksi johdon ja henkilöstön välillä pyritään edelleen aktiivisesti madaltamaan, mm. siten, että johdon edustajat tulevat paremmin näkyviksi ja tutuiksi sairaanhoitopiirin eri yksiköissä.

Strategia ohjaa henkilöstön osaamisen kehittämistä. Henkilöstön osaamisen kehittämisessä huomioidaan sekä yleiset, yhteiset osaamistarpeet että kuhunkin substanssiin liittyvät osaamistarpeet. Tavoitteena on osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen pysyvänä, vaikuttavana ja luontaisena osana toimintakulttuuria ja jokapäiväistä työntekoa organisaation kaikilla tasoilla. Eri ammattiryhmien osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä huolehditaan tasapuolisesti tulosalueilla ja yksiköissä laaditut koulutussuunnitelmat huomioiden. Tavoitteena on täydennyskoulutuspäivien määrän lisääminen ja erityisesti sisäisen koulutuksen lisääminen aiempiin vuosiin verrattuna. Koulutuksista saatua palautetta seurataan ja hyödynnetään koulutusten suunnittelussa. Lisäksi sairaanhoitopiiri tukee henkilöstön omaehtoista kouluttautumista vuoden 2020 aikana merkittäväällä tavalla, vuositasolla keskimäärin 60 000 - 90 000 eurolla. Näihin koulutuksiin sisältyy takaisinmaksusitoumus.

Henkilöstön hyvinvointia edistetään tavoitteellisesti yhteisö- ja yksilötasolla. Tavoitteena on vähintään kolmen prosentin sairastavuuden väheneminen vuoteen 2019 verrattuna. Sairastavuuden kehitystä ja erityisesti sairastavuuden kustannuksia seurataan kuukausittain. Sairastavuutta seurataan myös yksikkötasolla ja yksiköihin tarjotaan aktiivisesti tukea, mikäli sairastavuus nousee seurannassa. Tavoitteena on myös työhyvinvoinnin johtamisen mallin laatiminen ja sen toteuttaminen vuoden 2020

aikana. Tämän mallin avulla jännevoitetaan ja selkeytetään työhyvinvoinnin edistämisen vastuut, roolit ja tavoitteet. Sairauspoissaolojen vähentämiseksi laaditun korvaavan työn mallin käyttöä tehostetaan.

Työterveyshuollon osalta vuoden 2020 keväällä vaihtuu työterveyspalveluiden tuottaja TyöSyke Oy:stä Suomen Terveystalo Oy:hyn. Nykyistä voimassa olevaa toimintasuunnitelmaa on sovittu noudatettavaksi vuoden 2020 osalta. Uuden palveluiden tuottajan kanssa toiminta perustuu kehittävään kumppanuuteen, jolloin mm. työterveyshuollon toimintasuunnitelmaa voidaan muuttaa yhteisesti sopimalla. Uuden toimijan myötä tiedolla johtaminen kehittyy, kun käyttöön tulee sähköisiä työkaluja esimiehille, johdolle ja HR:lle. Myös yksittäisen työntekijän käyttöön tulee sähköisiä palveluita aiempaa enemmän.

Vuodelle 2020 henkilöstön hyvinvointia edistäviä toimia edistetään myös syksyllä 2019 toteutetun sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimuksen tulosten perusteella. Tutkimuksen tulosten perusteella laaditaan suunnitelmat esille tulleiden epäkohtien poistamiseksi ja vahvuuksien edelleen kehittämiseksi. Työntekijäkokemuksen mittaamiseen ja seurantaan on loppuvuodesta 2019 otettu käyttöön jatkuva henkilöstökysely. Kyselyllä mitataan strategian toteutumista, esimerkiksi työhyvinvoinnin ja työilmapiirin kehittymistä sekä henkilöstön työnantajakuvan kehittymistä (mm. suosittelemiseksi eli eNPS).

Henkilöstön työmatkaliikenteen sujuvuutta parannetaan edelleen vuonna 2018 laaditun toimenpidesuunnitelman mukaisesti. Vuonna 2019 käytönotettu 300 euron suuruinen työmatkaetu on käytössä myös vuoden 2020 aikana. Tuen käyttö edellyttää 50 prosentin omavastuuosuutta, esim. 100 euron työmatkalipusta työntekijä maksaa itse 50 euroa. Työmatkaliikkumisen kehittämistä jatketaan maksuttomilla yhteiskäyttöpöyryillä, käyttöön tulee myös pyörähuolto vuonna 2019 rakennettuun pyörävarastoon. Lisäksi henkilöstöllä on edelleen käytävissä 100 euron suuruinen ePassi (kulttuuri ja liikunta). Yhtenä isona mahdollisena muutoksena nykyisiin henkilöstöetuihin tulee olemaan luopuminen sairaanhoitopiirin lomaosakkeista ja virkistyspaikoista. Näiden mahdollinen myynti tulee erikseen päätettäväksi vuoden 2020 aikana. Mikäli em. kohteista luovutaan, tilalle otetaan työnantajalle kustannusneutraaleja ratkaisuja kuten esim. vuonna 2019 käytössä ollut Holiday Club-etuus. Henkilöstön käytössä on maksuton kuntosali, tenniskenttä ja Golf-osake sekä myös henkilökuntayhdistysten monipuolinen kulttuuri- ja liikuntatarjonta. Palkkauksen kehittämisen osalta jatketaan työn vaatavuuden arviointia eri ammattiryhmissä. Lisäksi valmisteluun tulee henkilökohtaisen palkan arviointijärjestelmän laatiminen. Vuonna 2019 käyttönotettu kannustepalkkajärjestelmä on käytössä myös vuonna 2020.

Erityisenä haasteena vuonna 2020 tulee olemaan tuottavuuden edistäminen koko organisaatiossa. Tiukan taloustilanteen takia tuottavuuden edistämistoimet koskevat myös henkilöstöä. Avoimeksi tulevien tehtävien täyttö tulee erityisen tarkkaan harkintaan ja siten yhä harvempi täyttölupa tullaan myöntämään. Talousarvion laadintahetkellä vaikuttaa siltä, että henkilöstökustannusten vähentäminen on mahdollista luonnollisen poistuman kautta ilman työnantajan yksipuolisia sopeutustoimia. Kunta-alan virka- ja työehtosopimusten voimassaolo päättyy 31.3.2020. Talousarvion laadintahetkellä ei ole tietoa uusien sopimusten sisällöstä eikä myöskään mahdollisten palkankorotusten vaikutuksista. Palkkojen varaus vuo-

delle 2020 sisältää arvion tulevista korotuksista sekä tavoitteen tuottavuuden edistämistoimien vaikutuksista jolloin talousarvioon varatut palkkamäärärahat eivät kasva vuodelle 2019 varattuun palkkasummaan nähden. Palkkavaraukset perustuu oletukseen, että henkilöstö pitää vapaaehtoisia palkattomia vapaita (ns. kannustevapaa) ja vaihtaa lomarahoja vapaiksi. Näistä jälkimmäinen edellyttää paikallisten sopimusten tekemistä. Neuvottelut ovat tältä osin kesken. Palkkavarauksessa on siis paljon epävarmuustekijöitä. Vuoden 2020 puolella on tarvittaessa ryhdyttävä sopeutustoimiin, mikäli asetetut tavoitteet ja arviot eivät näytä toteutuvan.

6 Tulosaluekohtaiset suunnitelmat

Tulosalueilla laaditaan yksikkökohtaiset toimintasuunnitelmat seuraavalle talousarviokaudelle. Tulosalueen yksikkö voi sijaita joko Hämeenlinnan tai Riihimäen yksiköissä tai toimintaa voi olla joko vain toisessa tai molemmissa toimipisteissä. Tulosalueylilääkäri ja -ylihoitaja laativat yksiköiden suunnitelmista yhteisen tulosaluekohtaisen toimintasuunnitelman yhteistyössä palvelutuotantojohtajan kanssa.

6.1 Operatiivinen tulosalue

Tulosalueella toimivat erikoisalajat

- Kirurgia
 - yleiskirurgia*
 - vatsaelinkirurgia*
 - ortopedia*
 - urologia*
 - verisuonikirurgia*
 - plastiikkakirurgia*
 - lastenkirurgia*
- Silmätaudit
- Korva-, nenä- ja kurkkutaudit ja audiologia
- Suusairaudet
- Naistentaudit ja synnytys
- Anestesiologia

Tulosalueen yksiköitä ovat

- Leikkaus- ja toimenpideyksikkö
- Tehostettu hoito
 - Teho*
 - Valvonta*
- Tutkimusyksiköt
 - Röntgen*
 - Kliininen fysiologia*
 - Kliininen neurofysiologia*
- Poliklinikat
 - Kirurgian ja ortopedian poliklinikka*
 - Korva- nenä- ja kurkkutautien poliklinikka*
 - Kuulokeskus*
 - Suusairauksien poliklinikka*
 - Naistentautien poliklinikka*
 - Äitiyspoliklinikka*
- Synnytyssali
- Osastotoiminta
 - 5A – vatsaelinkirurgia ja urologia*
 - 5B – ortopedia, verisuonikirurgia ja plastiikkakirurgia*
 - Osasto 1 – synnytys ja naistentaudit*
- Obduktio
- Sairaala-apteekki

6.1.1 Operatiivisen tulosalueen toimintasuunnitelma 2020

Asiakkaat – laadukas hoito - sinua kuunnellen	
SHP Strategi- nen tavoite ja keskeiset osa- alueet	<p>Jokainen asiakas kohdataan ja hoidetaan yksilönä</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sujuva ja oikea-aikainen hoitopäätös 2. Tieto hoidon etenemisestä 3. Monimuotoiset sähköiset palvelut 4. Osallistava ja vuorovaikutteinen asiakkuus 5. Näyttöön perustuva hoito-laadukas ja turvallinen
Tavoitteet ja toteuttamis- suunnitelma	<p>Sujuva lähetekäsittely</p> <ul style="list-style-type: none"> toimenpiteet (päivitys lähetekäsittelyyn ja tarvittaessa uudistus) ja kuukausiseuranta (erikoisalasta vastaava lääkäri) ja tarvittaessa selvitys tulosalueyllilääkärille, mikäli erikoisalalla ei päästä tavoitteeseen <p>Asiakkaat saavat ajan hoitotakuun puitteissa</p> <ul style="list-style-type: none"> erikoisalan vastaava lääkäri seuraa, suunnittelee, arvioi ja tarvittaessa korjaa toimintaa moniammatillisessa yhteistyössä, jotta asiakkaiden hoitotakuu toteutuu kuukausiseuranta erikoisala- ja tulosaluetasolla (tulosalueylliläkäri) <p>Asiakaspalveluosaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> monikanavaisen asiakaspalautteen kerääminen ja hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä (esimiehet) <p>Asiakaspolkujen kuvaus asiakkaita osallistaen</p> <ul style="list-style-type: none"> tulosalueella kuvataan kaksi asiakaspolkua (rintasyöpöpolun kuvaus jatkuu, synnytyspolku), joihin osallistetaan asiakkaat <p>Sähköiset palvelukanavat käyttöön</p> <ul style="list-style-type: none"> pilotoimme / vakiinnutamme leikkauspotilaan esitietolomakkeen (OmaRaitti) <p>Monikanavainen näkyvyys asiakkaille</p> <ul style="list-style-type: none"> laajennamme näkyvyyttämme sosiaalisessa mediassa (instagram) teemme yhteistyötä potilasjärjestöjen ja asiakasraadin kanssa sekä osallistumme Kanta-Hämeen alueen tapahtumiin kertomaan toiminnastamme <p>Turvallisuusjohtaminen</p> <p>Potilasturvallisuus – ennakoiva työote</p> <ul style="list-style-type: none"> tavoitteena on 0 vakavaa vaaratapahtumaa ja mikäli sellainen tapahtuu, niin otamme sen pohjalta tehdyt suositukset välittömästi käyttöön (esimiehet) lisäämme yksiköissä läheltä piti-tilanteiden raportointia, jotta opimme välttämään todellisia haittatapahtumia (esimiehet) potilasturvallisuuskoordinaattori x 2 tulosalueen johtoryhmään / vuosi (tulosaluejohto) potilasturvallisuuskävelyt tulosalueella vuosittain (tulosaluejohto) lääketurvallisuustyöryhmä – toimenpiteet yksiköihin (esimiehet) Lisätään tietoa Haiproista, niiden käsittelystä ja toimintasuunnitelmaehdotuksista moniammatillisesti <p>Henkilöstöturvallisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> henkilöstö osallistuu turvallisuuskoulutuksiin (esimiehet) raportointi turvallisuushista ja niiden pohjalta ennakoinnin parantaminen

	<p>Lääkintälaiteturvallisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • lääkintälaitteista on tehty laiteajokortit ja työntekijöille annetaan koulutus ja näyttö lääkintälaitteen käytöstä (esimiehet) <p>Tietoturvallisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • henkilöstö osallistuu tietoturva- ja –suojakoulutuksiin (esimiehet) • henkilöstö tekee tietoturvatestin Khshp:n ohjeiden mukaisesti (esimiehet) 	
Seuranta- mittarit	Lähetteen käsittelyaika	• 90 % alle 3 pv
	Hoidon saatavuus	• ensikäynti, mediaani alle 20 pv • leikkaustoimenpiteen odotusaika, mediaani alle 65v pv
	Toimenpideaika hoitopäätöksen yhteydessä	• yli 80 % on annettu aika hoitopäätöksen yhteydessä
	Digitaaliset palvelut	• käyttöönotto laajenee
	Asiakaspalaute	<ul style="list-style-type: none"> • monikanavainen asiakaspalaute käytössä ja sen pohjalta tehdyt toiminnan kehittämiset raportoidaan kuukausittain • yli 95 % suosittelee meitä läheisilleen • hyvä palvelukokemus (palvelukokemusmittari 4 ja 5) on yli 95 %

Henkilöstö – palkitseva työ											
SHP Strategi- nen tavoite ja keskeiset osa- alueet	Houkutteleva ja arvostava työyhteisö, jossa osaajat voivat vaikuttaa työnsä sisältöön <ol style="list-style-type: none"> 1. Matala hierarkia 2. Oman työn kehittäminen ja jatkuva oppinen 3. Elämän ja työn yhteensovittaminen joustavasti 4. Arvostava työyhteisö 										
Tavoitteet ja toteuttamis- suunnitelma	<p>Tiimityön kehittäminen yksiköissä</p> <ul style="list-style-type: none"> · konkreettinen toimintasuunnitelma / tulosityksikkö (esimiehet) tutkimusyksiköt leikkaustoiminta synnytystoiminta yhteistyössä vastasyntyneiden teho- ja tarkkailuosaston kanssa <p>Keskeisten osaamistarpeiden tunnistaminen yksiköissä</p> <ul style="list-style-type: none"> · koulutussuunnitelma (esimiehet) <p>Yksilölliset työaikaratkaisut mahdollisuuksien mukaan</p> <ul style="list-style-type: none"> · uusien työaikojen pilotointi (kohti ASSI-sairaala) <p>Perehdytys</p> <ul style="list-style-type: none"> · perehdytyksen päivitys / yksikkö (esimiehet) · osallistumme sähköisen perehdytysohjelman käyttöönoton pilotointiin <p>Työilmapiiri – hyvinvoinnin vahvistaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> · yksiköissä kehittämispäivä vuosittain (esimiehet) · organisaatiokulttuuri- / ja työhyvinvointikyselyn pohjalta laadittu yksikön työhyvinvointisuunnitelma tehdään henkilöstön kanssa yhteistyössä ja siinä on 2-3 keskeistä kehittämisaluetta ja konkreettiset toimenpiteet 										
Seuranta- mittarit	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Suunnitelmallinen kehittämispäivä yksiköissä</td> <td>· ½ - 1 pv / yksikkö / vuosi</td> </tr> <tr> <td>Työhyvinvointisuunnitelma</td> <td>· suunnitelma / yksikkö</td> </tr> <tr> <td>Koulutussuunnitelma</td> <td>· suunnitelma / yksikkö</td> </tr> <tr> <td>Sairauspoissaolot</td> <td>· tulosalueella laskusuunta vuoteen 2019 verrattuna</td> </tr> <tr> <td>Kehityskeskustelut</td> <td>· toteutuneet keskustelut yli 65 % / yksikön henkilöstö / vuosi</td> </tr> </tbody> </table>	Suunnitelmallinen kehittämispäivä yksiköissä	· ½ - 1 pv / yksikkö / vuosi	Työhyvinvointisuunnitelma	· suunnitelma / yksikkö	Koulutussuunnitelma	· suunnitelma / yksikkö	Sairauspoissaolot	· tulosalueella laskusuunta vuoteen 2019 verrattuna	Kehityskeskustelut	· toteutuneet keskustelut yli 65 % / yksikön henkilöstö / vuosi
Suunnitelmallinen kehittämispäivä yksiköissä	· ½ - 1 pv / yksikkö / vuosi										
Työhyvinvointisuunnitelma	· suunnitelma / yksikkö										
Koulutussuunnitelma	· suunnitelma / yksikkö										
Sairauspoissaolot	· tulosalueella laskusuunta vuoteen 2019 verrattuna										
Kehityskeskustelut	· toteutuneet keskustelut yli 65 % / yksikön henkilöstö / vuosi										

Kumppanuudet – yhdessä arvoa asiakkaalle		
SHP Strategisen tavoite	Kumppanuuksien ja verkoston avulla varmistamme strategisten tavoitteiden saavuttamisen	
Tavoitteet ja toteuttamissuunnitelma	Operatiivisen tulosalueen kumppanuudet <ul style="list-style-type: none"> · RSTKY:n kanssa yhteistyö · FSHKY:n kanssa yhteistyö · Hämeenlinnan, Janakkalan ja Hattulan SoTe-alueen toimijoiden kanssa yhteistyö · osallistumme Tähtisairaala-selvityksiin vuonna 2020; mm. kuvantaminen, ortopedia & traumatologia sekä tekoniveltoimenpiteet, silmätaudit, suusairaudet 	
Seuranta-mittarit	Kumppanuudet	· ajantasaiset sopimukset

Sijoitus terveyteen		
SHP Strategisen tavoite ja keskeiset osa-alueet	Toiminta on kestäväällä pohjalla nyt ja tulevaisuudessa <ol style="list-style-type: none"> 1. Olemme hyvän hoidon edelläkävijä - tekemisemme perustuu tutkittuun tietoon 2. Ennakoimme palvelutarpeen – tiedämme, mitä tarvitaan 3. Käytämme resurssit tehokkaasti/järkevästi – tuottavuuden kasvu 4. Pidämme talouden tasapainossa 5. Toimimme kestäväen kehityksen periaatteella 6. Elinvoimaa Hämeeseen 	
Tavoitteet ja toteuttamissuunnitelma	Toimintojen arviointi ja uudistuminen <ul style="list-style-type: none"> · oman toiminnan arviointi näyttöön perustuen - pilottina mm. vuodeosastojen hoitajaksojen pitkittymisen arviointi ja sen pohjalta tehdyt toimenpiteet · tarvittaessa ulkoinen auditointi toiminnan arvioinnin tukena Raportointi ja sen kehittyminen ennakoivaksi <ul style="list-style-type: none"> · kuukausiraportin kehittyminen ennakoivaksi raportoinniksi Liiketoimintaosaamisen vahvistaminen <ul style="list-style-type: none"> · koulutus esimiehille keskeisistä asioista Kestävä kehitys – suunnitelma (yksiköt / esimiehet) <ul style="list-style-type: none"> · kertakäyttötarvikkeiden vähentäminen yksikössä 	
Seuranta-mittarit	Uusien työmenetelmien käyttöönotto	· vaikuttavuusarviointi / kpl / vuosi
	Palvelutarpeen ennakointi / erikoisala	· lähetemäärät / erikoisala
	Lisätyökustannukset	· kustannukset / erikoisala / vuosi
	Talouden tasapaino	· ennakoiva talousarvioseuranta ja toimenpiteet
	Vapaan hoitopaikan valinta	· tavoitteena laskusuunta vuoteen 2019 verrattuna

6.1.2 Tuottavuutta parantavat toimenpiteet operatiivisella tulosalueella

Operatiivisella tulosalueella tehdään toiminnallinen suunnitelma uudistamispolusta kohti uutta Ahveniston sairaalaan. Samalla nostamme toiminnan tuottavuutta potilasturvallisuutta vaarantamatta. Johtamisen tavoitteena on aikaansaada selkeät muutokset jo alkuvuodesta 2020.

6.1.2.1 Hoitotyötä koskevat tuottavuustoimet

Yksikkö	Muutos	Vaikutus / vuosi	Riskienarviointi
Korva- nenä- ja kurkkutautien pkl, kuulokeskus, suusairauksien pkl	Osastonhoitajan virkaa ei täytetä, vaan silmätautien osastonhoitajan virantoimitusvelvollisuutta laajennetaan koskemaan korva-, nenä- ja kurkkutautien, kuulokeskuksen ja suusairauksien poliklinikkaa.	48 985,-	Osastonhoitaja ei ole aina saatavilla yksikössä. Hoitotyön esimiesten työkuormitus lisääntyy. Lääkäri- ja hoitajatyön organisointi ei toimi, työpanosta ei osata kohdentaa tehokkaasti.
Teho / valvonta / neurovalvonta / heräämö 24/7 ja leikkaustoiminta	Tehostettua valvontaa vaativien potilaiden hoito ja osaminen keskitetään. 1. Neurovalvonta teholle 2. Heräämö suljetaan yöaikaan kello 24 - 7 välisenä aikana Erillinen selvitys työn alle operatiivisella ja konservatiivisella tulosalueella. Tulosaluejohdot nimeävät valmistelutyöryhmän, jossa on henkilöstöedustus mukana.	60 000,-	Toiminta ei mahdu teho / valvonnan tiloihin. Päivystyksen tarkkailu kuormittuu, koska teho/valvontaan ei mahdu potilaita. Iso muutos toiminnassa aiheuttaa merkittävää muutostavastarintaa. Moniammatillisesti ei sitouduta muutostuotteen suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan. Heräämön sulkua vaikuttaa merkittävästi leikkaustoiminnan hoitohenkilöstöön. Osastolle siirretään liian huonokuntoisia potilaita leikkaustoiminnasta. Yöaikainen leikkaustoiminta hidastuu, koska tiimi hoitaa edellisen leikkauspotilaan heräämävalvonnan.
Röntgen, Hml	Ei täytetä yhtä röntgenhoitajan toimea.	50 000,-	Ei merkittävää vaikutusta toimintaan.

Osastotoiminta	<p>Keskitetään sairaalan ongelmahaavojen hoito ja johtaminen. Perustetaan haavakeskus 1.7.20 alkaen, jolloin voidaan kirurgian osaston sairaansijoja vähentää siirtämällä potilaiden hoitoa polikliiniseksi.</p> <p>Erillinen selvitys työn alle operatiivisella ja konservatiivisella tulosalueella. Tulosaluejohdot nimeävät valmistelutyöryhmän, jossa on henkilöstöedustus mukana.</p>	25 000,-	<p>Iso muutos toiminnassa voi aiheuttaa merkittävää muutostarintaa. Moniammatillisesti ei sitouduta muutosprosessin suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan.</p> <p>Erikoisalojen osaoptimointi estää toiminnan muuttamisen kohti ASSI-sairaalamallia.</p>
	Kirurgian osastojen hoitotyön johtaminen uudelleen arvioidaan 2.2.2020 alkaen.	10 000,-	Iso muutos esimiestehtävien uudelleenjärjestelyissä aiheuttaa hoitotyön esimiehille lisääntyvän työ määrän. Osastoilla ei ole vastuullista, toiminnalliseen muutokseen sitoutunutta moniammatillista johtamistimiä, jolloin vastuu on osastonhoitajalla.
Synnytys, naistentaudit ja lastentaudit	<p>Synnytystoiminta ja vastasyntyneiden tehostettu hoito nivotaan yhdeksi perhelähdeksi toiminnalliseksi kokonaisuudeksi.</p> <p>1. Osaston 1 sairaansijat ovat ensi vuonna 24.</p> <p>2. Vastasyntyneiden teho- ja tarkkailuosaston hoitohenkilöstöjohtaminen siirtyy synnytystoiminnan osastonhoitajalle 1.1.20 alkaen.</p> <p>3. Yksiköiden yövuoromuutos toteutetaan 2.2.20 alkaen eli kokonaisuudessaan yövuorosta vähenee yksi työntekijä.</p> <p>Erillinen selvitys työn alle operatiivisella ja konservatiivisella tulosalueella. Tulosaluejohdot nimeävät valmistelutyöryhmän, jossa on henkilöstöedustus mukana.</p>	140 000,-	<p>Ruuhkatilanteet aiheuttavat ongelman. Laadittava toimintasuunnitelma mahdollisiin ruuhkatilanteisiin.</p> <p>Kätilötyön osaaminen vähenee liiaksi, jolloin synnytysturvallisuus vaarantuu. Äkिलisten työvapaiden yhteydessä työvuoroissa ei ole riittävästi osaavaa henkilökuntaa.</p> <p>Hoitotyön esimiesten työ määrä lisääntyy.</p> <p>Yövuororesurssin muutos aiheuttaa henkilöstössä huolta osaavan henkilökunnan riittävydestä.</p> <p>Iso muutos aiheuttaa merkittävää muutostarintaa moniammatillisesti.</p>

6.1.2.2 Lääkäriyötä koskevat tuottavuustoimet

Yksikkö	Muutos	Vaikutus / vuosi	Riskienarviointi
Palkkamäärärahat	Yhden erikoistuvan lääkärin työpanos vähennetään 7kk kirurgia 2kk gynekologia 1kk KNK 1kk anesthesiologia 1kk rtg Neuvotellaan Forssan kanssa erikoistuvan lääkärin työpanoksen lisäämisestä siellä tehtävässä työssä.	50 000€/v	Ylityötunnit ylittyvät-> päivystyksen järjestäminen vaikeutuu . . . Kulkeminen Forssaan aiheuttaa mielipahaa, toiminnan järjestäminen takkuu, erikoislääkäriohjaus ei saa riittävästi
Erilliskorvaukset	Ylitöiden tarkempi seuranta+perustelut. Lisätyöt on jo vähennetty urologiaa lukuun ottamatta kokonaan.		Erilliskorvauksia vähennetty yht. 621 000€ 2018 toteumaan verrattuna. Samana aikana päivystystoimintaa on lisätty (esim. salipäivystäjä)

Operatiivisen tulosalueen palvelut vuonna 2020

Operatiivinen tulosalue kuntalaskutettavat käynnit	Toteuma 2018	Suunnite 2019	Toteuma 01-09/2019	Suunnite 2020	Muutos % Suunnite 2020 / Toteuma 2018
11 Anesthesiologia ja tehohoito	245	272	160	213	-13
20 Kirurgia	364		336	448	23
20G Gastroenterologinen kirurgia	9 149		6 509	8 679	-5
20L Lastenkirurgia	2 842		1 892	2 523	-11
20P Plastiikkakirurgia	3 902		3 365	4 487	15
20U Urologia	7 125		5 532	7 376	4
20V Verisuonikirurgia	2 766		1 984	2 645	-4
20Y Yleiskirurgia	2 783		1 983	2 645	-5
Kirurgia yhteensä	28 932	29 537	21 602	28 803	0
200 Ortopedia ja traumatologia	14 247	14 463	11 409	15 212	7
31 Naistentaudit	8 164	8 394	6 292	8 389	3
32 Synnytys	6 420	6 600	4 816	6 421	0
50 Silmätaudit	19 043	19 500	15 473	20 631	8
55 Korva-, nenä- ja kurkkutaudit	15 965	15 000	11 536	15 381	-4
58 Hammas-, suu- ja leukasairaudet	4 283	4 259	3 255	4 340	1
Operatiivinen tulosalue yhteensä	97 298	98 025	74 543	99 390	2

* Suunnitteet tehdään pääerikoisalatatasolla

Operatiivinen tulosalue hoitojaksot	Toteuma 2018	Suunnite 2019	Toteuma 01-09/2019	Suunnite 2020	Muutos % Suunnite 2020 / Toteuma 2018
Yleis- ja pehmytosakirurgia	5 522	5 507	4 004	5 339	-3
Ortopedia	2 633	2 693	2 041	2 721	3
Silmätaudit	1 835	1 800	1 565	2 087	14
Korva-, nenä ja kurkkutaudit	806	770	575	767	-5
Suusairaudet	246	247	187	249	1
Naistentaudit	836	800	567	756	-10
Äitiyspoliklinikka/ synnytykset	1 480	1 500	1 036	1 381	-7
Yhteensä	13 358	13 317	9 975	13 300	0

Operatiivinen tulosalue hoitopäivät	Toteuma 2018	Suunnite 2019	Toteuma 01-09/2019	Suunnite 2020	Muutos % Suunnite 2020 / Toteuma 2018
Yleis- ja pehmytosakirurgia	20 551	20 695	13 998	18 664	-9
Ortopedia	7 720	7 905	5 444	7 259	-6
Silmätaudit	1 839	1 800	1 575	2 100	14
Korva-, nenä ja kurkkutaudit	1 072	970	803	1 071	0
Hammas-, suu- ja leukasairaudet	300	291	221	295	-2
Naistentaudit	1 391	1 376	922	1 229	-12
Äitiyspoliklinikka/ synnytykset	5 760	5 903	3 961	5 281	-8
Yhteensä	38 633	38 940	26 924	35 899	-7

6.1.3 Operatiivisen tulosalueen tuloslaskelmat 2020

	TP 2018	TA 2019	TA 2020	Muutos % Ta 2020/ Tp 2018	Muutos % Ta 2020/ Ta 2019
OPERATIIVINEN TULOSALUE					
TOIMINTATUOTOT	86 478 659	85 582 000	83 920 000	-2,96	-1,94
Myyntituotot, joista	81 929 882	81 153 000	79 508 000	-2,96	-2,03
Jäsenkunt. maksuos. ja korv. ky:lle	54 788 000	54 236 000	52 764 000	-3,69	-2,71
Jäsenkuntien maksuosuudet ulkop. laitokset	22 434 000	22 018 000	21 691 000	-3,31	-1,49
Maksutuotot	4 499 144	4 418 000	4 399 000	-2,23	-0,43
Muut toimintatuotot	49 634	11 000	13 000	-73,81	18,18
TOIMINTAKULUT	-70 102 263	-71 039 900	-69 645 150	-0,65	-1,96
Henkilöstökulut	-30 777 541	-31 184 900	-30 332 350	-1,45	-2,73
Palkat ja palkkiot yhteensä	-25 278 421	-25 640 000	-25 083 350	-0,77	-2,17
Henkilösivukulut	-5 499 120	-5 544 900	-5 249 000	-4,55	-5,34
Palvelujen ostot, joista	-28 794 013	-29 274 000	-29 188 800	1,37	-0,29
Hoidot ulkopuolisissa laitoksissa	-21 865 299	-22 018 000	-21 691 000	-0,80	-1,49
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-10 310 728	-10 337 000	-10 033 000	-2,69	-2,94
Vuokrat	-210 657	-236 000	-73 000	-65,35	-69,07
Muut toimintakulut	-9 325	-8 000	-18 000	93,04	125,00
TOIMINTAKATE	16 376 396	14 542 100	14 274 850	-12,83	-1,84
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT	-41	0		-100,00	
VUOSIKATE	16 376 355	14 542 100	14 274 850	-12,83	-1,84
POISTOT JA ARVONALENTUMISET	-2 006 695	-2 324 000	-2 172 500	8,26	-6,52
TILIKAUDEN TULOS	14 369 659	12 218 100	12 102 350	-15,78	-0,95
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ	14 369 659	12 218 100	12 102 350	-15,78	-0,95

Taulukko: Tulosalueen ulkoinen tuloslaskelma.

	TP 2018	TA 2019	TA 2020	Muutos % Ta 2020/ Tp 2018	Muutos % Ta 2020/ Ta 2019
OPERATIIVINEN					
TOIMINTATUOTOT	126 009 256	128 479 125	127 159 758	0,91	-1,03
Myyntituotot, joista	121 460 478	124 050 125	122 747 758	1,06	-1,05
Jäsenkunt. maksuos. ja korv. ky:lle	54 788 000	54 236 000	52 764 000	-3,69	-2,71
Jäsenkuntien maksuosuudet ulkop. laitokset	22 434 000	22 018 000	21 691 000	-3,31	-1,49
Maksutuotot	4 499 144	4 418 000	4 399 000	-2,23	-0,43
Muut toimintatuotot	49 634	11 000	13 000	-73,81	18,18
TOIMINTAKULUT	-103 529 837	-107 763 541	-104 764 421	1,19	-2,78
Henkilöstökulut	-30 777 541	-31 184 900	-30 332 350	-1,45	-2,73
Palkat ja palkkiot yhteensä	-25 278 421	-25 640 000	-25 083 350	-0,77	-2,17
Henkilösivukulut	-5 499 120	-5 544 900	-5 249 000	-4,55	-5,34
Palvelujen ostot, joista	-62 221 587	-65 997 641	-64 308 071	3,35	-2,56
Hoidot ulkopuolisissa laitoksissa	-21 865 299	-22 018 000	-21 691 000	-0,80	-1,49
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-10 310 728	-10 337 000	-10 033 000	-2,69	-2,94
Vuokrat	-210 657	-236 000	-73 000	-65,35	-69,07
Muut toimintakulut	-9 325	-8 000	-18 000	93,04	125,00
TOIMINTAKATE	22 479 419	20 715 584	22 395 337	-0,37	8,11
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT	-41	0		-100,00	
VUOSIKATE	22 479 377	20 715 584	22 395 337	-0,37	8,11
POISTOT JA ARVONALENTUMISET	-2 006 695	-2 324 000	-2 172 500	8,26	-6,52
TILIKAUDEN TULOS	20 472 682	18 391 584	20 222 837	-1,22	9,96
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ	20 472 682	18 391 584	20 222 837	-1,22	9,96
VYÖRYTYSERÄT	-17 403 163	-18 242 025	-19 765 466	13,57	8,35
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ VYÖRYTYSERIEN JÄLKEEN	3 069 520	149 560	457 371	-85,10	205,81

Taulukko: Tulosalueen tuloslaskelma, sisältää sisäiset erät ja vyörytykset.

6.2 Konservatiivinen tulosalue

Konservatiivisella tulosalueella on toimintaa Hämeenlinnan ja Riihimäen yksiköissä.

Tulosalueeseen kuuluvat

- Päivystysklinikka
- Endoskopiayksikkö
- Sisätaudit
- Päiväsairaala
- Ihotaudit
- Neurologia
- Keuhkosairaudet
- Sairaalahygienia
- Palliativinen poliklinikka
- Syöpätaudit
- Kuntoutus ja fysiatria
- Lasten ja nuorten yksikkö
- Lastenneurologia
- Varahenkilöstö

Tulosalueen vuodeosastot ovat

- Kuntoutusyksikkö neurologia
- Osasto 6A keuhkosairaudet, sisätaudit ja ihotaudit
- Osasto 6BH hematologia
- Osasto 4B neurologia, KNK, suusairaudet ja kirurgia
- Osasto 3A lasten- ja nuorten yksikkö
- Vastasyntyneiden teho ja tarkkailu

6.2.1 Konservatiivisen tulosalueen toimintasuunnitelma 2020

	Asiakkaat – laadukas hoito - sinua kuunnellen
SHP Strategi- nen tavoite ja keskeiset osa- alueet	Jokainen asiakas kohdataan ja hoidetaan yksilönä <ol style="list-style-type: none"> 1. Sujuva ja oikea-aikainen hoitopääsy 2. Tieto hoidon etenemisestä 3. Monimuotoiset sähköiset palvelut 4. Osallistava ja vuorovaikutteinen asiakkuus 5. Näyttöön perustuva hoito – laadukas ja turvallinen
Tulosalue: ta- voitteet ja to- teuttamis- suunnitelma	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hoidon hyvä saatavuus → Viiveetön läheteiden käsittely ja nopea hoitopääsy poliklinikalle 2. Ajantasainen tiedottaminen 3. Uusien palvelumuotojen kehittäminen (ml. digitaaliset palvelut) sekä yhteistyön käynnistäminen kokemusasiantuntijoiden kanssa toiminnan kehittämiseksi 4. Palvelukokemuksen ja asiakastyytyväisyyden kehittäminen yhteistyössä potilaan ja henkilöstön kanssa. → Toimitaan potilaskeskeisesti ja kehitystyössä otetaan erikoissairaanhoidon tiedon ja ammatillisen osaamisen rinnalla potilaiden näkemykset huomioon 5. Keskeisten potilasprosessien kuvaaminen ja seuranta → Hyvän laadun varmistaminen ja kehittäminen → Vähäinen kuolleisuus
Seuranta- mittarit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Läheteenkäsittelyn ja hoitopääsyn mittarit (mm. läheteen käsittelyaika) 2. Sairaanhoidopiirin tasolla uusien e-palvelujen kehittäminen tiedonvälitykseen 3. Yksikkökohtainen seuranta 4. Happy or not –mittaukset, asiakaspalautteet (ml. kantelut ja muistutukset) sekä Haiprot 5. Hoitotulosten evaluointi prosessikuvauksen mukaisesti (mm. 30 vuorokauden kuolleisuus)

	Henkilöstö – palkitseva työ
SHP Strategi- nen tavoite ja keskeiset osa- alueet	Houkutteleva ja arvostava työyhteisö, jossa osaajat voivat vaikuttaa työnsä sisältöön <ol style="list-style-type: none"> 1. Matala hierarkia 2. Oman työn kehittäminen ja jatkuva oppiminen 3. Elämän ja työn yhteensovittaminen joustavasti 4. Arvostava työyhteisö
Tulosalue: ta- voitteet ja to- teuttamis- suunnitelma	<ol style="list-style-type: none"> 1. Säännölliset johtoryhmien kokoukset, delegointi ja päivittäisjohtaminen toiminnan tukena <ul style="list-style-type: none"> → Vuosikellon hyödyntäminen tulosalueella ja yksiköissä → TA:n ja tulosityksiköiden johtoryhmät kokoontuvat säännöllisesti; → Päätökset tehdään mahdollisimman lähellä työn toteuttamista → Yksikön käytäntöjä vahvistava päivittäisjohtaminen on luonnollinen osa työtä 2. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön <ul style="list-style-type: none"> → Prosessin osaomistajuus (erikoislääkärit, hoitajat) → Korkeatasoinen oma ja muiden tuottama (sekä moniammatillinen että kohdennettu) koulutus → Henkilöstö on osana yksikön kehitystyötä 3. Yhteistyössä toteutettava työn suunnittelu <ul style="list-style-type: none"> → Työyksikön ja työntekijän yksilöllisen elämäntilanteen yhteensovittaminen mahdollisuuksien mukaan 4. Hyvät käytöstavat työtovereita ja asiakkaita kohtaan <ul style="list-style-type: none"> → Aktiivinen ja yhdenmukainen viestintä (johto, esimiehet, luottamusmiehet)
Seuranta- mittarit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Johtoryhmän muistioiden julkaiseminen Intrassa / X-asemalla <ul style="list-style-type: none"> → Vuosikellon hyödyntämistä seurataan TA:lla 2. Seuranta: koulutusten määrä, prosessien omistajuudet Osaamisen arviointi 3. Seuranta: kehityskeskustelut, sairauspoissaolot 4. Työterveyslaitoksen säännöllisesti toistettavan työhyvinvointitutkimuksen tulokset

	Kumppanuudet – yhdessä arvoa asiakkaalle
SHP Strategi- nen tavoite	Kumppanuuksien ja verkoston avulla varmistamme strategisten tavoitteiden saavuttamisen
Tulosalue: ta- voitteet ja to- teuttamis- suunnitelma	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yhteistyön vahvistaminen ERVA-alueella, maakunnassa ja organisaation sisällä <ul style="list-style-type: none"> → Yksiköiden toiminnassa on sovittuna selkeä työnjako Tays:n kanssa. → Poliklinikkatoimintaa toteutetaan Hämeenlinnassa, Riihimäellä ja Forssassa. 2. Resurssien joustava käyttö (laitteet, tilat, henkilöstö) <ul style="list-style-type: none"> → Toimitaan hyvässä yhteistyössä muiden yksiköiden kanssa.
Seuranta- mittarit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kirjallinen materiaali työnjaosta ja poliklinikkatoiminnan määrä 2. Laitteinvestoinnit, henkilöstön käyttö ja osastopaikkojen käyttö

	Sijoitus terveyteen
SHP Strategi- nen tavoite ja keskeiset osa- alueet	Toiminta on kestäväällä pohjalla nyt ja tulevaisuudessa <ol style="list-style-type: none"> 1. Olemme hyvän hoidon edelläkävijä – tekemisemme perustuu tutkittuun tietoon 2. Ennakoimme palvelutarpeen – tiedämme mitä tarvitaan 3. Käytämme resurssit tehokkaasti/järkevästi – tuottavuuden kasvu 4. Pidämme talouden tasapainossa 5. Toimimme kestäväen kehityksen periaatteella 6. Elinvoimaa Hämeeseen
Tulosalue: ta- voitteet ja to- teuttamis- suunnitelma	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keskeiset prosessit on kuvattu <ul style="list-style-type: none"> → Tunnistetaan ja kehitetään lisäksi omia huippuhankkeita 2. Kykenemme vastaamaan palvelutarpeen muutoksiin 3. – 5. Realistinen talousarvio ja budjetin huolellinen noudattaminen <ul style="list-style-type: none"> → Tulosityksikkö suunnittelee toimintansa realistisesti ja noudattaa hyväksytyä budjettia → Otetaan hankinnoissa huomioon kestäväen kehityksen periaatteet 6. Vapaa valinta -asiakkaiden kotiuttaminen <ul style="list-style-type: none"> → Jatketaan kotiuttamista perustuen laadukkaisiin palveluihin ja niistä tiedottamiseen
Seuranta- mittarit	Prosessikuvaukset, tulokset <ol style="list-style-type: none"> 1. Poliklinikkakäynnit 2. - 5. TA:n toteuma 6. Ulkopuolisten sairaaloiden käyttö

6.2.2 Tuottavuutta parantavat toimenpiteet konservatiivisella tulosalueella

Asia	Muutos	Vaikutus	Riskiarviointi
Neurologinen valvonta siirretään osastolta 4B tehon yhteyteen	Neurologinen valvonta os. 4B:n yhteydessä on vaatinut 5,5 sairaanhoitajan työpanoksen. Kun valvonta siirtyy tehon yhteyteen, sairaanhoitajatarve vähenee. Teholle siirtyy 4,3 sairaanhoitajan työpanos, jolloin säästetään 1,3 sairaanhoitajan työpanoksen verran.	60 000,-	Os. 4B:n toimintaa vaatii järjestelyjä, jotta jäljelle jäävillä resursseilla selvitään.. Potilaat eivät mahdu Teholle/CCU:lle, päivystyksen tarkkailu ruuhkautuu. Merkittävä toiminnallinen muutos, jonka suunnitteluun ja toteutukseen ei sitouduta moniammatillisesti.
Polikliinisen tarkkailun siirto ensimmäisestä kerroksesta 4-kerrokseen päiväsairaalaan, Hml	Yksi sairaanhoitaja ja 0.6 perushoitajaa siirtyvät päiväsairaalaan / syöpätautien vastaanotolle.	0,-	Tutkimuspotilaiden kuljettaminen tutkimuksiin hankaloituu.
Päiväsairaala, Hml	Yksi sairaanhoitajan täyttämätön vakanssi lopetetaan.	40 000,-	Ei merkittävää vaikutusta.
Hoitotyön esimiesjärjestelyt 6A & 6B	Lähiesimiestyön uudelleenorganisointi: - osastoille 6A ja 6BH tulee yksi yhteinen osastonhoitajan virka ja toinen osastohoitajan virka lopetetaan.	52 000,-	Osastonhoitajalle tulee suuri vastuu osastojen toiminnasta, koska osastoilta puuttuu moniammatillinen johtamistiimi.
Vastasyntyneiden teho ja osasto 3A	VTO:n apulaisosastonhoitaja siirtyy virkoineen lastentautien osastolla vapautuneeseen apulaisosastonhoitajan virkaan ja lopetetaan VTO:n apulaisosastonhoitajan virka. VTO:lle nimetään vastuuhoitaja.	50 000,-	Merkittävä muutos VTO:n toiminnassa, mikä saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa.
Lastentautien pkl	Vastasyntyneiden jälkitarkastus siirretään imetyspoliklinikan yhteyteen.	0,-	Ei merkittävää vaikutusta.
	Lastenkirurgian pkl siirretään lastentautien poliklinikalle.	0,-	Ei merkittävää vaikutusta.

Osasto 3A · arkiyövuorosta yksi hoitaja pois	Arkipäivien yövuoroista vähennetään yhden hoitajan työpanos. Yksi lastenhoitajan vapautuva vakanssi jätetään täyttämättä.	42 000,-	Ei merkittävää vaikutusta, koska osaston potilaskuormitus on laskenut. Tilapäiset kuormitushuiput vaativat järjestelyjä.
Lääkäreihin ja tutkimushenkilöstöön kohdistettavat tuottavuustoimet · Erikoistuvat lääkärit (yksiköihin erikseen jaettuina), 2 henkilötyövuotta/koko tulosalue · Sijaismäärärahat	· Kaksi erikoistuvan lääkärin työpanosta jätetään täyttämättä vuoden 2020 aikana. Vastaava säästö voidaan myös toteuttaa erikoislääkäreiden palkkakustannuksista/ sijaismäärärahoista. · Lääkäreiden erilliskorvauksista ja sijaismäärärahoista vähennetään yhteensä 35.000 euroa.		

Konservatiivisen tulosalueen palvelut vuonna 2020

Konservatiivinen tulosalue kuntalaskutettavat käynnit	Toteuma 2018	Suunnite 2019	Toteuma 01-09/2019	Suunnite 2020	Muutos % Suunnite 2020 / Toteuma 2018
10 Sisätaudit	2 516		2 485	3 313	32
10E Sisätautien endokrinologia	6 373		5 368	7 157	12
10G Sisätautien gastroenterologia	8 774		7 648	10 197	16
10H Kliininen hematologia	7 457		5 509	7 345	-2
10R Reumatologia	8 755		6 163	8 217	-6
Sisätaudit yhteensä	33 875	33 314	27 173	36 229	7
101 Dialyysi	7 651	7 569	5 393	7 316	-4
10I Infektiosairaudet	590	563	513	684	16
10M Nefrologia	2 735	2 604	2 600	3 510	28
10K Kardiologia (Sydänsairaala)	8 685	7 850	7 397	9 863	14
15 Akuuttilääketiede	143		232	309	116
15E Akuuttilääketiede/esh	16 672		13 208	17 611	6
15Y Akuuttilääketiede/pth	27 625		20 407	27 209	-2
Akuuttilääketiede yhteensä	44 440	44 000	33 847	45 129	2
40 Lastentaudit	11 092	10 974	8 816	11 500	4
60 Ihotaudit ja allergologia	11 370	10 893	8 605	11 473	1
65 Syöpätaudit	8 102	8 400	6 838	9 117	13
77 Neurologia	9 518	9 800	6 444	8 592	-10
78 Lastenneurologia	3 898	3 600	3 087	4 116	6
80 Keuhkosairaudet	10 457	10 007	9 110	12 147	16
96 Fysioterapia	9 977	10 000	6 395	8 527	-15
97 Geriatria	299	326	213	284	-5
Konservatiivinen tulosalue yhteensä	162 689	159 901	126 431	168 488	4

* Suunnitteet tehdään pääerikoisalatatasolla

Konservatiivinen tulosalue hoitajakset	Toteuma 2018	Suunnite 2019	Toteuma 01-09/2019	Suunnite 2020	Muutos % Suunnite 2020 / Toteuma 2018
Akuuttilääketiede, tarkkailu	6 394	6 300	4 566	6 088	-5
Syöpätaudit	41	60	46	61	50
<i>Sisätaudit (ilman kardiologiaa)</i>	1 828	1 735	1 436	1 915	5
<i>Kardiologia</i>	1 059	1 100	736	981	-7
Sisätaudit yhteensä	2 887	2 835	2 172	2 896	0
Keuhkosairaudet	614	606	573	764	24
Neurologia	1 206	1 200	917	1 223	1
Ihotaudit	16	12	15	20	25
Lastentaudit	1 033	1 012	715	953	-8
Lastenneurologia	8	6	8	11	38
Yhteensä	12 199	12 031	9 012	12 016	-1

Konservatiivinen tulosalue hoitopäivät	Toteuma 2018	Suunnite 2019	Toteuma 01-09/2019	Suunnite 2020	Muutos % Suunnite 2020 / Toteuma 2018
Akuuttilääketiede, tarkkailu	6 477	6 363	4 680	6 240	-4
Syöpätaudit	148	200	163	217	47
<i>Sisätaudit ilman kardiologiaa</i>	9 759	9 096	7 459	9 945	2
<i>Kardiologia (Sydänsairaala)</i>	4 405	4 925	2 790	3 720	-16
Sisätaudit yhteensä	14 164	14 021	10 249	13 665	-4
Keuhkosairaudet	3 212	3 242	2 857	3 809	19
Neurologia	7 233	7 150	5 660	7 547	4
Ihotaudit	151	100	136	181	20
Lastentaudit	2 632	2 725	1 742	2 323	-12
Lastenneurologia	12	7	21	28	133
Yhteensä	34 029	33 808	25 508	34 010	0

6.2.3 Konservatiivisen tulosalueen tuloslaskelmat 2020

	TP 2018	TA 2019	TA 2020	Muutos % Ta 2020/ Tp 2018	Muutos % Ta 2020/ Ta 2019
KONSERVATIIVINEN TULOSALUE					
TOIMINTATUOTOT	111 184 462	107 056 000	112 781 000	1,44	5,35
Myyntituotot, joista	106 252 719	102 076 000	107 728 000	1,39	5,54
Jäsenkunt. maksuos. ja korv. ky:lle	76 431 000	75 216 000	78 006 000	2,06	3,71
Jäsenkuntien jäsenmaksut	7 486 519	7 153 000	7 964 000	6,38	11,34
Jäsenkuntien maksuosuudet ulkop. laitokset	18 076 000	15 656 000	17 994 000	-0,45	14,93
Maksutuotot	4 816 837	4 936 000	4 977 000	3,33	0,83
Vuokratuotot	7 382	6 000	6 000	-18,72	0,00
Muut toimintatuotot	107 525	38 000	70 000	-34,90	84,21
TOIMINTAKULUT	-82 725 948	-82 484 300	-85 098 950	2,87	3,17
Henkilöstökulut	-32 042 825	-32 547 300	-32 112 150	0,22	-1,34
Palkat ja palkkiot yhteensä	-26 341 510	-26 854 000	-26 545 350	0,77	-1,15
Henkilösivukulut	-5 701 316	-5 693 300	-5 566 800	-2,36	-2,22
Palvelujen ostot, joista	-38 385 120	-37 964 000	-40 940 800	6,66	7,84
Hoidot ulkopuolisissa laitoksissa	-16 164 942	-15 656 000	-17 994 000	11,31	14,93
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-11 986 498	-11 738 000	-11 852 000	-1,12	0,97
Vuokrat	-298 899	-234 000	-193 000	-35,43	-17,52
Muut toimintakulut	-12 606	-1 000	-1 000	-92,07	0,00
TOIMINTAKATE	28 458 514	24 571 700	27 682 050	-2,73	12,66
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT	-882	-100 000	-108 000	12 147,40	
VUOSIKATE	28 457 632	24 471 700	27 574 050	-3,10	12,68
POISTOT JA ARVONALENTUMISET	-370 443	-396 000	-317 500	-14,29	-19,82
TILIKAUDEN TULOS	28 087 189	24 075 700	27 256 550	-2,96	13,21
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ	28 087 189	24 075 700	27 256 550	-2,96	13,21

Taulukko: Tulosalueen ulkoinen tuloslaskelma.

	TP 2018	TA 2019	TA 2020	Muutos % Ta 2020/ Tp 2018	Muutos % Ta 2020/ Ta 2019
KONSERVATIIVINEN					
TOIMINTATUOTOT	127 666 928	123 913 084	127 908 240	0	3
Myyntituotot, joista	122 735 184	118 933 084	122 855 240	0,10	3,30
Jäsenkunt. maksuos. ja korv. ky:lle	76 431 000	75 216 000	78 006 000	2,06	3,71
Jäsenkuntien jäsenmaksut	7 486 519	7 153 000	7 964 000	6,38	11,34
Jäsenkuntien maksuosuudet ulkop. laitokset	18 076 000	15 656 000	17 994 000	-0,45	14,93
Maksutuotot	4 816 837	4 936 000	4 977 000	3,33	0,83
Vuokratuotot	7 382	6 000	6 000	-18,72	0,00
Muut toimintatuotot	107 525	38 000	70 000	-34,90	84,21
TOIMINTAKULUT	-110 844 055	-110 881 784	-114 046 720	2,89	2,85
Henkilöstökulut	-32 042 825	-32 547 300	-32 112 150	0,22	-1,34
Palkat ja palkkiot yhteensä	-26 341 510	-26 854 000	-26 545 350	0,77	-1,15
Henkilösivukulut	-5 701 316	-5 693 300	-5 566 800	-2,36	-2,22
Palvelujen ostot	-66 503 227	-66 361 484	-69 888 570	5,09	5,31
Hoidot ulkopuolisissa laitoksissa	-16 164 942	-15 656 000	-17 994 000	11,31	14,93
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-11 986 498	-11 738 000	-11 852 000	-1,12	0,97
Vuokrat	-298 899	-234 000	-193 000	-35,43	-17,52
Muut toimintakulut	-12 606	-1 000	-1 000	-92,07	0,00
TOIMINTAKATE	16 822 873	13 031 299	13 861 520	-17,60	6,37
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT	-882	-100 000	-108 000	12 147,40	8,00
VUOSIKATE	16 821 991	12 931 299	13 753 520	-18,24	6,36
POISTOT JA ARVONALENTUMISET	-370 443	-396 000	-317 500	-14,29	-19,82
TILIKAUDEN TULOS	16 451 548	12 535 299	13 436 020	-18,33	7,19
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ	16 451 548	12 535 299	13 436 020	-18,33	7,19
VYÖRYTYSERÄT	-11 212 217	-12 356 782	-12 921 264	15,24	4,57
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ VYÖRYTYSERIEN JÄLKEEN	5 239 331	178 518	514 756	-90,18	188,35

Taulukko: Tulosalueen tuloslaskelma, sisältää sisäiset erät ja vyörytykset.

6.3 Psykiatrian tulosalue

Psykiatrian tulosalueella on toimintaa Hämeenlinnan ja Riihimäen yksiköissä.

Tulosalueeseen kuuluvat

- Aikuispsykiatrian avohoito
- Psykiatrian osastohoito
- Nuorisopsykiatria
- Lastenpsykiatria

Tulosalueen osastot ovat

- Osasto P2 Aikuispsykiatrian akuuttiosasto
- Osasto P3P Aikuispsykiatrian osasto
- Osasto P4K Aikuispsykiatrian osasto
- Osasto P5 Psykogeriatrian osasto
- P6 Nuorisopsykiatrian osasto
- Lastenpsykiatrian osasto

6.3.1 Psykiatrian tulosalueen toimintasuunnitelma 2020

	Asiakkaat – laadukas hoito - sinua kuunnellen
SHP Strategi- nen tavoite ja keskeiset osa- alueet	<p>Jokainen asiakas kohdataan ja hoidetaan yksilönä</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sujuva ja oikea-aikainen hoitoon pääsy 2. Tieto hoidon etenemisestä 3. Monimuotoiset sähköiset palvelut 4. Osallistava ja vuorovaikutteinen asiakkuus 5. Näyttöön perustuva hoito-laadukas ja turvallinen
SHP / tulosityk- sikkö / tulosalue: ta- voitteet ja to- teuttamissuun- nitelma	<p>Palvelukokemuksen ja asiakastyytyväisyyden kehittäminen yhteistyössä potilaan ja henkilöstön kanssa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oikea-aikainen tutkimukseen ja hoitoon pääsy • Sujuva yhteistyö muiden asiakasta palvelevien tahojen kanssa, hoitoketjut kuntoon, mm yhteinen hoitopaikan arviointi • Hoidon vaikuttavuuden lisäys – tarjotaan oikeaa palvelua oikeassa paikassa oikea-aikaisesti • Hoito on turvallista • Potilaan osallistaminen hoitosuunnitelmansa laadinnassa ja hoidossa • Tukiverkkojen, mm. omaisten, lisääntyneen hyödyntäminen <p>Uusien palvelumuotojen kehittäminen (digitaaliset palvelut) sekä kokemusasiantuntijoiden hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kokemusasiantuntijoiden koulutus jatkuu • Kokemusasiantuntijoiden hyödyntäminen toimintojen suunnittelussa jatkuu • Selvitellään etävastaanottojen käyttöönoton mahdollisuutta, esim. videovastaanotto kotikäyntien sijaan ja täydennykseksi Päijät-H:n hyky:n esi-merkin mukaan • Etäyhteyksien kehittämiseen osallistuminen
Seuranta- mittarit	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan kehittämispäivien ja yhteistyökokousten määrä • Kehittämissuunnitelmien toteutumisen arviointi • Happy or not –mittaukset ja muut kerätyt ja spontaanit asiakaspalautteet • Kantelut ja muistutukset • Exreport, mm lähetteenkäsittelyaika, arvioinnin-/hoidonaloitusaika • Haipro-seuranta • Kokemusasiantuntijoiden käyttäminen yksiköissä ja toiminnoissa

	Henkilöstö – palkitseva työ
SHP Strateginen tavoite ja keskeiset osa-alueet	<p>Houkutteleva ja arvostava työyhteisö, jossa osaajat voivat vaikuttaa työnsä sisältöön</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Matala hierarkia 2. Oman työn kehittäminen ja jatkuva oppinen 3. Elämän ja työn yhteensovittaminen joustavasti 4. Arvostava työyhteisö
SHP / tulosityksikkö / tulosalue: tavoitteet ja toteuttamissuunnitelma	<p>Henkilöstön hyvinvoinnin parantaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viestinnän avoimuus, läpinäkyvä toiminta sekä organisaation sisällä, että yhteistyökumppaneille • Koulutukset suunnitellaan tiiviisti perustehtävää tukeviksi näyttöön perustuen • Työnohjaukset, niin yksilö- ryhmä kuin menetelmiin liittyvät, huolehditaan jokaisen työntekijän käyttöön • Henkilöstön mukaan ottaminen yksiköiden kehittämistyöhön <p>Laadukas johtaminen ja esimiestyö:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jokaisen tulosityksikön johtoryhmä kokoontuu säännöllisesti • Esimiehille esimies- ja johtamiskoulutusta • Päivittäisjohtamisen mahdollistaminen: säännölliset tapaamiset ja henkilöstön saatavilla oleminen • Huolehditaan uusien työntekijöiden perehdyttämisestä kaikissa ammattiryhmissä • Huolehditaan opiskelijoiden laadukkaasta ohjaamisesta niin lääkäreiden, psykologien kuin hoitohenkilöstön osalta
Seuranta- mittarit	<ul style="list-style-type: none"> • Johtoryhmän muistiot • Sairauspoissaolot • koulutusten määrä • kehityskeskustelut ja osaamisen arviointi • Työnohjausten määrä • Opiskelijapalaute • Erikoistuvien lääkäreiden määrä • Psykologiharjoittelijoiden määrä

	Kumppanuudet – yhdessä arvoa asiakkaalle
SHP Strateginen tavoite	Kumppanuuksien ja verkoston avulla varmistamme strategisten tavoitteiden saavuttamisen
SHP / tulosityksikkö / tulosalue: tavoitteet ja toteuttamis-suunnitelma	<p>Yhteistyön vahvistaminen ERVA-alueella, maakunnassa ja organisaation sisällä:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimivien ja saumattomien hoitoketjujen kehittäminen laajojen yhteistyöverkostojen kesken (esim. perusterveydenhuolto, erikoissairaanhoido, yliopistosairaala, yksityissektori, sosiaalitoimi, sivistystoimi, päihdepalvelut ja 3. sektori) • säännölliset yhteistyöpalaverit • rajapintatyöskentely etsien yhteisiä kehittämis- ja yhteistyökohteita <p>Hoidon hyvä saatavuus ja laadukas hoito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tutkimus ja hoito perustuvat tutkittuun tietoon ja sen pohjalta laadittuihin yksilöllisiin hoitosuunnitelmiin • Perusteltu ostopalvelupsykoterapioiden käyttö kaikilla psykiatrian erikoisaloilla • Potilasturvallisuuteen panostaminen ja jatkuva seuranta • Kokemusasiantuntijoiden käyttäminen osana asiakkaan tutkimus- ja hoitoprosessia • Perheen ja läheisten mukaanotto ja huomioiminen sekä tarvittaessa perheenjäsenten hoitoon ohjaus • Oikea-aikainen tutkimukseen ja hoitoon pääsy sekä kokonaisvaltainen hoito-ote asiakkaan somaattinen terveydentila ja sosiaalinen tilanne huomioiden • Aikuispsykiatrian Intensiivipoliklinikan toiminnan kehittäminen • 06/19 käynnistetyn polikliinisen ECT-yksikön toiminnan vakiinnuttaminen ja kehittäminen • psykiatrisen hoitajan vo –toiminnan kehittäminen yhteistyössä päivystyksen kanssa • Safewards- toiminnan jalkauttaminen aikuispsykiatrian osastoille • Koko tulosalueella kognitiivisen käyttäytymisterapian koulutus
Seuranta- mittarit	<p>Lähetearvio tehdään kolmessa vuorokaudessa 90 prosentissa läheteistä.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Haipro –ilmoitukset • Eristystilastot • E-palveluiden käyttöönotto • Ostopalvelupsykoterapioiden käyttäminen ja kustannukset • Annettujen ECT- hoitojen määrä ja jonotusaika hoidon aloittamiseen • Asiakastytyväisyys psyk hoitajan vo- toiminnassa: potilaat ja ea:n hlöstö

	Sijoitus terveyteen
SHP Strateginen tavoite ja keskeiset osa-alueet	<p>Toiminta on kestäväällä pohjalla nyt ja tulevaisuudessa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Olemme hyvän hoidon edelläkävijä- tekemisemme perustuu tutkittuun tietoon 2. Ennakoimme palvelutarpeen - tiedämme mitä tarvitaan 3. Käytämme resurssit tehokkaasti/järkevästi – tuottavuuden kasvu 4. Pidämme talouden tasapainossa 5. Toimimme kestäväen kehityksen periaatteella 6. Elinvoimaa Hämeeseen
SHP / tulosityksikkö / tulosalue: tavoitteet ja toteuttamissuunnitelma	<p>Yksiköille konkreettiset toimintatavoitteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Yksiköiden tavoitteiden toteutumisen seuranta ja tarv. toimenpiteet <p>Toimintakulut pysyvät annetussa budjetissa:</p> <ul style="list-style-type: none"> · säännöllinen toimintakulujen seuranta ja tarv. toimenpiteet <p>Vapaa valinta-asiakkaiden kotiuttaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Laadukkaista palveluista aktiivinen viestintä <p>Ulkopuolisten sairaaloiden käytön minimointi:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Toimiva ja perusteltu työnjako ulkopuolisten sairaaloiden kanssa huomioiden esim. sijoitetut alaikäiset ja THL:n hoitoon määräämät asiakkaat (otetaan edelleen omaan yksikköön jatkohoitoon mahdollisuuksien mukaan)
Seuranta- mittarit	<ul style="list-style-type: none"> · Toimintasuoritteet · Toimintakulut · Vapaa valinta · Ostot ulkopuolisista sairaaloista

6.3.2 Tuottavuutta parantavat toimenpiteet psykiatrian tulosalueella

Psykiatrian tulosalueella tuottavuutta parantavat toimenpiteet on kohdistettu pääosin henkilöstökuluihin. Tuottavuuden parantamiseksi tehtyjä toimenpiteitä on psykiatrian tulosalueella tehty yhteensä 188 800 euroa.

Virat ja toimet

Aikuispsykiatrian poliklinikan yksi toimintaterapeutin vakanssi jätetään täyttämättä. Osastonhoitajan täyttämättä ollut virka Riihimäen aikuispsykiatrian poliklinikalla lopetetaan. Yksi psykologin työvapaa ajalla 1.1. - 31.5.2019 jätetään täyttämättä. Tästä säästöä syntyy noin 21 800 euroa. Lääkäreitä pyritään palkkaamaan avoimena oleviin virkoihin.

Luonnollinen poistuma

Eläkepoistuman kautta henkilöstökulujen arvioidaan vähenevän 27 000 euroa.

Toiminnalliset muutokset

Aikuispsykiatrian osastojen osastonhoitajien virantoimitusvelvollisuuksia tarkastellaan ja laajennetaan siten, että 1.5.2020 alkaen osastoista vastaa kaksi osastonhoitajaa kolmen sijaan. Samalla myös apulaisosastonhoitajien tehtäviä järjestellään uudelleen.

Aikuispsykiatrian poliklinikkatoiminnoissa vähennetään työvoiman vuokrausta ostopalvelulääkärien työpanosta vähentämällä ja pyrkimällä palkkaamaan lääkäreitä virkoihin. Tällä pyritään saamaan aikaan 70 000 euron säästöt.

Tulosalueen hoitajavakanssit arvioidaan uudelleen, jonka avulla arvioidaan saatavan 30 000 euron säästöt.

Tuottavuuden parantamishjelmaan sisältyvät riskit

Merkittävä riski on henkilöstökulujen ylittyminen, joka johtuu pääosin siitä ettei vuokratyövoiman käyttöä päästä vähentämään suunnitellusti. Psykiatreista on valtakunnallisesti pulaa niin lasten, nuorten kuin aikuisten hoitamiseen erikoistuneista. Lisäksi henkilöstöressurssin vähentäminen voi johtaa potilaiden hoidon saannin vaikeutumiseen.

Psykiatrian tulosalueen palvelut 2020

Psykiatrinen tulosalue kuntalaskutettavat käynnit	Toteuma 2018	Suunnite 2019	Toteuma 01-09/2019	Suunnite 2020	Muutos % Suunnite 2020 / Toteuma 2018
70 Psykiatria	36 305	35 918	28 637	38 183	5
74 Nuorisopsykiatria	12 142	11 940	9 923	13 231	9
75 Lastenpsykiatria	4 474	4 260	3 406	4 541	2
Psykiatrinen tulosalue yhteensä	52 921	52 117	41 966	55 955	6

Psykiatrinen tulosalue hoitojaksot	Toteuma 2018	Suunnite 2019	Toteuma 01-09/2019	Suunnite 2020	Muutos % Suunnite 2020 / Toteuma 2018
Aikuispsykiatria	873	58	671	895	2
Nuorisopsykiatria	179	159	150	200	12
Lastenpsykiatria	62	711	38	51	-18
Yhteensä	1 114	928	859	1 145	3

Psykiatrian tulosalue hoitopäivät	Toteuma 2018	Suunnite 2019	Toteuma 01-09/2019	Suunnite 2020	Muutos % Suunnite 2020 / Toteuma 2018
Aikuispsykiatria	18 638	1 158	13 612	18 149	-3
Nuorisopsykiatria	2 757	2 603	2 103	2 804	2
Lastenpsykiatria	1 234	18 500	893	1 191	-4
Yhteensä	22 629	22 261	16 608	22 144	-2

6.3.3 Psykiatrian tulosalueen tuloslaskelmat 2020

	TP 2018	TA 2019	TA 2020	Muutos % Ta 2020/ Tp 2018	Muutos % Ta 2020/ Ta 2019
PSYKIATRIAN TULOSALUE					
TOIMINTATUOTOT	26 498 738	26 553 000	28 393 000	7,15	6,93
Myyntituotot, joista	26 018 662	26 102 000	27 967 000	7,49	7,15
Jäsenkunt. maksuos. ja korv. ky:lle	22 018 000	22 522 000	23 701 000	7,64	5,23
Jäsenkuntien maksuosuudet ulkop. laitokset	2 990 000	2 826 000	3 315 000	10,87	17,30
Maksutuotot	476 395	445 000	425 000	-10,79	-4,49
Tuet ja avustukset	1 804			-100,00	
Muut toimintatuotot	1 878	6 000	1 000	-46,75	-83,33
TOIMINTAKULUT	-20 422 342	-20 277 500	-20 940 700	2,54	3,27
Henkilöstökulut	-13 160 107	-13 560 500	-13 672 400	3,89	0,83
Palkat ja palkkiot yhteensä	-10 738 318	-11 138 000	-11 306 000	5,29	1,51
Henkilösivukulut	-2 421 788	-2 422 500	-2 366 400	-2,29	-2,32
Palvelujen ostot, joista	-6 343 283	-5 722 000	-6 264 300	-1,25	9,48
Hoidot ulkopuolisissa laitoksissa	-3 624 017	-2 826 000	-3 315 000	-8,53	17,30
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-342 422	-401 000	-400 000	16,81	-0,25
Vuokrat	-565 909	-591 000	-601 000	6,20	1,69
Muut toimintakulut	-10 621	-3 000	-3 000	-71,76	0,00
TOIMINTAKATE	6 076 396	6 275 500	7 452 300	22,64	18,75
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT	-57			-100,00	
VUOSIKATE	6 076 338	6 275 500	7 452 300	22,64	18,75
POISTOT JA ARVONALENTUMISET	-15 913	-21 000	-17 000	6,83	-19,05
TILIKAUDEN TULOS	6 060 425	6 254 500	7 435 300	22,69	18,88
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ	6 060 425	6 254 500	7 435 300	22,69	18,88

Taulukko: Tulosalueen ulkoinen tuloslaskelma.

	TP 2018	TA 2019	TA 2020	Muutos % Ta 2020/ Tp 2018	Muutos % Ta 2020/ Ta 2019
PSYKIATRIA					
TOIMINTATUOTOT	26 521 478	26 553 000	28 393 000	7	7
Myyntituotot	26 041 402	26 102 000	27 967 000	7,39	7,15
Jäsenkunt. maksuos. ja korv. ky:lle	22 018 000	22 522 000	23 701 000	7,64	5,23
Jäsenkuntien maksuosuudet ulkop. laitokset	2 990 000	2 826 000	3 315 000	10,87	17,30
Maksutuotot	476 395	445 000	425 000	-10,79	-4,49
Tuet ja avustukset	1 804			-100,00	#JAKO/0!
Muut toimintatuotot	1 878	6 000	1 000	-46,75	-83,33
TOIMINTAKULUT	-21 350 414	-21 206 580	-21 942 006	2,77	3,47
Henkilöstökulut	-13 160 107	-13 560 500	-13 672 400	3,89	0,83
Palkat ja palkkiot yhteensä	-10 738 318	-11 138 000	-11 306 000	5,29	1,51
Henkilösivukulut	-2 421 788	-2 422 500	-2 366 400	-2,29	-2,32
Palvelujen ostot, joista	-7 271 355	-6 651 080	-7 265 606	-0,08	9,24
Hoidot ulkopuolisissa laitoksissa	-3 624 017	-2 826 000	-3 315 000	-8,53	17,30
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-342 422	-401 000	-400 000	16,81	-0,25
Vuokrat	-565 909	-591 000	-601 000	6,20	1,69
Muut toimintakulut	-10 621	-3 000	-3 000	-71,76	0,00
TOIMINTAKATE	5 171 064	5 346 420	6 450 994	24,75	20,66
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT	-57			-100,00	#JAKO/0!
VUOSIKATE	5 171 006	5 346 420	6 450 994	24,75	20,66
POISTOT JA ARVONALENTUMISET	-15 913	-21 000	-17 000	6,83	-19,05
TILIKAUDEN TULOS	5 155 093	5 325 420	6 433 994	24,81	20,82
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ	5 155 093	5 325 420	6 433 994	24,81	20,82
VYÖRYTYSERÄT	-5 188 627	-5 316 642	-6 233 596	20,14	17,25
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ VYÖRYTYSERIEN JÄLKEEN	-33 534	8 778	200 398	-697,59	2 182,87

Taulukko: Tulosalueen tuloslaskelma, sisältää sisäiset erät ja vyörytykset.

6.4 Tukipalvelujen tulosalue

Tukipalvelujen tulosalue muodostuu seuraavista palveluista:

Hoidon tukipalvelut

- Palveluneuvonta
- Sihteerityön yksikkö
- Sairaalahuolto
- Välinehuolto

Tietotekniikkapalvelut

Talous- ja materiaalihallinto

- Laskentapalvelut
- Tekstiilihuolto
- Materiaalitoiminnot

Tekniset palvelut

Henkilöstöpalvelut

- Henkilöstöpalvelut
- Koulutuspalvelut
- Yhteistoiminta
- Rekrytointipalvelut
- Työterveyshuolto
- Virkistystoiminta

Asunnot

6.4.1 Tukipalvelujen tulosalueen toimintasuunnitelma 2020

	Asiakkaat – laadukas hoito - sinua kuunnellen
SHP Strateginen tavoite ja keskeiset osa-alueet	<p>Jokainen asiakas kohdataan ja hoidetaan yksilönä</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sujuva ja oikea-aikainen hoitopääsy - Tieto hoidon etenemisestä - Monimuotoiset sähköiset palvelut - Osallistava ja vuorovaikutteinen asiakkuus - Näyttöön perustuva hoito-laadukas ja turvallinen
SHP / tulosityksikkö / tulosalue: tavoitteet ja toteuttamissuunnitelma	<p>Tuetaan sairaanhoitopiirin muiden yksiköiden toimintaa ja potilaan hoitoa mm. digitaalisilla palveluilla, sihteeri- sairaalahuolto- ja välinehuoltopalveluilla.</p> <p>Tuetaan asiantuntijuudella hyvän palvelukokemuksen toteutumista Rakennusten, laitteiden ja järjestelmien toimivuuden turvaaminen ja kehittäminen.</p>
Seuranta- mittarit	<p>IT-järjestelmien ennakoimattomien katkojen määrä ja kesto</p> <p>Laatumittausten / sairaala- ja välinehuollon ATP-mittausten tulokset määriteltujen tavoitteiden mukaiset</p> <p>Palvelutasokyselyt sairaala- ja välinehuollossa sekä sihteerityön yksikössä</p> <p>Tukipalvelujen asiakastytyväisyyskysely</p>

	Henkilöstö – palkitseva työ
SHP Strateginen tavoite ja keskeiset osa-alueet	Houkutteleva ja arvostava työyhteisö, jossa osaajat voivat vaikuttaa työnsä sisältöön <ol style="list-style-type: none"> 1. Matala hierarkia 2. Oman työn kehittäminen ja jatkuva oppiminen 3. Elämän ja työn yhteensovittaminen joustavasti 4. Arvostava työyhteisö
SHP / tulosityksikkö / tulosalue: tavoitteet ja toteuttamissuunnitelma	Oman organisaation tiimityön kehittäminen ja tehtäväkuvausten päivittäminen Harkinnanvarainen henkilökohtainen palkanosa-järjestelmän kehittäminen Kehitämme uusien työntekijöiden perehdytystä laatimalla perehdytysrungon ja jokaiselle uudelle tulijalle henkilökohtaisen perehdytys-suunnitelman ja nimetyn perehdyttäjän. Hyödynnämme työhyvinvointikyselyn, organisaatiokulttuurikyselyn sekä henkilöstökyselyn tuloksia säännöllisesti. Lisätään henkilöstön koulutusmahdollisuuksia vuoden 2020 koulutussuunnitelmassa
Seuranta- mittarit	Työhyvinvointikysely, jatkotoimenpiteiden laadinta ja seuranta Henkilöstökyselyn tulokset Kehityskeskustelut Lyhyet sairauspoissaolot eivät lisäänty Toteutuneet koulutuspäivät organisaatiossa verrattuna tavoitetasoon Tehtäväkuvaukset

	Kumppanuudet – yhdessä arvoa asiakkaalle
SHP Strateginen tavoite	Kumppanuuksien ja verkoston avulla varmistamme strategisten tavoitteiden saavuttamisen
SHP / tulosityksikkö / tulosalue: tavoitteet ja toteuttamissuunnitelma	Toiminnan aktiivinen seuranta ja kehittäminen yhteistyössä kumppaneiden kanssa Verkostoituminen muiden sairaanhoitopiirien kanssa Oppilaitosyhteistyö Tarjotaan palveluja muille sairaanhoitopiiriin yksiköille palvelukysynnän ja – tarpeen mukaan. Ollaan aloitteellisesti mukana Assi-sairaalan ja Tähtisairaalan toiminnan kehittämisessä
Seuranta- mittarit	Haipro-ilmoitusten määrä Ennakoimattomien vikatilanteiden määrä Säännölliset seurantapalaverit Säännölliset palvelutasokyselyt Opiskelijapalautteet

	Sijoitus terveyteen
SHP Strateginen tavoite ja keskeiset osa-alueet	<p>Toiminta on kestäväällä pohjalla nyt ja tulevaisuudessa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Olemme hyvän hoidon edelläkävijä- tekemisemme perustuu tutkittuun tietoon 2. Ennakoimme palvelutarpeen - tiedämme mitä tarvitaan 3. Käytämme resurssit tehokkaasti/järkevästi – tuottavuuden kasvu 4. Pidämme talouden tasapainossa 5. Toimimme kestäväen kehityksen periaatteella 6. Elinvoimaa Hämeeseen
SHP / tulosityksikkö / tulosalue: tavoitteet ja toteuttamissuunnitelma	<p>Tuottavuustavoitteiden toimeenpano Talouden ja hoidon vaikuttavuuden seurannan edelleen kehittämisen Hankintojen suunnittelu, aikataulutus ja toteuttaminen vastuullisesti yhteistyössä yksiköiden kanssa Sopimusten seuranta Kestäväen kehityksen huomiointi vähentämällä jätteitä mm. kierrätystä tehostamalla Varmistamme palvelujen taloudellisuuden keskittämällä toimintaa, laajentamalla henkilöstön osaamisalueita ja optimoimalla työajat toimintaa vastaavaksi Etätyön lisääminen</p>
Seuranta- mittarit	<p>Tuottavuustavoitteiden toteutuminen Talouden toteutuminen, talousarviossa pysyminen Hoidon vaikuttavuuden mittaustulosten hyödyntäminen Hankintojen toteutuminen suunnitelman mukaisesti Ict-sopimusten läpikäynnin tulokset Kestäväen kehityksen periaatteiden seuranta Etätyön määrä</p>

6.4.2 Tuottavuutta parantavat toimenpiteet tukipalvelujen tulosalueella

Tukipalveluiden tulosalueella tuottavuutta parantavat toimenpiteet on kohdistettu henkilöstökuluihin. Henkilöstökuluja on vuoden 2019 talousarvioon verrattuna vähennetty noin 600 000 euroa.

Sijaiskulut

Henkilöstökuluihin kohdistuvat suurimmat vähennykset on tehty sijaiskuluista, joita on vähennetty sivukuluineen vajaat 400 000 euroa. Sijaiskulujen vähennys on kohdistettu huollon ja hallintotoimiston sijaiskuluihin kuitenkin siten, että sairaalahuollon, välinehuollon, sihteeripalveluiden ja palveluneuvonnan sijaismäärärahat säilytettiin talousarviossa.

Virat ja toimet

Palveluneuvonnasta jätetään täyttämättä palveluneuvojan vakanssi.

Luonnollinen poistuma ja vapaiden käyttö

Eläke- ja luonnollisen poistuman kautta henkilöstökulujen on arvioitu vähenevän kokonaisuutena 80 000 euroa. Kannustevapaan käytöstä ja lomarahojen vaihtamisesta vapaaksi arvioidaan saatavan noin 50 000 euron vähennys henkilöstökuluihin.

Muut kulut

Muita kuluja on vähennetty eri osa-alueilta noin 92 000 euroa. ICT-palveluiden ostoihin varattu määräraha on talousarviossa säilytetty vuoden 2019 tasolla. Tämä tarkoittaa, että vuoden 2020 talousarviossa oleva summa on noin 300 000 euroa vuoden 2019 toteumaennustetta pienempi.

Tuottavuuden parantamishjelmaan sisältyvät riskit

Tukipalveluiden tulosalueella tuottavuusohjelman toteutumiseen liittyvä suurin riski on henkilöstökulujen toteutuminen suunnitellusti. Henkilöstökulut ovat talousarvion läpikäynnin ja tuottavuusohjelman toimenpiteiden jälkeen noin 600 000 euroa vuoden 2019 tasoa pienemmät. Uusien virka- ja työehtosopimusten mahdollisista sopimuskorotuksista ja niiden tasosta ei talousarviota laadittaessa ole tietoa, joten tämä lisää henkilöstökuluihin kohdistuvaa riskiä.

Merkittävä riski on myös ICT-palveluiden ostoihin varatun määrärahan riittävyys, joka on noin 300 000 euroa pienempi kuin vuoden 2019 toteumaennuste. Määräraha-arvio perustuu ICT-sopimusten läpikäynnin perusteella saatavaksi arvioituihin säästöihin. ICT-sopimukset käydään syksyn ja alkuvuoden 2020 aikana läpi ja mahdolliset päällekkäisyydet sekä vähällä käytöllä olevat sopimukset lopetetaan.

6.4.3 Tukipalvelujen tulosalueen tuloslaskelmat 2020

	TP 2018	TA 2019	TA 2020	Muutos % Ta 2020/ Tp 2018	Muutos % Ta 2020/ Ta 2019
TUKIPALVELUT					
TOIMINTATUOTOT	8 516 025	8 467 000	8 413 000	-1,21	-0,64
Myyntituotot, joista	3 906 237	4 190 000	3 860 000	-1,18	-7,88
Jäsenkunt. maksuos. ja korv. ky:lle	105 741	100 000	100 000	-5,43	0,00
Maksutuotot	230	2 000	0	-100,00	-100,00
Tuet ja avustukset	479 671	400 000	498 000	3,82	
Vuokratuotot	3 125 441	3 240 000	3 100 000	-0,81	-4,32
Muut toimintatuotot	1 004 445	635 000	955 000	-4,92	50,39
TOIMINTAKULUT	-40 104 520	-41 439 100	-40 801 200	1,74	-1,54
Henkilöstökulut	-20 409 163	-21 476 100	-20 867 000	2,24	-2,84
Palkat ja palkkiot yhteensä	-14 260 477	-15 079 000	-14 521 600	1,83	-3,70
Henkilösivukulut	-6 148 686	-6 397 100	-6 345 400	3,20	-0,81
Palvelujen ostot	-12 097 048	-11 947 000	-12 224 200	1,05	2,32
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-5 198 863	-5 232 000	-5 238 000	0,75	0,11
Vuokrat	-1 363 566	-1 703 000	-1 430 000	4,87	-16,03
Muut toimintakulut	-1 035 880	-1 081 000	-1 042 000	0,59	-3,61
TOIMINTAKATE	-31 588 496	-32 972 100	-32 388 200	2,53	-1,77
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT	684 550	330 000	634 000	-7,38	
VUOSIKATE	-30 903 946	-32 642 100	-31 754 200	2,75	-2,72
POISTOT JA ARVONALENTUMISET	-6 953 475	-6 094 000	-9 736 000	40,02	59,76
Suunnitelman mukaiset poistot	-6 953 475	-6 094 000	-7 736 000	11,25	26,94
Kertaluonteiset poistot	0		-2 000 000		
TILIKAUDEN TULOS	-37 857 421	-38 736 100	-41 490 200	9,60	7,11
VARAUSTEN JA RAHASTOJEN MUUTOKSET	227 017		210 000	-7,50	
Poistoeron muutos	211 269		210 000	-0,60	
Rahastojen muutos	15 748			-100,00	
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ	-37 630 403	-38 736 100	-41 280 200	9,70	6,57

Taulukko: Tulosalueen ulkoinen tuloslaskelma.

	TP 2018	TA 2019	TA 2020	Muutos % Ta 2020/ Tp 2018	Muutos % Ta 2020/ Ta 2019
TUKIPALVELUT					
TOIMINTATUOTOT	13 352 652	12 997 200	13 052 056	-2	0
Myyntituotot	8 742 864	8 720 200	8 499 056	-2,79	-2,54
Jäsenkunt. maksuos. ja korv. ky:lle	105 741	100 000	100 000	-5,43	0,00
Maksutuotot	230	2 000	0	-100,00	-100,00
Tuet ja avustukset	479 671	400 000	498 000	3,82	24,50
Vuokratuotot	3 125 441	3 240 000	3 100 000	-0,81	-4,32
Muut toimintatuotot	1 004 445	635 000	955 000	-4,92	50,39
TOIMINTAKULUT	-40 111 660	-41 439 783	-40 801 855	1,72	-1,54
Henkilöstökulut	-20 409 163	-21 476 100	-20 867 000	2,24	-2,84
Palkat ja palkkiot yhteensä	-14 260 477	-15 079 000	-14 521 600	1,83	-3,70
Henkilösivukulut	-6 148 686	-6 397 100	-6 345 400	3,20	-0,81
Palvelujen ostot	-12 104 188	-11 947 683	-12 224 855	1,00	2,32
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-5 198 863	-5 232 000	-5 238 000	0,75	0,11
Vuokrat	-1 363 566	-1 703 000	-1 430 000	4,87	-16,03
Muut toimintakulut	-1 035 880	-1 081 000	-1 042 000	0,59	-3,61
TOIMINTAKATE	-26 759 008	-28 442 583	-27 749 799	3,70	-2,44
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT	693 026	330 000	634 000	-8,52	92,12
VUOSIKATE	-26 065 982	-28 112 583	-27 115 799	4,03	-3,55
POISTOT JA ARVONALENTUMISET	-6 953 475	-6 094 000	-9 736 000	40,02	59,76
Suunnitelman mukaiset poistot	-6 953 475	-6 094 000	-7 736 000	11,25	26,94
Kertaluonteiset poistot	0		-2 000 000		
TILIKAUDEN TULOS	-33 019 457	-34 206 583	-36 851 799	11,61	7,73
VARAUSTEN JA RAHASTOJEN MUUTOKSET	227 017		210 000	-7,50	
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ	-32 792 440	-34 206 583	-36 641 799	11,74	7,12
VYÖRYTYSERÄT	31 003 647	33 869 727	36 369 270	17,31	7,38
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ VYÖRYTYSERIEN JÄLKEEN	-1 788 793	-336 856	-272 529	-84,76	-19,10

Taulukko: Tulosalueen tuloslaskelma, sisältää sisäiset erät ja vyörytykset.

6.5 Yhtymähallinto

Yhtymähallinnon talousarvio muodostuu seuraavista kustannuspaikoista:

Sairaanhoitopiirin yhteiset

- Luottamushenkilöhallinto
- Yhtymähallinto
- Perusterveydenhuollon yksikkö
- Kehittämisyksikkö
- Potilasasiamiesyksikkö
- Tietopalveluyksikkö

Hallintopalvelut

- Hallintopalvelut
- Potilasasiakirja-arkisto
- Turvallisuusyksikkö

Yhtymähallinnon talousarviossa käsitellään sairaanhoitopiirin yhteisiä kustannuksia, ylimmän johdon palkat ja sairaanhoitopiirin johtajan suorien alaisten johtamien yksiköiden kustannukset siltä osin kuin ne eivät kuulu tulosalueille.

Kuntayhtymän hallintosäännön 7 §:ssä luetellaan sairaanhoitopiirin johtajan ja hänen alaistensa suorat alaiset siltä osin kuin päätösvallan delegointi säännössä edellyttää. Muut näiden viranhaltijoiden suorat alaiset luetellaan vuosittain taloussuunnitelmassa. Sairaanhoitopiirin johtajalla ja hänen alaisillaan on hallintosäännön 7 §:ssä mainittujen lisäksi seuraavat alaiset:

- sairaanhoitopiirin johtaja on Assi-sairaalan projektijohtajan ja kehittämispäällikön esimies
- johtajaylilääkäri on hallintoylilääkäriin, potilasturvallisuuskoordinaattoriin ja perusterveydenhuollon ylilääkäriin esimies
- johtajaylihoitaja on asiakaspalvelun erityisasiantuntijan esimies
- talous- ja tukipalvelujohtaja on henkilöstöjohtajan, tietohallintojohtajan, teknisen johtajan, controllerin, materiaali- ja ravitsemispäällikön ja hoidon tukipalvelujen päällikön esimies
- hallintojohtaja on arkistopäällikön, turvallisuuspäällikön, sopimuskoordinaattoriin ja hallinnon sihteerien lähiesimiehen esimies
- viestintäjohtaja on viestintäasiantuntijan esimies
- Assi-sairaalan projektijohtaja on projektiylilääkäriin ja projektipäällikön esimies.

Luottamushenkilöhallintoon sisältyvät yhtymävaltuuston ja –hallituksen sekä tarkastuslautakunnan ja tilintarkastuksen kustannukset.

Perusterveydenhuollon yksikkö vastaa on terveydenhuoltolain 35 §:n mukaisista toiminnoista. Henkilöstöön kuuluu perusterveydenhuollon ylilääkäri ja ylihoitaja.

Potilasasiamiesyksikössä työskentelee kaksi potilasasiamiestä. Heidän työpanostaan myydään osittain terveystalokeskukseen.

Yhtymähallintoon on lisäksi varattu 80.000 euron määräraha tuottavuusylihoitajan rekrytointia varten.

Tietopalveluun sisältyy informaation 50 % tehtävä sekä kirjallisuusmääräraha yhteensä 43.000 euroa. Osa aineistojen käyttökustannuksista maksetaan lisäksi suoraan käyttäjäyksiköistä. Sairaanhoidopiiri on muiden keskussairaaloita ylläpitävien sairaanhoidopiirien kanssa perustanut vuoden 2019 lopulla Virtuaalikirjasto Oy:n, jonka tehtävänä on tuottaa omistajilleen elektronisia lääketieteellisiä aineistoja palveluna. Jatkossa on tarkoitus panostaa myös hoitotieteen ja sosiaalialan tieteellisen aineiston hankintaan. Yhtiön myötä sairaalan ammattilaiset saavat käyttöönsä aiempaa laajempia aineistoja ja kattavammat tiedonhakukanavat.

Kehittämisyksikköön on varattu 400.000 euroa kehittämismäärärahaa. Tämä varaus sisältää Tähtisairaala-yhteistyölle arvioidut 150.000 euron kustannukset. Valmisteilla on erä-alueen yhteisen lakimiehen tehtävä, jonka kustannukset toteutuessaan katetaan yhtymähallinnon ulkopuolisten palvelujen ostoista.

Potilasvakuutusmäärärahaan sisältyy potilasvakuutusmaksuvelkaa koskevan varauksen muutos. Lisäksi määrärahaan sisältyy arvioitu tasausmaksu. Potilasvakuutusmaksuvelan muutos on viime vuosina vaihdellut -25 % ja + 39 % välillä, joten määrärahan määrään sisältyy merkittävä epävarmuus. Marraskuussa saadun ennusteen mukaan vuoden 2019 potilasvakuutusmaksu näyttää kääntyvän merkittävästi hyvityspuolelle. Toisaalta vuoden 2020 alusta voimaan tulevat lakimuutokset muun muassa eläkevastuiden ensisijaisuudesta vaikuttavat vakuutusmaksuihin arvioiden mukaan 10 – 70 % laintulkinnan epävarmuuksista johtuen. Vuodelle 2020 varattu määräraha on 2,5 milj. euroa.

Potilasvakuutuksen lisäksi vaikeasti ennakoitavan riskin tulevien vuosien budjetoinnille muodostaa varautuminen tiedonhallintalainsäädännön vaatimusten vaiheittaiseen täytäntöönpanoon vuoden 2023 loppuun mennessä. Kuntasektorin kustannuksiksi on arvioitu yli 100 miljoona euroa, joten kustannukset sairaanhoidopiirille vuosina 2020-2023 lienevät satoja tuhansia euroja. Täytäntöönpano edellyttää sairaanhoidopiirissä vaihteistusta ja huolellista suunnittelua ja työ käynnistetään heti.

Hallintopalvelut vastaa kuntayhtymän

- yhtymävaltuuston ja -hallituksen valmistelu-, sihteeri- ja toimeenpanotehtävistä
- johdon ja hallinnon sihteeripalveluista
- yhtenäisen hallintomenettelyn, päätöksenteon ja sopimustenhallinnan ohjauksesta ja valvonnasta.
- arkistotoimesta ja lähettipalveluista
- lakimiespalveluista ja oikeudellisesta neuvonnasta

Hallintopalveluihin on vuonna 2019 koottu lisäksi turvallisuustoimintoja. Turvallisuuspäällikön johtamassa yksikössä työskentelevät lisäksi tietoturvapäällikkö ja tietosuojavastaava.

Hallintopalvelujen ostoista merkittävin on posti- ja kuriirikustannukset, joihin on varattu 252.000 € määräraha. Sairaanhoidopiiri edistää siirtymistä sähköisten viestintäkanavien käyttöön. Siitä ei ole odotettavissa taloudellista säästöä, mutta paperipostin käsittelystä johtuvat tietosuojariskit pienenevät.

6.5.1 Tuottavuutta parantavat toimenpiteet yhtymähallinnossa

Vakuutuspalveluiden kilpailutuksen myötä yhtymähallintoon syntyy 86.000 euron säästö vuodelle 2020. Lisäksi palvelutuotantojohtajan viran täyttämättä jättämisestä syntyvä säästö on 48.800 €. Määrä vastaa 50 % viran kustannuksista, toinen 50 % käytetään projektijohtajan palkkakustannuksiin.

6.5.2 Yhtymähallinnon toimintasuunnitelma 2020

	Asiakkaat – laadukas hoito - sinua kuunnellen
SHP Strategi- nen tavoite ja keskeiset osa- alueet	<p>Jokainen asiakas kohdataan ja hoidetaan yksilönä</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sujuva ja oikea-aikainen hoitopääsy 2. Tieto hoidon etenemisestä 3. Monimuotoiset sähköiset palvelut 4. Osallistava ja vuorovaikutteinen asiakkuus 5. Näyttöön perustuva hoito-laadukas ja turvallinen
SHP / tulosityk- sikkö / tulosalue: ta- voitteet ja to- teuttamis- suunnitelma	<p>Yhtymähallinnon keskeinen vastuu on huolehtia siitä, että sairaanhoitopiirin strategia toteutuu. Pääosin yhtymähallinnon viranhaltijoista koostuvan strategiajohtoryhmän vastuulla on yhtymätasolla huolehtia erityisesti strategian toteutumisesta, mittareiden laatimisesta, strategisten tavoitteiden kehittämisestä ja kehityshankkeiden tilanteen seuraamisesta.</p> <p>Työvirrat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - asiakkuus - vaikuttavuus
Seuranta- mit- tarit	<p>Etappien toteutuminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strategiset tavoitteet saavutetaan jakamalla keskeiset osa-alueet työvirroiksi ja paloittelemalla kukin työvirta etappeihin. Etappi tarkoittaa, että tietty konkreettinen asia on saatu valmiiksi määritettynä ajankohtana. Kysymys on strategiatyön aikatauluttamisesta ja asioiden pilkkomisesta tekemisen kokosiin paloihin. Etapin kesto on enintään noin puoli vuotta. Pidemmät hankkeet on pilkottava useammaksi etapiksi. Tämä mahdollistaa välitarkastelut ja yhteisen varmistamisen siitä, että olemme etenevässä oikealla polulla. Ensimmäinen versio etapeista esitellään hallitukselle tammikuussa 2020 <p>Vuodelle 2019 on laadittu hallituksen hyväksymät mittarit ja vuoden 2020 mittarit viedään hallituksen päätettäväksi alkuvuodesta 2020</p> <p>Johtoryhmässä arvioidaan vuoden 2020 alussa vuoden 2019 tavoitteiden toteutuminen ja sen jälkeen seuranta ja arviointi kaksi kertaa vuodessa.</p>

	Henkilöstö – palkitseva työ
SHP Strategi- nen tavoite ja keskeiset osa- alueet	Houkutteleva ja arvostava työyhteisö, jossa osaajat voivat vaikuttaa työnsä sisältöön <ol style="list-style-type: none"> 1. Matala hierarkia 2. Oman työn kehittäminen ja jatkuva oppiminen 3. Elämän ja työn yhteensovittaminen joustavasti 4. Arvostava työyhteisö
SHP / tulosityk- sikkö / tulosalue: ta- voitteet ja to- teuttamis- suunnitelma	Yhtymähallinnon keskeinen vastuu on huolehtia siitä, että sairaanhoitopiirin strategia toteutuu. Pääosin yhtymähallinnon viranhaltijoista koostuvan strategijahtoryhmän vastuulla on yhtymätasolla huolehtia erityisesti strategian toteutumisesta, mittareiden laatimisesta, strategisten tavoitteiden kehittämisestä ja kehityshankkeiden tilanteen seuraamisesta. Työvirrat: - henkilöstö
Seuranta- mit- tarit	Etappien toteutuminen Vuodelle 2019 on laadittu hallituksen hyväksymät mittarit ja vuoden 2020 mittarit viedään hallituksen päätettäväksi alkuvuodesta 2020

	Kumppanuudet – yhdessä arvoa asiakkaalle
SHP Strategi- nen tavoite	Kumppanuuksien ja verkoston avulla varmistamme strategisten tavoitteiden saavuttamisen
SHP / tulosityk- sikkö / tulosalue: ta- voitteet ja to- teuttamis- suunnitelma	Yhtymähallinnon keskeinen vastuu on huolehtia siitä, että sairaanhoitopiirin strategia toteutuu. Pääosin yhtymähallinnon viranhaltijoista koostuvan strategijahtoryhmän vastuulla on yhtymätasolla huolehtia erityisesti strategian toteutumisesta, mittareiden laatimisesta, strategisten tavoitteiden kehittämisestä ja kehityshankkeiden tilanteen seuraamisesta. Työvirrat: - kumppanuudet
Seuranta- mit- tarit	Etappien toteutuminen Vuodelle 2019 on laadittu hallituksen hyväksymät mittarit ja vuoden 2020 mittarit viedään hallituksen päätettäväksi alkuvuodesta 2020

	Sijoitus terveyteen
SHP Strategi- nen tavoite ja keskeiset osa- alueet	<p>Toiminta on kestäväällä pohjalla nyt ja tulevaisuudessa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Olemme hyvän hoidon edelläkävijä- tekemisemme perustuu tutkittuun tietoon 2. Ennakoimme palvelutarpeen - tiedämme mitä tarvitaan 3. Käytämme resurssit tehokkaasti/järkevästi – tuottavuuden kasvu 4. Pidämme talouden tasapainossa 5. Toimimme kestäväen kehityksen periaatteella 6. Elinvoimaa Hämeeseen
SHP / tulosityk- sikkö / tulosalue: ta- voitteet ja to- teuttamis- suunnitelma	<p>Yhtymähallinnon keskeinen vastuu on huolehtia siitä, että sairaanhoitopiirin strategia toteutuu. Pääosin yhtymähallinnon viranhaltijoista koostuvan strategiajohtoryhmän vastuulla on yhtymätasolla huolehtia erityisesti strategian toteutumisesta, mittareiden laatimisesta, strategisten tavoitteiden kehittamisestä ja kehityshankkeiden tilanteen seuraamisesta.</p> <p>Työvirrat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tuottavuus - kestäväällä pohjalla oleva talous - kestäväen kehityksen ohjelma <p>Työvirroista hyvä hallinto, viestintä, tietotekniikka ja Assi-sairaala vaikuttavat kaikissa strategian peruspilareiden teemoissa.</p>
Seuranta- mit- tarit	<p>Etappien toteutuminen Vuodelle 2019 on laadittu hallituksen hyväksymät mittarit ja vuoden 2020 mittarit viedään hallituksen päätettäväksi alkuvuodesta 2020</p>

6.5.3 Yhtymähallinnon tuloslaskelmat 2020

	TP 2018	TA 2019	TA 2020	Muutos % Ta 2020/ Tp 2018	Muutos % Ta 2020/ Ta 2019
YHTYMÄHALLINTO					
TOIMINTATUOTOT	3 999 309	4 719 000	4 370 000	9,27	-7,40
Myyntituotot, joista	3 910 601	3 711 000	4 212 000	7,71	13,50
Jäsenkuntien jäsenmaksut	3 000 000	3 000 000	3 500 000	16,67	16,67
Tuet ja avustukset	20 781	5 000	5 000	-75,94	
Muut toimintatuotot	67 927	1 003 000	153 000	125,24	-84,75
TOIMINTAKULUT	-7 139 768	-6 968 200	-7 109 100	-0,43	2,02
Henkilöstökulut	-2 235 445	-2 358 200	-2 466 200	10,32	4,58
Palkat ja palkkiot yhteensä	-1 853 960	-1 892 000	-2 053 800	10,78	8,55
Henkilösivukulut	-381 484	-466 200	-412 400	8,10	-11,54
Palvelujen ostot	-4 520 680	-3 868 000	-3 984 900	-11,85	3,02
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-101 646	-72 000	-72 000	-29,17	0,00
Muut toimintakulut	-281 997	-670 000	-586 000	107,80	-12,54
Vuokrat	-51 829	-122 000	-138 000	166,26	13,11
Muut toimintakulut	-230 169	-548 000	-448 000	94,64	-18,25
TOIMINTAKATE	-3 140 459	-2 249 200	-2 739 100	-12,78	21,78
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT	-642			-100,00	
VUOSIKATE	-3 141 101	-2 249 200	-2 739 100	-12,80	21,78
POISTOT JA ARVONALENTUMISET		-3 000	-2 000		-33,33
SATUNNAISET TUOTOT JA KULUT	798 882			-100,00	
TILIKAUDEN TULOS	-2 342 219	-2 252 200	-2 741 100	17,03	21,71
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ	-2 342 219	-2 252 200	-2 741 100	17,03	21,71

Taulukko: Yhtymähallinnon ulkoinen tuloslaskelma

	TP 2018	TA 2019	TA 2020	Muutos % Ta 2020/ Tp 2018	Muutos % Ta 2020/ Ta 2019
YHTYMÄHALLINTO					
TOIMINTATUOTOT	4 012 416	4 719 000	4 370 000	8,91	-7,40
Myyntituotot	3 923 707	3 711 000	4 212 000	7,35	13,50
Jäsenkuntien jäsenmaksut	3 000 000	3 000 000	3 500 000	16,67	16,67
Tuet ja avustukset	20 781	5 000	5 000	-75,94	0,00
Muut toimintatuotot	67 927	1 003 000	153 000	125,24	-84,75
TOIMINTAKULUT	-7 139 768	-6 968 503	-7 109 100	-0,43	2,02
Henkilöstökulut	-2 235 445	-2 358 200	-2 466 200	10,32	4,58
Palkat ja palkkiot yhteensä	-1 853 960	-1 892 000	-2 053 800	10,78	8,55
Henkilösivukulut	-381 484	-466 200	-412 400	8,10	-11,54
Palvelujen ostot	-4 520 680	-3 868 303	-3 984 900	-11,85	3,01
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-101 646	-72 000	-72 000	-29,17	0,00
Vuokrat	-51 829	-122 000	-138 000	166,26	13,11
Muut toimintakulut	-230 169	-548 000	-448 000	94,64	-18,25
TOIMINTAKATE	-3 127 352	-2 249 503	-2 739 100	-12,41	21,76
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT	-642			-100,00	
VUOSIKATE	-3 127 994	-2 249 503	-2 739 100	-12,43	21,76
POISTOT JA ARVONALENTUMISET		-3 000	-2 000		-33,33
SATUNNAISET TUOTOT JA KULUT	798 882			-100,00	
TILIKAUDEN TULOS	-2 329 112	-2 252 503	-2 741 100	17,69	21,69
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ	-2 329 112	-2 252 503	-2 741 100	17,69	21,69
VYÖRYTYSERÄT	2 800 360	2 252 503	2 741 006	-2,12	21,69
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ VYÖRYTYSERIEN JÄLKEEN	471 248	0	-94	-100,02	-78 433,35

Taulukko: Tulosalueen tuloslaskelma, sisältää sisäiset erät ja vyörytykset.

7 Kuntayhtymän talousarvio vuodelle 2019

Kuntayhtymän talousarviossa kuvataan sairaanhoitopiirin ja sairaanhoitopiirille kuuluvien toimintojen suunnitelmat, käyttötalous ja tuloslaskelmat sekä investoinnit ja kuntamaksut.

7.1 Yleiset perustelut ja sitovuustasot

Tuotot

Toimintatuotoista noin 90 % kertyy jäsenkuntien kuntamaksuista. Kuntalaskutuksen tasosta ja vuosittain laskutettavasta määrästä sovitaan jäsenkuntien kanssa. Ulkopuolisten kuntien laskutus tapahtuu hinnaston mukaisilla hinnoilla. Somaattinen vuodeosastolaskutus ja operatiivinen avohoito perustuu DRG –hinnoitteluun. Psykiatrian vuodeosastolaskutus perustuu hoitopäiväkohtaiseen hinnoitteluun. Konservatiivinen ja psykiatrinen avohoito laskutetaan toimenpidekohtaisilla hinnoilla. Kuntalaskutuksen perusteena on edellisten kahden ja puolen vuoden em. hinnoittelulla tapahtunut kuntakohtainen käyttö.

Suuret potilaskohtaiset kustannukset tasataan kuntien kesken asukaslukujen suhteessa 84 000 euron ylittävältä osalta kahden viimeisen vuoden keskiarvona.

Erityisvelvoitemaksuna (jäsenmaksuna) peritään 3 500 000 euroa. Tällä katetaan mm. seuraavia menoja:

- Potilasvahinkovakuutus
- Myrkytystietokeskus
- Alueellinen hygieniatoiminta (pandemiaan varautumisasiat)
- Kehittämismäärärahat

Kuntamaksut kasvavat vuonna 2020 3,26 % vuoteen 2019 verrattuna ja niiden kokonaismäärä on 200,6 milj. euroa ilman ensihoitoa. Tämän lisäksi Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymältä laskutetaan erillislaskutuksena 0,4 milj. euroa leikkaustoiminnan siirrosta sairaanhoitopiirille.

Ensihoidon kuntamaksut peritään asukaslukuperusteisesti, niiden määrä vuonna 2020 on 7 964 000 euroa. Ensihoito ostetaan Kanta-Hämeen pelastuslaitokselta. Pelastushelikopteritoiminnasta vastaa kuitenkin Pirkanmaan sairaanhoitopiiri.

Maksutuottoihin sisältyvät potilasmaksut. Potilasmaksut on huomioitu asiakasmaksuasetuksen enimmäismäärän mukaisina.

Kulut

Henkilöstömenojen määrä talousarviossa on 99,0 milj. euroa (ilman ensihoitoa).

Vuoden 2019 toteumaennusteen mukaan ulkopuolisten sairaaloiden käytön ylittää talousarvion (40,5 milj. euroa) noin 3,5 milj. euroa. Vuoden 2020 talousarviossa ostoihin ulkopuolisista sairaaloista on varattu 43,0 milj. euroa, joka on 2,5 milj. euroa enemmän kuin vuonna 2019.

Aineissa ja tarvikkeissa erityisesti lääkkeiden ja hoitotarvikkeiden hinnat ovat nousseet. Tähän kuluryhmään kuuluvat myös teknisten palveluiden ostot, kuten sähkö, vesi, lämpö ja rakennusten- ja kiinteistöjen korjaustarvikkeet. Aineisiin ja tarvikkeisiin on varattu talousarviossa noin 29,1 milj. euroa.

Alle 10 000 euron irtaimistohankinnat sisältyvät tulosyksiköiden talousarvioihin. Yksikköhinnaltaan yli 10 000 euron arvoiset irtaimistohankinnat sekä yli 1 000 euron lääkintälaitteet ovat poistonalaista käyttöomaisuutta ja sisältyvät investointimenoihin. Näiden osalta tulevat poistot vuosittain talousarvioon. Samoin kiinteistökorjauksissa investointiluonteiset korjaukset sisältyvät investointimenoihin ja rakennusten poistot sisältyvät talousarvion tuloslaskelmaan menona.

Palvelujen ostoihin on varattu 43,0 milj. euroa. Potilasvahinkovakuutusmaksu sisältyy palveluiden ostoihin. Vuodelle 2020 potilasvahinkovakuutusmaksuun on varattu 2,6 milj. euroa.

Edellä mainitut talousarvioluvut eivät sisällä ensihoitoa. Ensihoidon tuotot ja kulut ovat molemmat 8,0 milj. euroa. Ensihoito hankitaan ostopalveluna Kanta-Hämeen pelastuslaitokselta ja pelastushelikopteritoiminta erityisvastuualueelta.

Poistot

Käyttöomaisuuden poistot ovat noin 13,5 milj. euroa. Poistoilla rahoitetaan investointimenoja. Summa sisältää Ahveniston rakennuksista tehtävän 2 milj. euron suuruisen lisäpoiston. Rakennusten tasearvo pyritään saamaan käyvän arvon mukaiseksi ASSI-sairaalan valmistumiseen mennessä. Ahveniston rakennusten poistoista on tehty suunnitelma, jossa vahvistetaan rakennuksille erillinen poisto-ohjelma.

Uusien poistonalaisten investointien osalta noudatetaan valtuuston kesäkuussa 2012 hyväksymän poistosuunnitelman mukaisia poistoajoja.

Suunnitelman mukaisilla poistoilla tarkoitetaan taseeseen aktivoitujen pysyvien vastaavien hankintamenojen kirjaamista kuluksi suunnitelman mukaisina poistoina. Suunnitelman mukaisten poistojen perusteet hyväksyy valtuusto ja poistosuunnitelman hyväksyy hallitus. Poistosuunnitelman käytännön soveltamisesta yksittäistapauksiin päättää talous- ja tuki- palvelujohtaja.

Lainanotto vuonna 2020

Kuntayhtymällä on ennen talousarviovuotta rahoituslaitosten lainoja noin 37,8 milj. euroa. Talousarvion mukaan lainoja otetaan lisää vuonna 2020 uuden sairaalan rakentamista varten 40,5 milj. euroa ja muihin investointeihin 11,9 milj. euroa.

Lainoja lyhennetään noin 16,9 milj. eurolla, joten lainamäärä kasvaa vuonna 2020 noin 35,5 milj. eurolla.

Lainanotto suunnitelmakaudella

Uuden sairaalan rakentamista varten otetaan uutta lainaa suunnitelmakaudella 2021 – 2023 noin 313,7 milj. euroa. Koko hankkeen aikana vuosina 2019 - 2024 on varauduttu ottamaan sairaalahankkeeseen lainaa enintään 388,5 milj. euroa.

Muihin investointeihin on suunnitelmakaudella vuoteen 2023 mennessä varauduttu ottamaan lainaa noin 49,9 milj. euroa.

Rahoituskulut

Rahoituskuluissa on arvioitu korkotason pysyvän alhaalla. Rahoituskulut muodostuvat lähinnä lainojen korkokuluista.

Investoinnit

Investointeihin sisältyy suurimpana hankkeena uuden ASSI- sairaalan rakentaminen. Muissa investointihankkeissa ovat mukana sairaaloiden välttämättömät peruskorjaukset, laitehankinnat ja ICT-hankkeet.

Apuvälinekeskusliikelaitos

Vuoden 2008 alusta alkaen apuvälinekeskus on toiminut sairaanhoitopiirin liikelaitoksena. Apuvälinekeskus huolehtii sairaanhoitopiirin ja alueen terveyskeskusten apuvälinepalveluista samoin kuin alueen kuntien vammaispalvelulain mukaisista apuvälineistä. Apuvälinekeskus toimii omakustannusperiaatteella tuottamatta pitkällä tähtäimellä enempää voittoa kuin tappiotakaan.

Talousarvion sitovuustasot

Hallitusta sitoo kuntayhtymän tuloslaskelman tilikauden tulos sekä investointimenojen yhteissumma.

Muille kuin sairaanhoitopiirin jäsenkunnille tapahtuvan myynnin lisäyksestä johtuen menoja voidaan lisätä enintään lisätuloja vastaava määrä.

Palvelutuotantojohtajaa, johtajaylilääkäreitä ja johtajaylihoitajaa sitoo kliinisiä palveluja tuottavien tulosalueiden toimintakate kuitenkin siten, että palkka- ja työnantajamaksuihin varattua määrärahaa ei saa ilman sairaanhoitopiirin johtoryhmän hyväksymistä käyttää muihin kuluihin. Kuitenkin palkkoja ja ostopalvelumäärärahoja voidaan tarkastella kokonaisuutena siitä riippuen, kuinka vakanssit saadaan täytettyä.

Talous- ja tukipalvelujohtajaa sitoo tukipalvelujen tulosalueen osalta tulosalueen toimintakate kuitenkin siten, että palkka- ja työnantajamaksuihin varattua määrärahaa ei saa ilman sairaanhoitopiirin johtoryhmän hyväksymistä käyttää muihin kuluihin. Kuitenkin palkkoja ja ostopalvelumäärärahoja voidaan tarkastella kokonaisuutena siitä riippuen, kuinka vakanssit saadaan täytettyä.

Tulosalueylilääkäreitä ja tulosalueylihoitajaa sitoo tulosalueen toimintakate kuitenkin siten, että palkka- ja työnantajamaksuihin varattua määrärahaa ei saa ilman sairaanhoitopiirin johtoryhmän hyväksymistä käyttää muihin kuluihin. Kuitenkin palkkoja ja ostopalvelumäärärahoja voidaan tarkastella kokonaisuutena siitä riippuen, kuinka vakanssit saadaan täytettyä.

7.2 Käyttötalous- ja tuloslaskelmaosa 2020

Talousarvio 2020, sairaanhoitopiiri yhteensä, sisältää myös ensihoidon ja Apuvälinekeskusliikelaituksen

	<u>Tp 2018</u>	<u>Ta 2019</u>	<u>TA 2020</u>	<u>Muutos%</u> <u>Ta20/Tp18</u>	<u>Muutos%</u> <u>Ta20/Ta19</u>
Kuntamaksut	207 329 260	202 727 000	209 035 000	0,82	3,11
Myyntituotot	16 103 536	15 922 000	15 719 000	-2,39	-1,27
Maksutuotot	9 792 606	9 801 000	9 801 000	0,09	0,00
Tuet ja avustukset	502 256	405 000	503 000	0,15	24,20
Vuokratuotot	3 132 823	3 246 000	3 106 000	-0,86	-4,31
Muut tuotot	1 243 490	1 693 000	1 192 000	-4,14	-29,59
Toimintatuotot	238 103 970	233 794 000	239 356 000	0,53	2,38
Palkat ja palkkiot	-79 850 393	-82 000 000	-80 934 600	1,36	-1,30
Henkilösivukulut	-20 200 565	-20 576 000	-19 997 100	-1,01	-2,81
Henk.men. korj.erät	1 132 567	1 148 000	1 156 700	2,13	0,76
Ulkopuoliset sairaalat	-41 654 259	-40 500 000	-43 000 000	3,23	6,17
Palvelujen ostot	-48 617 167	-48 510 000	-49 800 000	2,43	2,66
Aineet ja tarvikkeet	-29 346 205	-28 940 000	-29 055 000	-0,99	0,40
Vuokrat	-2 501 632	-2 997 000	-2 447 000	-2,18	-18,35
Muut kulut	-1 321 822	-1 651 000	-1 538 000	16,35	-6,84
Toimintakulut	-222 359 476	-224 026 000	-225 615 000	1,46	0,71
Toimintakate	15 744 494	9 768 000	13 741 000	-12,73	40,67
Rahoitustuotot ja -kulut	683 008	200 000	494 000	-27,67	147,00
Vuosikate	16 427 502	9 968 000	14 235 000	-13,35	42,81
Poistot	-10 612 356	-9 968 000	-13 545 000	27,63	35,88
Satunnaiset tuotot	798 882			-100,00	
Tilikauden tulos	6 614 027	0	690 000	-89,57	
Varausten ja rahastojen muutos	227 017		210 000	-7,50	
Tilikauden yli-/alijäämä	6 841 045	0	900 000	-86,84	

Talousarvio 2020, sairaanhoitopiiri yhteensä, ensihoito eriteltyinä

	<u>Tp 2018</u>	<u>Ta 2019</u>	<u>TA 2020</u>	<u>Muutos%</u> <u>Ta20/Tp18</u>	<u>Muutos%</u> <u>Ta20/Ta19</u>
Kuntamaksut	199 842 741	195 574 000	201 071 000	0,61	2,81
Myyntituotot	16 103 536	15 922 000	15 719 000	-2,39	-1,27
Maksutuotot	9 792 606	9 801 000	9 801 000	0,09	0,00
Tuet ja avustukset	502 256	405 000	503 000	0,15	24,20
Vuokratuotot	3 132 823	3 246 000	3 106 000	-0,86	-4,31
Muut tuotot	1 243 017	1 693 000	1 192 000	-4,10	-29,59
Toimintatuotot	230 616 978	226 641 000	231 392 000	0,34	2,10
Palkat ja palkkiot	-79 264 012	-81 403 000	-80 329 100	1,34	-1,32
Henkilösivukulut	-20 079 212	-20 455 000	-19 871 600	-1,03	-2,85
Henk.men. korj.erät	1 132 316	1 148 000	1 156 700	2,15	0,76
Ulkopuoliset sairaalat	-41 654 259	-40 500 000	-43 000 000	3,23	6,17
Palvelujen ostot	-41 843 480	-42 090 000	-42 567 000	1,73	1,13
Aineet ja tarvikkeet	-29 345 712	-28 940 000	-29 055 000	-0,99	0,40
Vuokrat	-2 501 632	-2 997 000	-2 447 000	-2,18	-18,35
Muut kulut	-1 321 822	-1 651 000	-1 538 000	16,35	-6,84
Toimintakulut	-214 877 814	-216 888 000	-217 651 000	1,29	0,35
Toimintakate	15 739 164	9 753 000	13 741 000	-12,70	40,89
Rahoitustuotot ja -kulut	683 008	200 000	494 000	-27,67	147,00
Vuosikate	16 422 172	9 953 000	14 235 000	-13,32	43,02
Poistot	-10 607 026	-9 953 000	-13 545 000	27,70	36,09
Satunnaiset tuotot	798 882			-100,00	
Tilikauden tulos	6 614 027	0	690 000	-89,57	
Varausten ja rahastojen muutos	227 017	0	210 000	-7,50	
Tilikauden yli-/alijäämä	6 841 045	0	900 000	-86,84	
Ensihoito:					
Kuntamaksut	7 486 519	7 153 000	7 964 000	6,38	11,34
Muut tuotot	473	0	0		
Tuotot yhteensä	7 486 992	7 153 000	7 964 000	6,37	11,34
Palkat ja palkkiot	-586 381	-597 000	-605 500	3,26	1,42
Henkilösivukulut	-121 353	-121 000	-125 500	3,42	3,72
Henk.men.korj.erät	251	0	0		
Palvelujen ostot	-6 773 687	-6 420 000	-7 233 000	6,78	12,66
Aineet ja tarvikkeet	-493	0	0		
Poistot	-5 330	-15 000	0	-100,00	-100,00
Kulut yhteensä	-7 486 992	-7 153 000	-7 964 000	6,37	11,34

Talousarvio 2020, sairaanhoitopiiri yhteensä ilman Apuvälinekeskusliikelaistosta

	<u>Tp2018</u>	<u>Ta 2019</u>	<u>Ta 2020</u>	<u>Muutos%</u> <u>Ta20/Tp18</u>	<u>Muutos%</u> <u>Ta20/Ta19</u>
Kuntamaksut	199 842 741	195 574 000	201 071 000	0,61	2,81
Myyntituotot	14 688 840	14 505 000	14 240 000	-3,06	-1,83
Maksutuotot	9 792 606	9 801 000	9 801 000	0,09	0,00
Tuet ja avustukset	502 256	405 000	503 000	0,15	24,20
Vuokratuotot	3 132 823	3 246 000	3 106 000	-0,86	-4,31
Muut tuotot	1 230 936	1 693 000	1 192 000	-3,16	-29,59
Toimintatuotot	229 190 202	225 224 000	229 913 000	0,32	2,08
Palkat ja palkkiot	-79 010 904	-81 152 000	-80 059 300	1,33	-1,35
Henkilösivukulut	-20 031 042	-20 403 000	-19 814 500	-1,08	-2,88
Henk.men. korj.erät	1 124 347	1 146 000	1 154 700	2,70	0,76
Ulkopuoliset sairaalat	-41 654 259	-40 500 000	-43 000 000	3,23	6,17
Palvelujen ostot	-41 712 199	-41 855 000	-42 370 000	1,58	1,23
Aineet ja tarvikkeet	-27 939 664	-27 780 000	-27 595 000	-1,23	-0,67
Vuokrat	-2 490 860	-2 886 000	-2 435 000	-2,24	-15,63
Muut kulut	-1 298 600	-1 641 000	-1 512 000	16,43	-7,86
Toimintakulut	-213 013 181	-215 071 000	-215 631 100	1,23	0,26
Toimintakate	16 177 021	10 153 000	14 281 900	-11,71	40,67
Rahoitustuotot ja -kulut	682 928	230 000	526 000	-22,98	128,70
Vuosikate	16 859 949	10 383 000	14 807 900	-12,17	42,62
Poistot	-9 341 197	-8 823 000	-12 245 000	31,09	38,78
Satunnaiset tuotot	798 882	0	0	-100,00	
Tilikauden tulos	8 317 634	1 560 000	2 562 900	-69,19	64,29
Varausten ja rahastojen muutos	227 017		210 000	-7,50	
Tilikauden yli-/alijäämä	8 544 651	1 560 000	2 772 900	-67,55	77,75
Ensihoito:					
Kuntamaksut	7 486 519	7 153 000	7 964 000	6,38	11,34
Muut tuotot	473	0	0		
Tuotot yhteensä	7 486 992	7 153 000	7 964 000	6,37	11,34
Palkat ja palkkiot	-586 381	-597 000	-605 500	3,26	1,42
Henkilösivukulut	-121 353	-121 000	-125 500	3,42	3,72
Henk.men.korj.erät	251	0	0		
Palvelujen ostot	-6 773 687	-6 420 000	-7 233 000	6,78	12,66
Aineet ja tarvikkeet	-493	0	0		
Poistot	-5 330	-15 000	0	-100,00	-100,00
Kulut yhteensä	-7 486 992	-7 153 000	-7 964 000	6,37	11,34

Talousarvio 2020, Apuvälinekeskusliikelaitos

	Tp 2018	Ta 2019	Ennuste 2019	Ta 2020	Muutos Ta 2020-Ta2019	Muutos Ta 2020- Enn 2019
Kuntamaksut	0	0	0	0		
Myyntituotot	1 414 695	1 417 000	1 300 000	1 479 000	4,4 %	13,8 %
Maksutuotot	0	0	0	0		
Tuet ja avustukset	0	0	0	0		
Vuokratuotot	0	0	0	0		
Muut tuotot	12 081	0	0	0		
Toimintatuotot	1 426 776	1 417 000	1 300 000	1 479 000	4,4 %	13,8 %
Palkat ja palkkiot	-253 108	-251 000	-250 000	-269 900	7,5 %	8,0 %
Henkilösivukulut	-48 170	-52 000	-50 000	-57 100	9,8 %	14,2 %
Henk.men. korj.erät	7 968	2 000	2 000	2 000	0,0 %	0,0 %
Ulkopuoliset sairaalat	0	0	0	0		
Palvelujen ostot (myös sisäiset)	-131 281	-235 000	-135 000	-197 000	-16,2 %	45,9 %
Aineet ja tarvikkeet	-1 406 048	-1 160 000	-1 460 000	-1 460 000	25,9 %	0,0 %
Vuokrat	-10 772	-111 000	-11 000	-12 000	-89,2 %	9,1 %
Muut kulut	-23 222	-10 000	-10 000	-26 000	160,0 %	160,0 %
Toimintakulut	-1 864 633	-1 817 000	-1 914 000	-2 020 000	11,2 %	5,5 %
Toimintakate	-437 857	-400 000	-614 000	-541 000	35,3 %	-11,9 %
Rahoitustuotot ja -kulut	-8 396	-30 000	-30 000	-32 000	6,7 %	6,7 %
Vuosikate	-446 253	-430 000	-644 000	-573 000	33,3 %	-11,0 %
Poistot	-1 265 830	-1 130 000	-1 300 000	-1 300 000	15,0 %	0,0 %
Tilikauden tulos	-1 712 083	-1 560 000	-1 944 000	-1 873 000	20,1 %	-3,7 %
Sisäiset tuotot	1 857 520	1 820 000	1 950 000	2 116 000	16,3 %	8,5 %
Sisäiset kulut	-262 164	-260 000	-260 000	-243 000	-6,5 %	-6,5 %
Kokonaistulos	-116 727	0	-254 000	0		-100,0 %

7.3 Investointi- ja rahoitusosa 2020

Rahoituslaskelma 2020, sairaanhoitopiiri yhteensä

Toiminnan rahavirta		
Vuosikate	14 235 000	
Satunnaiset erät	0	
Tulorahoituksen korjauserät	<u>0</u>	14 235 000
Investointien rahavirta		
Käyttöomaisuusinvestoinnit	-49 035 000	
Rahoitusosuudet investointimenoihin	0	
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustulot	<u>0</u>	-49 035 000
Toiminnan ja investointien rahavirta		-34 800 000
Rahoituksen rahavirta		
Antolainauksen muutokset		
Antolainasaamisten lisäykset	0	
Antolainasaamisten vähennykset	<u>0</u>	0
Lainakannan muutokset		
Pitkäaikaisten lainojen lisäys	52 401 000	
Pitkäaikaisten lainojen vähennys	16 911 000	
Lyhytaikaisten lainojen muutos	<u>0</u>	35 490 000
Oman pääoman muutokset		
Muut maksuvalmiuden muutokset		
Toimeksiantojen varojen ja pääomien muutokset	0	
Vaihto-omaisuuden muutos	0	
Saamisten muutos	0	
Korottomien velkojen muutos	<u>0</u>	0
Rahoituksen rahavirta		35 490 000
Rahavarojen muutos		690 000

Rahoituslaskelma 2020, ilman Apuvälinekeskusliikelaitosta

Toiminnan rahavirta

Vuosikate	14 807 900	
Satunnaiset erät	0	
Tulorahoituksen korjauserät	<u>0</u>	14 807 900

Investointien rahavirta

Käyttöomaisuusinvestoinnit	-47 805 000	
Rahoitusosuudet investointimenoihin	0	
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustulot	<u>0</u>	-47 805 000

Toiminnan ja investointien rahavirta		<u>-32 997 100</u>
--------------------------------------	--	--------------------

Rahoituksen rahavirta

Antolainauksen muutokset

Antolainasaamisten lisäykset	0	
Antolainasaamisten vähennykset	<u>0</u>	0

Lainakannan muutokset

Pitkäaikaisten lainojen lisäys	51 771 000	
Pitkäaikaisten lainojen vähennys	16 211 000	
Lyhytaikaisten lainojen muutos	<u>0</u>	35 560 000

Oman pääoman muutokset

Muut maksuvalmiuden muutokset

Toimeksiantojen varojen ja pääomien muutokset	0	
Vaihto-omaisuuden muutos	0	
Saamisten muutos	0	
Korottomien velkojen muutos	<u>0</u>	0

Rahoituksen rahavirta		<u>35 560 000</u>
-----------------------	--	-------------------

Rahavarojen muutos		2 562 900
--------------------	--	-----------

7.3.1 Investointimenot ja -tulot sekä poistot ja lainoitus suunnitelmakaudella 2020 – 2023

	Kust.					
	2020-2025 (1 000 €)	2020	2021	2022	2023	2024
Uuden sairaalan rakentamishanke						
- Keskussairaalan tilaratkaisut/Allianssin kehitysvaihe	366 670	40 300	71 800	97 000	102 570	55 000
- Uuden sairaalan ICT-järjestelmät	2 030	200	250	500	1 080	
Yhteensä	368 700	40 500	72 050	97 500	103 650	55 000
Lainanotto	368 700	40 500	72 050	97 500	103 650	55 000
Rakentamishankkeet						
- HML Osastojen suihkutilojen korjaukset 3-6 kerros	50	50				
- HML Synnytyssalien sisäilmakorjaukset	150	150				
- HML Pääsisäänkäynnin ajorampin betonikaiteiden korjaukset	300	300				
- HML Ahveniston 1. krs toimintaterapiamuutokset	50	50				
- HML F-osan vesikatkon korjaus ja pellitykset	50	50				
- HML C-rakennuksen saneeraustyöt	500	250	250			
- HML Hoitajakutsujärjestelmä lasten ja nuorten vuodeosasto	90	90				
- HML Virkistyspaikkojen korjaus	90	90				
- RMK IV- konehuoneen saneeraus Röntgen siipi A-3 osa	400	400				
- RMK IV- konehuoneen saneeraus poliklinikka siipi A-4 osa	400		400			
- RMK Paloilmoitin järjestelmän saneeraus osoitteelliseksi järjestelmäksi	200		100	100		
- RMK 2. kerros osaston saneeraus	1 050			1 050		
- RMK 5. kerros saneeraus	1 100					1 100
- HML Yksikön muut sisäilmakorjaukset 2020	125	50	25	25	25	
- HML Yksiköiden pienet muutostyöt 2020	300	150	75	50	25	
- HML Sähköverkon uudistaminen 2020	125	50	25	25	25	
- RMK Yksiköiden pienet muutostyöt 2020	200	50	50	50	50	
- RMK Sähköverkon/hissien uudistaminen 2020	125	50	25	25	25	
Laitehankintoihin liittyvät rakentamishankkeet	200	250	100	75	50	
- HML: Luuntiheysmittalaitteen hankinta	50	50				
- HML: Natiivikuvauslaite 3:n uusinta	150	150				
- HML: E-lääkekaappien käyttöönoton vaatimat rakennustyöt	50	50				
- HML: Laitehankintojen vaatimat tilamuutostyöt	225		100	75	50	
Rakentamishankkeet yhteensä	5 780	2 030	1 050	1 400	1 300	
Korjaus- ja muutostyöt						
Hämeenlinnan yksikkö	1 190	490	355	245	100	
Riihimäen yksikkö	1 025	275	250	250	250	
Laitehankinnat (esim. röntgen- ja valvontalaitteet)	2 548	758	860	680	250	
Irtaimistohankinnat	3 242	1 242	1 000	500	500	
ATK-järjestelmät	21 105	2 310	3 050	5 660	10 085	
Osakkeiden osto	0					
Muut investoinnit	800	200	200	200	200	
INVESTOINTIMENOT	35 690	7 305	6 765	8 935	12 685	
POISTOT	51 277	12 245	12 984	13 004	13 044	
LAINAT						
Lainojen lyhennykset	61 211	16 211	15 000	15 000	15 000	
Lainanotto	45 624	11 271	8 781	10 931	14 641	
APUVÄLINEKESKUSLIIKELAITOS						
Irtaimistohankinnat	4 920	1 230	1 230	1 230	1 230	
Lainojen lyhennykset	2 800	700	700	700	700	
Poistot	5 200	1 300	1 300	1 300	1 300	
Lainanotto	2 520	630	630	630	630	

7.3.2 Rakentamishankkeiden 2020 - 2023 perustelut

1. Keskussairaalan tilaratkaisut, Ahveniston Sairaala: 44010051

Keskussairaalan talousrakennuksen tilat on suunniteltu 1970-luvun alku-puolella ja otettu käyttöön 1975. Vastaavasti myös potilaiden hoitoon liit-tyvät tilat on suunniteltu samoihin aikoihin ja otettu käyttöön 1979. Talous-rakennus on peruskorjattu, mutta potilaiden hoitotilojen osalta korjausaste on pieni.

Keskussairaalan kiinteistöjen kuntokartoitus on suoritettu 2013 – 2014 ja suunnittelua on hankesuunnitelmalla. Hankesuunnitelman perusteella on päädytty sairaalan oman tontin Ahvenistontien puoleiselle reunalle sijoit-tettavan uuden sairaalan suunnitteluun. Sairaalan suunnittelua on jatkettu 2018 perustetun Allianssin kehitysvaiheena.

Allianssi työskentelee kahdessa vaiheessa, jotka ovat kehitys- ja toteu-tusvaihe. Konseptin valinnan (lokakuu 2018) jälkeen kehitysvaiheessa siirryttiin yleissuunnitteluvaiheeseen, joka kestää noin vuoden. Tämän jäl-keen Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin valtuusto päättää toteutusvaihee-seen siirtymisestä. Rakentamisen on suunniteltu alkavan vuonna 2020 ja Ahveniston sairaala on tarkoitus ottaa käyttöön vuonna 2024.

2. HML Osastojen suihkutilojen korjaukset 3-6 kerros, investointikohde: 44010047

Tilatyöryhmässä 30.8.2016 on päätetty, että osastojen suihkutilat (n. 40 kpl:ta) uusitaan. Projekti on alkanut 2017 aikana ja jatkuu tarpeellisin osin vuonna 2020 jolloin se saadaan päätökseen. Vuoden 2020 aikana saneerataan viimeiset 12 kylpyhuonetta.

3. HML Synnytyssalien sisäilmakorjaukset, investointikohde: 44010071

Saneeraus koostuu ulkoseinärakenteiden tiivistämisestä, vanhojen villa-alakattojen vaihdosta ja valaistuksen ja ilmanvaihdon päätelaitteiden uu-simisesta, paloilmoinnin järjestelmäuusinnasta, hoitajakutsujärjestelmän uusinnasta sekä lattian eristämisestä funktionaalisella kalvolla.

Työt on aloitettu vuonna 2018 toteuttamalla korjaukset vaiheistaen nel-jässä osassa, siten että toiminta pystyi osastolla keskeytyksettä jatku-maan. 2020 aikana toteutetaan sellaiset työt joita ei vaiheistuksen aikana ollut mahdollista toteuttaa.

4. HML Pääsisäänkäynnin ajorampin betonikaiteiden korjaukset, investointikohde: 44010113

Kuntotutkimukseen perustuen; vanhojen kaide-elementtien poistaminen ja korvaaminen teräskaiteilla (turv. Riski)

Ajorampin betonirakenteista teetetty kuntotutkimus 2019. Kuntotutkimuk-sen perusteella todettu kaiteiden kunto huonoksi ja todennäköisesti tör-mäyskuorman kestävyydeltään heikentyneiksi. Myös rampin vanhan osan reunapalkkirakenteen kunto on sellainen, että sen rasiustasoa on suositeltavaa laskea esim. syväimpegnoinnilla tai pinnoittamalla jotta vaurioitumista voidaan hidastaa. Suositeltavaa korjata myös laatan liikun-tasaumat.

Raportissa esitetään, että kaidarakenteet tulee korjata 5 vuoden sisällä ja reunapalkit 1-2 vuoden sisällä.

5. HML Ahveniston 1. krs toimintaterapiamuutokset, investointikohde

Nykyinen tila (150a) jaettu kahdeksi erilliseksi tilaksi irtokalusteilla. Ko. toimenpiteellä tehdyt tilat eivät ole toimivat puutteellisen äänieristyksen takia.

Nykyisten potilasmäärien takia tiloissa on kaksi ryhmää päivässä, joissa voi olla jopa 17 potilasta ja lisäksi tiimissä seitsemän työryhmän jäsentä. Tila on myös arviointiväline ja sen käyttö vaatii rauhallisen työskentelytilan. Myös uusi toimintaterapeutti aloittanut keväällä 2019. Tarve saada tilasta kaksi erillistä huonetilaa.

Tehdään olevaan tilaan (150a) uudet kevyet väliseinät siten, että nykyisestä tilasta saada kaksi erillistä, äänieristettyä ryhmätalaa kooltaan n. 20 m² kumpikin. Tämä aiheuttaa myös muutostöitä lvis-tekniikkaan.

Alustava työn ajankohta syksy 2020.

6. HML F-osan vesikaton korjaus ja pellitykset, investointikohde

Kyseessä vesikaton osa, missä vesikatteenä alkuperäinen bitumikermi joka on teknisen käyttöikänsä päässä, joten kattokerman uusiminen on aiheellista.

7. HML C-rakennuksen saneeraustyöt, investointikohde

C-rakennuksen käyttöä jatketaan 10 vuotta Assi-sairaalan valmistumisen jälkeen. Suurin osa C-rakennuksen elinikää kasvattamiseen liittyvistä investointitarpeista on osa Assi-projektia. Kuitenkin tiettyjä saneeraustöitä, jotka eivät kuulu suoraan eliniän kasvattamiseen ja Assi-projektiin, on järkevää tehdä samassa yhteydessä sairaanhoitopiiriin investointina. Tähän varaudutaan 2020 ja 2021 talonrakennus investointibudjetissa.

8. HML hoitajakutsujärjestelmä lasten ja nuorten vuodeosasto, investointikohde

Järjestelmä vanhentunut, toimii epäluotettavasti. Varaosien saanti loppunut. Uusi järjestelmä olisi Ascomin toimittama. Samaa Ascomin hoitajakutsujärjestelmää on asennettu muillekin osastoille vanhan Sondi-järjestelmän tilalle.

9. HML Virkistyspaikkojen korjaus, investointikohde

Virkistyspaikka Munakkaan (Katiskoskentie 299, 13500 Hämeenlinna) sisätiloissa on tapahtunut vesivahinko. Investointi sisältää vesivahingon korjaamiseksi tarvittavat toimet ja riittävän varustelutason noston siten, että vastaavilta tapahtumilta voidaan tulevaisuudessa välttyä. Lisäksi virkistyspaikka Munakkaalle tehdään muutokset talousvesijärjestelyihin asentamalla poravesikaivo, sillä veden riittävyys (pintakaivo) on ollut puutteellista ja vesi on kaivosta säännöllisesti joko loppunut tai ollut vähissä.

Harmaat vedet Suvirannan ja Salomanrannan virkistyspaikoista on imeytetty maastoon. Harmaan veden kokoamiseksi virkistyspaikoille rakennetaan tarvittavat umpisäiliöt ja niihin liittyvät tarpeelliset järjestelyt.

10. RMK IV-konehuoneen saneeraus Röntgen-siipi A3 osa, investointikohde: 44010124

IV-laitteisto on vanhaa alkuperäistä tekniikkaa, joka on elinkaarensa päässä. Tiloilla on lisääntyvä jäähdytystarve. Lisäksi uudella laitteistolla voidaan parantaa energiatehokkuutta ja vähentää hukkaa.

Investointi sisältää tarpeelliset IV-kanavamuutokset, uudet IV-laitteistot ja tarvittavat järjestelmät energiatehokkuuden parantamiseksi. Investoinnin suunnittelu ja hankinnat on käynnistetty vuoden 2019 aikana ja projekti etenee toteutusvaiheeseen 2020.

11. RMK IV-konehuoneen saneeraus Poliklinikka-siipi A4 osa

IV-laitteisto on vanhaa alkuperäistä tekniikkaa, joka on elinkaarensa päässä. Tiloilla on lisääntyvä jäähdytystarve. Lisäksi uudella laitteistolla voidaan parantaa energiatehokkuutta ja vähentää hukkaa.

Investointi sisältää tarpeelliset IV-kanavamuutokset, uudet IV-laitteistot ja tarvittavat järjestelmät energiatehokkuuden parantamiseksi.

12. RMK paloilmoin järjestelmän saneeraus osoitteelliseksi järjestelmäksi

Paloilmoittimen saneeraus osoitteelliseksi on aloitettu 2016 A1 osan 1 kerroksen saneerauksen yhteydessä. Muutostyö on edennyt rakentamishankkeiden mukaisesti niin että noin 45 % järjestelmästä on muutettu osoitteelliseksi. Tarkoitus on saada tämä hanke valmiiksi kattamaan koko kiinteistö. Järjestelmän saneeraamaton osa on 30 vuotta vanha ja varaosien saanti on haasteellista. Uusi järjestelmä parantaa merkittävästi paloturvallisuutta.

13. RMK 2. kerros osaston saneeraus, investointikohde

2-kerroksen tiloille on suunniteltu peruskorjaustasoista remonttia (viemärit, sähköt, sairaalakaasut, ilmanvaihto, hoitajakutsu, sprinkleri-laitteisto) vuoden 2018 aikana. Tilojen käyttötarkoitus kuitenkin on muuttunut. Ennen remontin aloitusta 2-kerroksen tuleva käyttötarkoitus selvitetään ja tuleva käyttötarkoitus huomioidaan remontin sisällössä ja lopullisessa suunnittelussa.

14. RMK 5. kerros saneeraus, investointikohde

5-kerroksen tiloille on alustavasti suunniteltu peruskorjaustasoista remonttia (vesi-, viemäri-, lämmitys-, ilmanvaihto-, sähkö-, sprinkleri- ja pintamateriaalien uusinnat sekä mahdollisten sairaalakaasujen ja hoitajakutsujen uusinnat). Ennen remontin aloitusta kerroksen tuleva käyttötarkoitus selvitetään ja se huomioidaan remontin sisällössä ja lopullisessa suunnittelussa.

15. HML yksikön muut sisäilmakorjaukset 2020, investointikohde: 440010085

Tarvekartoitusten perusteella tehtävät välttämättömät muutokset sisäilmaongelmakohteiden poistamiseksi.

16. HML yksiköiden pienet muutostyöt 2020, investointikohde

Tarvekartoitusten perusteella tehtävät välttämättömät muutokset yksiköiden toimintaedellytysten parantamiseksi.

17. HML Sähköverkon uudistaminen 2020, investointikohde

Sairaalan sähköverkkoa on peruskorjaus- ja muutostöiden yhteydessä uudistettu vastaamaan nykyajan vaatimuksia. Osa verkosta ja laitteistosta vaatii modernisointia lähivuosina (muuntamot, suurjännitekojeistot, pää- ja nousukeskukset, varavoimalaitteisto, hissit). Vuonna 2020 sähköverkon/hissien modernisointia on jatkettava edelleen esiin tulevien tarpeiden perusteella.

18. RMK yksiköiden pienet muutostyöt 2020, investointikohde

Tarvekartoitusten perusteella tehtävät välttämättömät muutokset yksiköiden toimintaedellytysten parantamiseksi.

19. RMK Sähköverkon/hissien uudistaminen 2020, investointikohde

Sairaalan sähköverkkoa on peruskorjaus- ja muutostöiden yhteydessä uudistettu vastaamaan nykyajan vaatimuksia. Osa verkosta ja laitteistosta vaatii modernisointia lähivuosina (muuntamot, suurjännitekojeistot, pää- ja nousukeskukset, varavoimalaitteisto, hissit). Vuonna 2020 sähköverkon/hissien modernisointia on jatkettava edelleen esiin tulevien tarpeiden perusteella.

20. Laitehankintoihin liittyvät rakentamishankkeet

Sairaanhoidollisissa toimissa käytettävä sairaanhoidollinen laitteisto uusituu jatkuvasti. Uusilla laitteilla korvataan käyttöikänsä päättäviä vanhoja laitteita. Lisäksi kokonaan uutta laitteistoa otetaan sairaalassa käyttöön. Osa laitehankinnoista vaativat tilamuutoksia, kytkentöjä tai muuten rakennus-, sähkö-, LVI- tai lääkintätekniikkaan vaativia töitä. Vuoden 2020 laitehankintoihin liittyvissä rakentamishankkeissa varaudutaan luuntiheysmittalaitteen hankintaan, natiivikuvauslaite 3:n uusintaan sekä E-lääkekaappien (2 kpl) käyttöönottoon.

7.5 Kuntamaksut

7.5.1 Kuntamaksut vuonna 2020, ilman ensihoitoa

	Keskus- sairaala *	Ulkopuol. sairaalat	Jäsen- maksu	Tasaus- maksu	Yhteensä
Forssa	8 246 000	4 932 000	348 000	-22 000	13 504 000
Humppila	1 020 000	825 000	46 000	-110 000	1 781 000
Jokioinen	2 319 000	1 238 000	106 000	123 000	3 786 000
Tammela	3 200 000	1 666 000	124 000	22 000	5 012 000
Ypäjä	906 000	727 000	48 000	31 000	1 712 000
Forssan seutu	15 691 000	9 388 000	672 000	44 000	25 795 000
Hattula	8 696 000	1 804 000	194 000	171 000	10 865 000
Hämeenlinna	73 664 000	16 160 000	1 378 000	-499 000	90 703 000
Janakkala	15 583 000	3 985 000	336 000	52 000	19 956 000
Hämeenlinnan seutu	97 943 000	21 949 000	1 908 000	-276 000	121 524 000
Hausjärvi	7 073 000	2 432 000	172 000	106 000	9 783 000
Loppi	6 937 000	2 085 000	161 000	68 000	9 251 000
Riihimäki	26 412 000	7 146 000	587 000	58 000	34 203 000
Riihimäen seutu	40 422 000	11 663 000	920 000	232 000	53 237 000
YHTEENSÄ	154 056 000	43 000 000	3 500 000	0	200 556 000

* sisältää Forssan leikkaustoiminnan siirrosta yleiseen kuntalaskutukseen siirtyvän 80 % eli 1 660 000 euroa.

** Forssan seudulta leikkaustoiminnan siirrosta erikseen laskutettava 20 % eli 415 000 euroa.

Lisäksi Hämeenlinnalta laskutetaan jätevesimaksua 100 000 euroa.

7.5.2 Kuntamaksujen vertailu 2019 – 2020

	Kuntamaksut 2019 *	Kuntamaksut 2020**	Muutos 2020/2019	
			euroa	%
Forssa	12 615 000	13 504 000	889 000	7,0
Humppila	1 823 000	1 781 000	-42 000	-2,3
Jokioinen	3 462 000	3 786 000	324 000	9,4
Tammela	4 788 000	5 012 000	224 000	4,7
Ypäjä	1 725 000	1 712 000	-13 000	-0,8
Forssan seutu	24 413 000	25 795 000	1 382 000	5,7
Hattula	10 686 000	10 865 000	179 000	1,7
Hämeenlinna	87 283 000	90 703 000	3 420 000	3,9
Janakkala	19 350 000	19 956 000	606 000	3,1
Hämeenlinnan seutu	117 319 000	121 524 000	4 205 000	3,6
Hausjärvi	9 509 000	9 783 000	274 000	2,9
Loppi	9 284 000	9 251 000	-33 000	-0,4
Riihimäki	33 704 000	34 203 000	499 000	1,5
Riihimäen seutu	52 497 000	53 237 000	740 000	1,4
YHTEENSÄ	194 229 000	200 556 000	6 327 000	3,26

* Kuntamaksut 2019 ilman 1 245 000 euroa, joka laskutetaan erikseen Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymältä.

** Kuntamaksut 2020 ilman 415 000 euroa, joka laskutetaan erikseen Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymältä.

Ensihoidon kuntamaksut, talousarvio 2020

	Ta 2019	Arvioitu		Ta 2020	Muutos Ta2020/Ta2019		Muutos Ta2020/Enn2019	
		lisälasku 2019	Ennuste 2019		euroa	%	euroa	%
Forssa	712 000	60 000	772 000	791 000	79 000	11,1	19 000	2,5
Humppila	95 000	8 000	103 000	104 000	9 000	9,5	1 000	1,0
Jokioinen	219 000	18 000	237 000	241 000	22 000	10,0	4 000	1,7
Tammela	255 000	21 000	276 000	283 000	28 000	11,0	7 000	2,5
Ypäjä	98 000	8 000	106 000	110 000	12 000	12,2	4 000	3,8
Forssan seutu	1 379 000	115 000	1 494 000	1 529 000	150 000	10,9	35 000	2,3
Hattula	398 000	33 000	431 000	440 000	42 000	10,6	9 000	2,1
Hämeenlinna	2 802 000	235 000	3 037 000	3 140 000	338 000	12,1	103 000	3,4
Janakkala	688 000	58 000	746 000	764 000	76 000	11,0	18 000	2,4
Hämeenlinnan seutu	3 888 000	326 000	4 214 000	4 344 000	456 000	11,7	130 000	3,1
Hausjärvi	352 000	30 000	382 000	391 000	39 000	11,1	9 000	2,4
Loppi	332 000	28 000	360 000	365 000	33 000	9,9	5 000	1,4
Riihimäki	1 202 000	101 000	1 303 000	1 335 000	133 000	11,1	32 000	2,5
Riihimäen seutu	1 886 000	159 000	2 045 000	2 091 000	205 000	10,9	46 000	2,2
YHTEENSÄ	7 153 000	600 000	7 753 000	7 964 000	811 000	11,3	211 000	2,7

8 Kanta-Hämeen apuvälinekeskusliikelaitos

Kanta-Hämeen apuvälinekeskusliikelaitos on kunnallinen liikelaitos, joka on osa Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin kuntayhtymän organisaatiota. Liikelaitos tarjoaa tuottamiaan palveluja sairaanhoitopiirin sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksiköille lääkinnällisen kuntoutuksen apuvälineiden osalta sekä kunnille vammaispalvelujen apuvälineiden osalta.

8.1 Apuvälinekeskusliikelaitoksen toimintasuunnitelma 2020

	Asiakkaat – laadukas hoito - sinua kuunnellen
SHP Strategi- nen tavoite ja keskeiset osa- alueet	Jokainen asiakas kohdataan ja hoidetaan yksilönä <ul style="list-style-type: none"> - Sujuva ja oikea-aikainen hoitopääsy - Tieto hoidon etenemisestä - Monimuotoiset sähköiset palvelut - Osallistava ja vuorovaikutteinen asiakkuus - Näyttöön perustuva hoito-laadukas ja turvallinen
SHP / tulosityk- sikkö / tulosalue: ta- voitteet ja to- teuttamis- suunnitelma	<ul style="list-style-type: none"> · Apuvälinepalveluprosessien kehittäminen sairaanhoitopiirin alueella <ul style="list-style-type: none"> ○ Nykyisten prosessien arviointi ja kehittäminen tavoitteena laadukas, oikea-aikainen ja joustava apuvälineiden saatavuus ja -palvelu koko sairaanhoitopiirin alueella. ○ Apuvälineiden määräaikaishuoltojen aloittaminen yhteistyössä Taysin apuvälinekeskuksen kanssa tehdyn kilpailutuksen /sopimuksen mukaisesti. · Valtakunnallisten lääkinnällisen kuntoutuksen apuvälineiden luovutusperusteiden käyttöönotto.
Seuranta- mit- tarit	<ul style="list-style-type: none"> · Asiakaspalaute · Apuväline seurantakyselyt

	Henkilöstö – palkitseva työ
SHP Strategi- nen tavoite ja keskeiset osa- alueet	Houkutteleva ja arvostava työyhteisö, jossa osaajat voivat vaikuttaa työnsä sisältöön <ul style="list-style-type: none"> - Matala hierarkia - Oman työn kehittäminen ja jatkuva oppinen - Elämän ja työn yhteensovittaminen joustavasti - Arvostava työyhteisö
SHP / tulosityk- sikkö / tulosalue: ta- voitteet ja to- teuttamis- suunnitelma	<ul style="list-style-type: none"> · Riittävä henkilökuntamäärä, osaamisen varmistaminen ja syventäminen sekä työssä jaksamisen ja -viihtymisen turvaaminen toimintayksikön tarpeiden mukaisesti. · Toimivat sijaisjärjestelyt (osaaminen, määrä) ja riittävät määrärahat vähentävät työn kuormittavuutta ja parantavat työhyvinvointia. · Oman työn kehittämisen näkökulmasta verkostoituminen apuvälinealan toimijoiden kanssa
Seuranta- mit- tarit	<ul style="list-style-type: none"> · Kehityskeskustelut · Mahdollisuus osallistua ulkopuolisiin koulutuksiin

	Kumppanuudet – yhdessä arvoa asiakkaalle
SHP Strategi- nen tavoite	Kumppanuuksien ja verkoston avulla varmistamme strategisten tavoitteiden saavuttamisen
SHP / tulosityk- sikkö / tulosalue: ta- voitteet ja to- teuttamis- suunnitelma	<ul style="list-style-type: none"> · Yhteistyö alueen apuvälineyksiköiden, Erva-alueen apuvälinekeskusten sekä apuvälinetuottajien kanssa · Yhteistyö sidosryhmien kanssa; omaiset, päiväkodit ja koulut, terveyskeskukset, palvelutalot jne.
Seuranta- mit- tarit	<ul style="list-style-type: none"> · Yhteistyökokousten määrä · Apuväline-esittelyjen määrä · Asiakaspalaute

	Sijoitus terveyteen
SHP Strategi- nen tavoite ja keskeiset osa- alueet	<p>Toiminta on kestäväällä pohjalla nyt ja tulevaisuudessa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Olemme hyvän hoidon edelläkävijä- tekemisemme perustuu tutkittuun tietoon - Ennakoimme palvelutarpeen - tiedämme mitä tarvitaan - Käytämme resurssit tehokkaasti/järkevästi – tuottavuuden kasvu - Pidämme talouden tasapainossa - Toimimme kestäväen kehityksen periaatteella - Elinvoimaa Hämeeseen
SHP / tulosityk- sikkö / tulosalue: ta- voitteet ja to- teuttamis- suunnitelma	<ul style="list-style-type: none"> · Apuvälineitä myönnettäessä huomioidaan, että lääkinnällisen kuntoutuksen apuvälineen tarkoituksena on edistää asiakkaan kuntoutumista, tukea, ylläpitää tai parantaa toimintakykyä jokapäiväisessä elämässä tai ehkäistä toimintakyvyn heikkenemistä siten, että tavanomaiseen elämään liittyvä osallistuminen olisi mahdollista. · Apuvälineiden hankintasopimusten seuranta · Ei-jäsenkuntalaisille asiakkaille tuotetun apuvälinepalvelun laskutuksen kehittäminen ja hallinta esim. vapaavalinta -potilaat
Seuranta- mit- tarit	<ul style="list-style-type: none"> · Talousarvion toteuman seuranta

8.2 Apuvälinekeskusliikelaitoksen tuloslaskelma sekä rahoitus- ja investointilaskelma

Apuvälinekeskusliikelaitoksen tuloslaskelma 2020

Liikevaihto		3 595 000
Valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden varastojen lisäys(+) tai vähennys(-)		0
Valmistus omaan käyttöön		0
Liiketoiminnan muut tuotot		0
Tuet ja avustukset kuntayhtymältä		0
Materiaalit ja palvelut		
Aineet, tarvikkeet ja tavarat		
Ostot tilikauden aikana	-1 460 000	
Varastojen lisäys (+) tai vähennys (-)	0	
Palvelujen ostot	<u>-440 000</u>	-1 900 000
Henkilöstökulut		
Palkat ja palkkiot	-267 900	
Henkilösivukulut	-57 100	
Eläkekulut	0	
Muut henkilösivukulut	<u>0</u>	-325 000
Poistot ja arvonalentumiset		
Suunnitelman mukaiset poistot	-1 300 000	
Arvonalentumiset	<u>0</u>	-1 300 000
Liiketoiminnan muut kulut		<u>-38 000</u>
Liikelylijäämä		32 000
Rahoitustuotot ja -kulut		
Korkotuotot	0	
Muut rahoitustuotot	0	
Kuntayhtymälle maksetut korkokulut	-32 000	
Muille maksetut korkokulut	0	
Korvaus peruspääomasta	0	
Muut rahoituskulut	<u>0</u>	-32 000
Ylijäämä ennen satunnaisia eriä		0
Satunnaiset tuoto ja kulut		
Satunnaiset tuotot	0	
Satunnaiset kulut	<u>0</u>	0
Ylijäämä enen varauksia		0
Poistoeron lisäys (-) ja vähennys (+)		0
Vapaaehtoisten varausten lisäys (-) tai vähennys (+)		<u>0</u>
Tilikauden yli-/alijäämä		0

Apuvälinekeskusliikelaitoksen rahoituslaskelma 2020

Toiminnan rahavirta

Liikeylijäämä	32 000	
Poistot ja arvonalentumiset	1 300 000	
Rahoitustuotot- ja kulut	-32 000	
Satunnaiset erät	0	
Tulorahoituksen korjaukset	0	1 300 000

Investointien rahavirta

Investointimenot	-1 230 000	
Rahoitusosuudet investointimenoihin	0	
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustulot	0	-1 230 000

Toiminnan ja investointien rahavirta

70 000

Rahoituksen rahavirta

Lainakannan muutokset

Pitkäaikaisten lainojen lisäys kuntayhtymältä	630 000	
Pitkäaikaisten lainojen lisäys muilta	0	
Pitkäaikaisten lainojen vähennys kuntayhtymälle	-700 000	
Pitkäaikaisten lainojen vähennys muilta	0	
Lyhytaikaisten laojen muutos kuntayhtymältä	0	
Lyhytaikaisten lainojen muutos muilta	0	-70 000

Oman pääoman muutokset

Muut maksuvalmiuden muutokset

0

Rahoituksen rahavirta

-70 000

Rahavarojen muutos

0

Apuvälinekeskusliikelaitoksen investointilaskelma 2020

Menot

Irtaimistohankinnat	1 230 000	
Sisäinen lainanlyhennys	700 000	
Ulkoinen lainanlyhennys	0	
Menot yhteensä	1 930 000	1 930 000

Tulot

Poistot	1 300 000	
Sisäinen laina	630 000	
Tulot yhteensä	1 930 000	1 930 000

9 Talous suunnitelmakaudella 2020 – 2023, ilman ensihoitoa

Tuloslaskelma, 1 000 euroa	2020	2021	2022	2023
Toimintatuotot	231 392	236 687	243 142	249 785
Kuntamaksut	201 071	206 568	212 657	218 928
Muut tuotot	30 321	30 119	30 486	30 857
Toimintakulut	-217 651	-222 519	-227 139	-231 693
Henkilöstökulut yhteensä	-99 044	-100 896	-102 767	-104 612
Palveluiden ostot yhteensä	-85 567	-87 733	-89 529	-91 146
- joista hoidot ulkopuolisissa laitoksissa	-43 000	-44 075	-45 177	-46 080
Aineet ja tarvikkeet yhteensä	-29 055	-29 877	-30 802	-31 867
Muut toimintakulut	-3 985	-4 013	-4 040	-4 068
TOIMINTAKATE	13 741	14 168	16 004	18 092
Rahoitustuotot ja kulut	494	424	84	-259
VUOSIKATE	14 235	14 592	16 088	17 833
Poistot ja arvonalentumiset	-13 335	-14 284	-14 304	-14 324
TILIKAUDEN TULOS	900	308	1 784	3 509

Vuodelta 2019 syntyväksi arvioitu alijäämä 5,6 milj. euroa on suunniteltu katettavaksi vuoteen 2023 mennessä vuosilta 2021-2023 syntyvillä ylijäämillä

Rahoituslaskelma/Investointilaskelma

Pitkäaikaisten lainojen vähennys	16 911	15 700	15 700	15 700
Pitkäaikaisten lainojen lisäys	52 401	81 461	109 061	118 921
Lainat 31.12.	63 333	129 094	222 455	325 676

Kuntamaksut*	200 556	206 468	212 557	218 828
Kuntamaksujen kasvu	3,26 %	3 %	3 %	3 %

*) ilman leikkaustoiminnan siirrosta FSHKY:ltä laskutettavaa osuutta ja ilman jätevesimaksua

Hoitopäivät

Operatiivinen tulosalue hoitopäivät	Toteuma 2018	Suunnite 2019	Toteuma 01-09/2019	Suunnite 2020	Muutos % Suunnite 2020 / Toteuma 2018
Yleis- ja pehmytosakirurgia	20 551	20 695	13 998	18 664	-9
Ortopedia	7 720	7 905	5 444	7 259	-6
Silmätaudit	1 839	1 800	1 575	2 100	14
Korva-, nenä ja kurkkutaudit	1 072	970	803	1 071	0
Hammas-, suu- ja leukasairaudet	300	291	221	295	-2
Naistentaudit	1 391	1 376	922	1 229	-12
Äitiyspoliklinikka/ synnytykset	5 760	5 903	3 961	5 281	-8
Yhteensä	38 633	38 940	26 924	35 899	-7
Konservatiivinen tulosalue hoitopäivät	Toteuma 2018	Suunnite 2019	Toteuma 01-09/2019	Suunnite 2020	Muutos % Suunnite 2020 / Toteuma 2018
Akuuttilääketiede, tarkkailu	6 477	6 363	4 680	6 240	-4
Syöpätaudit	148	200	163	217	47
<i>Sisätaudit ilman kardiologiaa</i>	9 759	9 096	7 459	9 945	2
<i>Kardiologia (Sydänsairaala)</i>	4 405	4 925	2 790	3 720	-16
Sisätaudit yhteensä	14 164	14 021	10 249	13 665	-4
Keuhkosairaudet	3 212	3 242	2 857	3 809	19
Neurologia	7 233	7 150	5 660	7 547	4
Ihotaudit	151	100	136	181	20
Lastentaudit	2 632	2 725	1 742	2 323	-12
Lastenneurologia	12	7	21	28	133
Yhteensä	34 029	33 808	25 508	34 010	0
Psykiatrian tulosalue hoitopäivät	Toteuma 2018	Suunnite 2019	Toteuma 01-09/2019	Suunnite 2020	Muutos % Suunnite 2020 / Toteuma 2018
Aikuispsykiatria	18 638	1 158	13 612	18 149	-3
Nuorisopsykiatria	2 757	2 603	2 103	2 804	2
Lastenpsykiatria	1 234	18 500	893	1 191	-4
Yhteensä	22 629	22 261	16 608	22 144	-2
Hoitopäivät yhteensä	95 291	95 009	69 040	92 053	-3

Hoitojaksot

Operatiivinen tulosalue hoitojaksot	Toteuma 2018	Suunnite 2019	Toteuma 01-09/2019	Suunnite 2020	Muutos % Suunnite 2020 / Toteuma 2018
Yleis- ja pehmytosakirurgia	5 522	5 507	4 004	5 339	-3
Ortopedia	2 633	2 693	2 041	2 721	3
Silmätaudit	1 835	1 800	1 565	2 087	14
Korva-, nenä ja kurkkutaudit	806	770	575	767	-5
Suusairaudet	246	247	187	249	1
Naistentaudit	836	800	567	756	-10
Äitiyspoliklinikka/ synnytykset	1 480	1 500	1 036	1 381	-7
Yhteensä	13 358	13 317	9 975	13 300	0
Konservatiivinen tulosalue hoitojaksot	Toteuma 2018	Suunnite 2019	Toteuma 01-09/2019	Suunnite 2020	Muutos % Suunnite 2020 / Toteuma 2018
Akuuttilääketiede, tarkkailu	6 394	6 300	4 566	6 088	-5
Syöpätaudit	41	60	46	61	50
<i>Sisätaudit (ilman kardiologiaa)</i>	<i>1 828</i>	<i>1 735</i>	<i>1 436</i>	<i>1 915</i>	<i>5</i>
<i>Kardiologia</i>	<i>1 059</i>	<i>1 100</i>	<i>736</i>	<i>981</i>	<i>-7</i>
Sisätaudit yhteensä	2 887	2 835	2 172	2 896	0
Keuhkosairaudet	614	606	573	764	24
Neurologia	1 206	1 200	917	1 223	1
Ihotaudit	16	12	15	20	25
Lastentaudit	1 033	1 012	715	953	-8
Lastenneurologia	8	6	8	11	38
Yhteensä	12 199	12 031	9 012	12 016	-1
Psykiatrinen tulosalue hoitojaksot	Toteuma 2018	Suunnite 2019	Toteuma 01-09/2019	Suunnite 2020	Muutos % Suunnite 2020 / Toteuma 2018
Aikuispsykiatria	873	58	671	895	2
Nuorisopsykiatria	179	159	150	200	12
Lastenpsykiatria	62	711	38	51	-18
Yhteensä	1 114	928	859	1 145	3
Hoitojaksot yhteensä	26 671	26 276	19 846	26 462	-1

* Suunnitteet tehdään pääerikoisalatatasolla

Kuntalaskutettavat käynnit

Operatiivinen tulosalue kuntalaskutettavat käynnit	Toteuma 2018	Suunnite 2019	Toteuma 01-09/2019	Suunnite 2020	Muutos % Suunnite 2020 / Toteuma 2018
11 Anestesiologia ja tehoahoito	245	272	160	213	-13
20 Kirurgia	364		336	448	23
20G Gastroenterologinen kirurgia	9 149		6 509	8 679	-5
20L Lastenkirurgia	2 842		1 892	2 523	-11
20P Plastiikkakirurgia	3 902		3 365	4 487	15
20U Urologia	7 125		5 532	7 376	4
20V Verisuonikirurgia	2 766		1 984	2 645	-4
20Y Yleiskirurgia	2 783		1 983	2 645	-5
Kirurgia yhteensä	28 932	29 537	21 602	28 803	0
200 Ortopedia ja traumatologia	14 247	14 463	11 409	15 212	7
31 Naistentaudit	8 164	8 394	6 292	8 389	3
32 Synnytys	6 420	6 600	4 816	6 421	0
50 Silmätaudit	19 043	19 500	15 473	20 631	8
55 Korva-, nenä- ja kurkkutaudit	15 965	15 000	11 536	15 381	-4
58 Hammas-, suu- ja leukasairaudet	4 283	4 259	3 255	4 340	1
Operatiivinen tulosalue yhteensä	97 298	98 025	74 543	99 390	2
Konservatiivinen tulosalue kuntalaskutettavat käynnit	Toteuma 2018	Suunnite 2019	Toteuma 01-09/2019	Suunnite 2020	Muutos % Suunnite 2020 / Toteuma 2018
10 Sisätaudit	2 516		2 485	3 313	32
10E Sisätautien endokrinologia	6 373		5 368	7 157	12
10G Sisätautien gastroenterologia	8 774		7 648	10 197	16
10H Kliininen hematologia	7 457		5 509	7 345	-2
10R Reumatologia	8 755		6 163	8 217	-6
Sisätaudit yhteensä	33 875	33 314	27 173	36 229	7
101 Dialyysi	7 651	7 569	5 393	7 316	-4
101 Infektiosairaudet	590	563	513	684	16
10M Nefrologia	2 735	2 604	2 600	3 510	28
10K Kardiologia (Sydänsairaala)	8 685	7 850	7 397	9 863	14
15 Akuuttilääketiede	143		232	309	116
15E Akuuttilääketiede/esh	16 672		13 208	17 611	6
15Y Akuuttilääketiede/pth	27 625		20 407	27 209	-2
Akuuttilääketiede yhteensä	44 440	44 000	33 847	45 129	2
40 Lastentaudit	11 092	10 974	8 816	11 500	4
60 Ihotaudit ja allergologia	11 370	10 893	8 605	11 473	1
65 Syöpätaudit	8 102	8 400	6 838	9 117	13
77 Neurologia	9 518	9 800	6 444	8 592	-10
78 Lastenneurologia	3 898	3 600	3 087	4 116	6
80 Keuhkosairaudet	10 457	10 007	9 110	12 147	16
96 Fysioterapia	9 977	10 000	6 395	8 527	-15
97 Geriatria	299	326	213	284	-5
Konservatiivinen tulosalue yhteensä	162 689	159 901	126 431	168 488	4

* Suunnitteet tehdään pääerikoisalatatasolla

Psykiatrinen tulosalue kuntalaskutettavat käynnit	Toteuma 2018	Suunnite 2019	Toteuma 01-09/2019	Suunnite 2020	Muutos % Suunnite 2020 / Toteuma 2018
70 Psykiatria	36 305	35 918	28 637	38 183	5
74 Nuorisopsykiatria	12 142	11 940	9 923	13 231	9
75 Lastenpsykiatria	4 474	4 260	3 406	4 541	2
Psykiatrinen tulosalue yhteensä	52 921	52 117	41 966	55 955	6
Yhteensä	312 908	310 043	242 940	323 833	3

Sairaansijat 2020

Osasto	sairaansijat	
4B	22	
6A	36	
6BH	18	lisäksi 6 päiväkäyntipaikkaa
6BK (Sydänsairaala)	16	
Rmk kuntoutus	12	
3A	10	lisäksi 6 päiväkäyntipaikkaa
Konservatiivinen yhteensä	114	
5A	40	
5B	40	
os. 1	24	
Operatiivinen yhteensä	104	
P2	17	sisältää 4 paikkaa pitkäaikaishoitoa vaativille potilaille
P3P	14	
P4K	17	
P5	14	
P6	11	
Lastenpsykiatria	7	
Psykiatria yhteensä	80	
Sairaansijat yhteensä	298	