



# PKS-yhteisöraportti



## SISÄLLYSLUETTELO

Johdanto	3
Tiivistelmä	4
Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS)	5
Helsingin seudun liikenne (HSL)	9
Helsingin seudun ympäristöpalvelut (HSY)	20
Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy	32
Tunnuslukujen laskukaavat	40
LIITE	

Julkaisija: Helsingin kaupunginkanslia  
Nimike: PKS-yhteisöraportti 3/2014  
Sarja: Helsingin kaupungin keskushallinnon julkaisuja 2015:6  
ISBN 978-952-272-858-6  
ISSN-L 2242-4504  
ISSN 2323-8135  
Tiedustelut: controller Jutta Heinäaho (09) 310 25641  
Kannen kuva: Hannu Iso-Oja/Helsingin kaupungin aineistopankki

## Johdanto

Tämä raportti sisältää pääkaupunkiseudun koordinaatioryhmälle raportoitavat yhteisöt. Raportissa esitetään kustakin yhteisöstä niiden toimittamien katsausten perusteella vuoden 2014 toiminnan ja talouden kehittymistä koskevat tiedot. PKS-raportti tehdään neljän kuukauden välein.

Kaupunginkanslia on laskenut yhteisöjen lähettämien tietojen perusteella niiden taloudellista asemaa kuvaavat tunnusluvut ja laatinut analyysit niiden taloudellisesta tilasta ja sen kehityksestä.

KAUPUNGINKANSLIA

## Tiivistelmä

YHTEISÖN NIMI	Liikevaihto 2014 (1 000 €)	Tulos 2014 (1 000 €)	Liikevaihto 2013 (1 000 €)	Tulos 2013 (1 000 €)
Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS)	1 826 403	2 694	1 772 983	10 566
Helsingin seudun liikenne (HSL)	579 419	4 951	571 467	10 438
Helsingin seudun ympäristöpalvelut (HSY)	335 403	12 361	324 997	362
Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy	109 225	2 649	116 576	263

## Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS)

Toimitusjohtaja	Aki Lindén
Hallituksen puheenjohtaja	Ulla-Marja Urho
Hallituksen varapuheenjohtaja	Riikka Slunga-Poutsalo
Hallituksen jäsen	Risto Ranki
Hallituksen jäsen	Marika Niemi
Hallituksen jäsen	Heikki Heinimäki
Hallituksen jäsen	Ilkka Taipale
Hallituksen jäsen	Leena Luhtanen
Hallituksen jäsen	Säde Tahvanainen
Hallituksen jäsen	Suzan Ikävalko
Hallituksen jäsen	Maria Ohisalo
Hallituksen jäsen	Jari Oksanen
Hallituksen jäsen	Antti Valpas
Hallituksen jäsen	Harry Yltävä
Hallituksen jäsen	Berndt Långvik
Hallituksen jäsen	Marja-Leena Laine
Hallituksen jäsen	Pekka Karma
Hallituksen jäsen	Tari Haahtela
Hallituksen varajäsen	Sirpa Asko-Seljavaara
Hallituksen varajäsen	Merja Puurunen
Hallituksen varajäsen	Frank Ryhänen
Hallituksen varajäsen	Kirsi Siren
Hallituksen varajäsen	Arto Kujala
Hallituksen varajäsen	Reijo Vuorento
Hallituksen varajäsen	Sami Lehtonen
Hallituksen varajäsen	Eija Grönfors
Hallituksen varajäsen	Otto Lehto
Hallituksen varajäsen	Reetta Vanhanen
Hallituksen varajäsen	Marko Reinikainen
Hallituksen varajäsen	Pekka Murto
Hallituksen varajäsen	Marjut Lumijärvi
Hallituksen varajäsen	Birgitta Dahlberg
Hallituksen varajäsen	Jukka Pihko
Hallituksen varajäsen	Riitta Korpela
Hallituksen varajäsen	Eero Mervaala
Tilintarkastaja	Jorma Nurkkala, JHTT, KHT KPMG Julkishallinnon palvelut Oy

## Toiminta ja talous raportointikaudella

HUSin laatima toimintakatsaus on kokonaisuudessaan tämän seurantaraportin liitteenä.

### Analyysi

Kuntalaskutus kasvoi edellisvuoteen nähden 3,8 %. HUSin toimintakulut ylittivät talousarvion 1,5 % ja kasvoivat edelliseen vuoteen nähden 3,7 %, mikä merkitsi euromääräisesti 26,9 milj. euron kuluylitystä budjettiin nähden. Kuluylityksiä syntyi merkittävimmin palvelujen ostoissa sekä aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden ostoissa, jotka yhteensä ylittivät budjetin noin 38 milj. eurolla. Vastaavasti henkilöstömenoista syntyi säästöä noin 11 milj. euroa.

HUSin tulos muodostui noin 33 milj. euroa ylijäämäiseksi, mikä hyvitetiin jäsenkunnille tilinpäätöksen yhteydessä. Ylijäämän syntyminen merkitsi käytännön tasolla sitä, että HUSin jäsenkuntien laskutushinnat olivat toteutuneella palvelumäärällä olleet runsaat 2 % liian korkeat.

Siirtoviivepäivien laskutus kehittyi myönteisesti vähentyen 73 % edellisen vuoden toteumaan nähden.

Palvelutuotannon laskutusosuudella painotettu volyymi kasvoi edellisvuodesta 4,5 %. NordDRG-tuotteiden kokonaislukumäärä (+6,1 %) sekä käyntituotteiden määrä (3,2 %) on kasvanut edellisestä vuodesta, psykiatrian hoitopäivien määrän laskiessa 6,2 % edellisvuoteen nähden. Psykiatrian hoitopäivien laskua selittää palvelurakenteen muutos ja avohoidon lisääntyminen.

Elektiivisten läheteiden määrä kasvoi 0,6 % koko HUS-alueella edellisvuoteen verrattuna. Läheteiden määrän pohjalta voidaan todeta, ettei niiden määrän kehittymisen perusteella tule tehdä liian pitkälle meneviä johtopäätöksiä laskutuksen kehittymisestä. Laskutus kasvoi 3,8 % vaikka läheteiden määrä ei juurikaan noussut.

Hoitotakuun toteutumisen osalta tilanne pysyi jokseenkin edellisvuotisella tasolla, vuodeosastohoittoon jonottavien määrä kasvoi 3,6 % edelliseen vuoteen verrattuna mutta yli 6 kk odottaneiden potilaiden määrä laski 158 potilaaseen.

Investoinnit jäivät 11 milj. euroa alle tarkistetun talousarvion, mikä selittyy investointien ajallisella siirtymisellä.

Kuntayhtymän rahoitustilanne on pysynyt hyvänä, kassan riittävyys vuoden lopussa oli 16,5 päivää, tavoitteen ollessa 15 päivää. Omavaraisuusaste vuoden lopussa oli 40 %, tavoitteen ollessa 35 %.

**talous- ja strategiapäällikkö Jussi Lind, sosiaali- ja terveystoimisto**

<b>TULOSLASKELMA</b> (1 000 euroa)	<b>Tilinpäätös 2014</b>	<b>Tilinpäätös 2013</b>
<b>Liikevaihto</b>	<b>1 826 403</b>	<b>1 772 983</b>
Muut tuotot	80 548	75 025
<b>Kokonaistuotot</b>	<b>1 906 951</b>	<b>1 848 008</b>
Aineet, tarvikkeet	-339 981	-326 060
Palveluostot	-285 970	-267 868
Henkilöstökulut	-1 101 698	-1 074 048
Poistot	-106 853	-103 280
Muut kulut	-56 583	-53 140
<b>Liikevoitto/-tappio</b>	<b>15 866</b>	<b>23 612</b>
Rahoitustuotot	1 344	1 505
Rahoituskulut	-14 516	-14 552
<b>Nettotulos</b>	<b>2 694</b>	<b>10 566</b>
Satunnaiset tuotot	0	0
Satunnaiset kulut	0	0
<b>Voitto/tappio ennen tilinpäätössiirtoja</b>	<b>2 694</b>	<b>10 566</b>
Poistoeron muutos	0	0
Varausten muutos	0	0
<b>Tulos (voitto/tappio)</b>	<b>2 694</b>	<b>10 566</b>

<b>RAHOITUSLASKELMA</b> (1 000 euroa)	<b>Tilinpäätös 2014</b>	<b>Tilinpäätös 2013</b>
Liikevoitto	15 866	23 612
Poistot	106 853	103 280
Rahoitustuotot ja kulut	-13 171	-13 047
Verot	0	0
Satunnaiset erät	0	0
Muut oikaisut	10 684	7 432
Investoinnit	-147 803	-132 132
<b>Varsinaisen toiminnan ja investointien nettokassavirta</b>	<b>-27 572</b>	<b>-10 855</b>
Lainakannan muutokset	-8 069	-15 817
Oman pääoman muutokset	0	-3 500
Muut maksuvalmiuden muutokset	22 679	14 999
<b>Rahoitustoiminnan nettokassavirta</b>	<b>14 610</b>	<b>-4 319</b>
<b>Kassavarojen muutos</b>		
Kassavarat tilikauden alussa 1.1.	101 316	116 489
Kassavarat tilikauden lopussa 31.12.	88 354	101 316



TASE (1 000 euroa)	Tilinpäätös 2014	Tilinpäätös 2013
<b>VASTAAVAA</b>		
Aineettomat hyödykkeet	44 874	44 037
Aineelliset hyödykkeet	713 890	675 524
Sijoitukset	57 194	57 901
<b>Pysyvät vastaavat yhteensä</b>	<b>815 958</b>	<b>777 462</b>
Lahjoitusrahastojen erityiskatteet (toimeksiantojen varat)	5 093	4 468
Vaihto-omaisuus	22 955	18 291
Saamiset	78 496	76 113
Rahoitusarvopaperit	16 995	37 369
Rahat ja pankkisaamiset	71 359	63 947
<b>Vaihtuvat vastaavat yhteensä</b>	<b>189 805</b>	<b>195 719</b>
<b>Vastaavaa yhteensä</b>	<b>1 010 856</b>	<b>977 649</b>
<b>VASTATTAVAA</b>		
Peruspääoma	391 253	391 253
Muut omat rahastot	0	0
Ed tilikausien voitto/tappio	-2 694	-13 260
Tilikauden voitto/tappio	2 694	10 566
<b>Oma pääoma yhteensä</b>	<b>391 253</b>	<b>388 559</b>
Poistoero	0	0
Vapaaehtoiset varaukset	0	0
Pakolliset varaukset	57 179	46 780
Lahjoitusrahastojen pääomat	5 093	4 468
Vieras pääoma, pitkäaikainen	194 410	204 648
Vieras pääoma, lyhytaikainen	362 921	333 195
<b>Vieras pääoma yhteensä</b>	<b>557 331</b>	<b>537 842</b>
<b>Vastattavaa yhteensä</b>	<b>1 010 856</b>	<b>977 649</b>

TUNNUSLUVUT		Tilinpäätös 2014	Tilinpäätös 2013
Liikevaihto	1 000 euroa	1 826 403	1 772 983
Käyttökate	%	6,4	6,9
Liikevoitto	%	0,8	1,3
Nettotulos	%	0,1	0,6
Tulos	%	0,1	0,6
Henkilöstömäärä	kpl	22 364	21 751
Liikevaihto/henkilö	1 000 euroa	82	82
Omavaraisuus	%	38,7	39,7
Suhteellinen velkaantuneisuus	%	30,5	30,3
ROE, oman pääoman tuotto	%	0,7	2,7
ROI, sijoitetun pääoman tuotto	%	1,8	2,7
Quick ratio		0,5	0,5
Current ratio		0,5	0,5



## Helsingin seudun liikenne (HSL)

Toimitusjohtaja	Suvi Rihtniemi
Hallituksen puheenjohtaja	Risto Rautava
Hallituksen varapuheenjohtaja	Sirpa Hertell
Hallituksen jäsen	Hennariikka Andersson
Hallituksen jäsen	Jaana Pelkonen
Hallituksen jäsen	Janne Tähtikunnas
Hallituksen jäsen	Markku Weckman
Hallituksen jäsen	Ville Ylikahri
Hallituksen jäsen	Hanna Valtanen
Hallituksen jäsen	Tarja Kantola
Hallituksen jäsen	Jukka Hako
Hallituksen jäsen	Pekka M. Sinisalo
Hallituksen jäsen	Hanna Mithiku
Hallituksen jäsen	Björn Månsson
Hallituksen varajäsen	Harri Nikander
Hallituksen varajäsen	Heli Halava
Hallituksen varajäsen	Ted Apter
Hallituksen varajäsen	Sini Jokinen
Hallituksen varajäsen	Ulla Palomäki
Hallituksen varajäsen	Laura Simik
Hallituksen varajäsen	Jessica Karhu
Hallituksen varajäsen	Jouni Vauhkonen
Hallituksen varajäsen	Mirva Haltia-Holmberg
Hallituksen varajäsen	Hannele Kerola
Hallituksen varajäsen	Markku J. Jääskeläinen
Hallituksen varajäsen	Matti Kopra
Hallituksen varajäsen	Hannu Koponen
Hallituksen varajäsen	Christel Liljeström
Tilintarkastaja	Leif-Erik Forsberg, KHT, JHTT KPMG Julkishallinnon palvelut Oy

## Toimintaympäristö ja toiminta

Liikennepalvelujen kysyntä kasvoi edelleen. Vuonna 2014 HSL-alueella tehtiin 353,5 miljoonaa matkaa, mikä on 0,6 prosenttia edellisvuotta enemmän. Kasvua tapahtui seudullisessa bussiliikenteessä (+6,2 %), junaliikenteessä (+3,2 %) sekä Suomenlinnan lauttaliikenteessä (+0,7 %) ja matkustajamäärien laskua metrolinnoissa (-2,0 %), raitiovaunuliikenteessä (-1,9 %) sekä sisäisessä bussiliikenteessä Vantaata ja Sipoota lukuun ottamatta. Tyytyväisyys joukkoliikenteeseen parantui edelleen vuonna 2014, jolloin matkustajista 88 prosenttia oli tyytyväisiä HSL-joukkoliikenteeseen (vuonna 2013 vastaava luku oli 85 %).

Talouden yleinen heikko tilanne vaikuttaa suoraan HSL:n talouteen. Työllisten ja työpaikkojen määrän väheneminen heikentää lipputuloja ja toisaalta myös kuntien heikentyvät talousnäkymät vähentävät niiden mahdollisuuksia panostaa joukkoliikenteen kehittämiseen. Tämä tuo paineita lippujen hintojen kustannustason nousua suurempiin korotuksiin ja/tai kuntaosuuksien kasvattamiseen, mikäli joukkoliikenteen palvelutaso halutaan säilyttää nykyisellään.

HSL on myös hyötynyt maailmantalouden heikosta tilanteesta, sillä raakaöljyn hinta laski jyrkästi vuoden 2014 jälkimmäisellä puoliskolla sekä tarjonnan nopean kasvun että kehittyvien talouksien alentuneiden kysyntänäkymien vuoksi. Valtiovarainministeriön ennusteen mukaan hinnan odotetaan pysyvän totuttua alhaisemmalla tasolla vuoden 2015 aikana, mikä toteutuessaan heijastuu positiivisesti HSL:n talouteen. Arvioiden mukaan ennätyskallisen alhaalla pysyvä korkotaso vaikuttaa myönteisesti HSL:n investointeja (LIJ2014-hanke) varten otettavien lainojen korkokustannuksiin. Myös keskitetty maltillinen palkkaratkaisu, jonka vaikutus sopimuspalkkoihin vuonna 2015 on keskimäärin 0,5 %, tukee HSL:n taloudellista kehitystä.

## Toimintaa kuvaavat määrä- ja suoritustiedot

**Luotettavuus:** Luotettavuuden tunnuslukuna on ajettujen lähtöjen %-osuus suunnitelluista lähdöistä. Metro- ja raitiovaunuliikennettä häiritsi JHL:n päivän kestänyt työtaistelu syyskuussa. Toteutuneissa luotettavuusluvussa on eritelty lakon vaikutus koko vuoden luotettavuuteen. HSL-liikenteen luotettavuus on kokonaisuudessaan pysynyt hyvällä tasolla.

### Ajetut lähdöt

Kulkumuoto	Tavoite 2014	Luotettavuus 2014	Luotettavuus 2013
Bussiliikenne	99,88	99,89	99,87
Metro	99,90	99,89 (99,61)	99,94
Raitiovaunu	99,85	99,50 (99,19)	99,41
Lähijuna	99,36	99,37	99,84

**Asiakaspalvelut:** Rautatien palvelupisteessä asioi vuoden aikana noin 256 000 asiakasta, Itäkeskuksessa noin 58 100 asiakasta ja Pasilassa noin 37 500 asiakasta. Tavoitteena on, että keskimääräiset jonotusajat pysyvät alle 3 minuutissa. Tavoite toteutui Pasilassa ja Itäkeskuksessa. Rautatien palvelupisteessä keskimääräinen jonotusaika oli 3,27 minuuttia.

Liikenneinfokeskuksessa tavoitteena on vastata yli 90 %:iin saapuneista puheluista. Vuoden aikana saapuneita puheluita oli noin 93 100 kpl ja vastattuja noin 82 700 (vastausprosentti 89,5).

**Asiakastyytyväisyys:** HSL:n asiakastyytyväisyystutkimuksen syksyn 2014 tulokset perustuvat yli 25 000 matkustajalta kerättyihin vastauksiin. Tutkimusta tehdään arkipäivisin liikennevälineissä. Tyytyväisyys HSL-joukkoliikenteeseen laski syksyllä 2014, mutta pysyi laskusta huolimatta erittäin hyvällä tasolla. Matkustajista 85 prosenttia oli tyytyväisiä HSL-alueen joukkoliikenteeseen (arvosanojen 4 ja

5 osuus), ja HSL-alueen joukkoliikenne sai syys-marraskuussa yleisarvosanan 4,03 (asteikolla 1–5). Huonon tai erittäin huonon yleisarvosanan (1 tai 2) antoi ainoastaan puolitoista prosenttia matkustajista. Matkustajien tyytyväisyys laski merkittävästi syksyllä 2014 kaikissa liikennemuodoissa metroa lukuun ottamatta. Yleisarvosanan perusteella matkustajat ovat edelleen tyytyväisimpiä metrolienteeseen. Voimakkaimmin yleisarvosana aleni bussiliikenteessä.

**Joukkoliikenteen laadunvalvonta:** HSL:n joukkoliikenteen kaluston laatututkimuksen syksyn 2014 (1.9.–28.11.2014) tulokset sisältävät lähes 4 200 liikennevälineen havainnot bussi-, raitiovaunu- ja metrolienteestä. Laatututkimuksella tarkastellaan kaluston kuntoa ja liikennöintisopimuksissa määriteltyjen laatuksien toteutumista ympäri vuoden jatkuvalla kahden tutkimuskauden havainnointitutkimuksella.

Vuonna 2014 siirryttiin uuteen pisteytystapaan, jossa poikkeamien määrä kerryttää poikkeamapisteitä. Tämä tarkoittaa, että mitä korkeammat ovat poikkeamapisteet, sitä heikompi on kaluston laatu. Vuonna 2014 keskimääräiset poikkeamapisteet bussiliikenteessä laskivat kevään keskimääräisestä 72 poikkeamapisteestä syksyn 54 poikkeamapisteeseen. Laskeneet poikkeamapisteet tarkoittavat, että tutkittujen laatuksien osalta kaluston laatu on parantunut vuoden 2014 aikana.

**Turvallisuus:** Asiakastytyväisyystutkimuksen vastaajilta kysyttiin, sujuvatko heidän matkansa ilman järjestyshäiriöitä. Turvallisuus pysyi syksyllä 2014 korkealla tasolla. Bussiliikenne koetaan edelleen selvästi liikennemuodoista turvallisimmaksi.

**Matkalippujen tarkastus:** HSL tarkastaa matkaliput kaikissa HSL-alueen joukkoliikennevälineissä (bussi-, metro-, raitiovaunu-, lähijuna- ja vesiliikenteessä). VR ostaa HSL:ltä VR-lipuilla matkustavien tarkastamisen lähiliikenteessä sekä koko maan kaukojunaaliikenteen tarkastustoiminnan.

Tavoitteena on, että tarkastustoiminta on näkyvää ja tehokasta, jotta liputta matkustaminen ja siitä aiheutuvat lipputulomenetykset eivät kasva. Tarkastettujen matkalippujen määrän tuli olla keskimäärin 245 matkustajaa/tarkastuspäivä. Vuonna 2014 tarkastettiin tavoitteen mukaisesti keskimäärin 245 matkustajaa/tarkastuspäivä (edellisenä vuonna 260 matkustajaa). Tarkastustoimintaa suunnattiin enemmän liikennevälineisiin ja vastaavasti porttitarkastusten määrää vähennettiin. Toimintaa lisättiin mm. myöhäisillan metrolienteessä.

Tarkastusmaksuja määrättiin noin 4,8 milj. euron arvosta (edellisenä vuonna 5,3 milj. euroa). Tarkastusmaksuista tehtyjä oikaisuvaatimuksia ja valituksia käsiteltiin 1 634 kpl (edellisenä vuonna 1 437 kpl). Oikaisuvaatimuksen käsittelyaika oli keskimäärin 3 viikkoa.

Vuonna 2014 tarkastettiin yhteensä 3,8 miljoonan matkustajan matkaliput (edellisenä vuonna 4,0 miljoonaa). Liputta tai virheellisellä matkalipulla matkusti keskimäärin 2,7 % (edellisenä vuonna 2,7 %).

## Liikevaihto, tulos ja tuottavuus

Tilikauden tulos rahoituserien ja poistojen jälkeen on 5,0 milj. euroa ylijäämäinen, kun talousarviossa oli varauduttu 8,3 milj. euron alijäämään. Toimintatuotot kasvoivat 1,5 % ja toimintakulut 2,2 % edellisestä vuodesta.

Toimintakate oli 13,0 milj. euroa, 3,6 milj. euroa pienempi kuin edellisenä vuotena. HSL:n toimintakuluista 52,4 % voitiin kattaa toimintatuotoilla, kun tuottoihin ei lasketa jäsenkuntien maksamia kuntaosuuksia.

Vuosikate oli 13,0 milj. euroa, 3,3 milj. euroa edellistä vuotta pienempi. Vuosikatteella voitiin kattaa HSL:n poistot, jotka olivat 8,1 milj. euroa.

HSL:n toimintatuotot olivat yhteensä 595,2 milj. euroa, 6,4 milj. euroa (1,1 %) alle talousarvion (TA 601,6 milj. euroa). Toimintatuloista 48,3 % on lipputuloja ja 48,8 % kuntaosuuksia. Lipputulot ovat yhteensä 287,3 milj. euroa ja ne alittivat talousarvion 5,6 milj. eurolla (1,9 %) (kuitenkin kasvua ed. vuoteen 3,4 % johon pääsyyinä lippujen hintojen korotukset). Kunnat maksavat HSL:n kulut kuntaosuuksina siltä osin kuin niitä ei voida kattaa lipputuloilla ja muilla tuloilla. Kuntaosuudet olivat yhteensä talousarvion mukaiset 290,2 milj. euroa.

Muut toimintatuotot, yhteensä 15,8 milj. euroa, koostuvat pääosin valtion tuista, tarkastusmaksutuloista ja liikennöitsijöiltä laskutettavista matkakorttilaitteista ja taukotilojen vuokrista. Valtion tuki suurten kaupunkien joukkoliikenteelle oli 6,9 milj. euroa. Tarkastusmaksutuloja kertyi 4,8 milj. euroa ja niistä kirjattiin luottotappiovarauksiin 2,3 milj. euroa. Vuokratuottoja kertyi 2,6 milj. euroa.

Toimintakuluja toteutui yhteensä 582,1 milj. euroa, mikä jäi 19,5 milj. euroa alle talousarvion (3,2 %). Toimintamenoista 554,9 milj. euroa (95,3 %) oli palvelujen ostomenoja.

Joukkoliikenteen operointikustannukset ovat yhteensä 464,5 milj. euroa, 79,8 % HSL:n toimintakuluista. Säästöjä operointikustannuksissa kertyi talousarvioon verrattuna yhteensä 18,3 milj. euroa (3,8 %). Säästöä syntyi erityisesti bussiliikenteen korvauksista (n. 10,1 milj. euroa). Lisäksi alhainen korkotaso vaikutti alentavasti junaliikenteen kustannuksiin (junakalustokorvauksiin). Infrakustannukset olivat yhteensä 66,1 milj. euroa ja ne toteutuivat talousarvion mukaisina.

Muita kuin operointi- ja infrakustannuksia toteutui yhteensä 51,5 milj. euroa. Toimintatuottojen ja -kulojen erotuksena syntyvä toimintakate oli 13,0 milj. euroa.

Rahoituksen nettokuluksi arvioitiin talousarviossa 0,6 milj. euroa. Rahoituksen nettokulut jäivät 0,03 milj. euroon ja alittivat talousarvion 0,5 milj. eurolla. Vuosikate rahoituserien jälkeen oli 13,0 milj. euroa.

Suunnitelmapoistot ovat yhteensä 8,1 milj. euroa, ja ne ylittivät talousarvion 0,2 milj. eurolla.

### Investoinnit

Vuoden 2014 investointimenot olivat 13,6 milj. euroa. Toiminnan ja investointien rahavirta jäi tilikaudella 0,6 milj. euroa alijäämäiseksi.

### Rahoitus

HSL:n rahoitustilanne on säilynyt hyvänä raportointijaksolla, eikä lainaa ole tarvinnut nostaa. Rahavarat kasvoivat vuoden alusta 3,8 milj. eurolla. Rahoituksen nettokulut olivat 0,03 milj.euroa.

### Vastuusitoumukset

Ei pitkäaikaisia lainoja.

### Riskit

Talouden yleinen heikko kehitys vaikuttaa suoraan HSL:n ja sen jäsenkuntien talouteen. Työttömyyden lisääntyminen heikentää työmatkaliikenteen vähenemisen johdosta lipputuloja samalla kun kuntien huonontuvat talousnäkyvät vähentävät niiden mahdollisuuksia panostaa joukkoliikenteen kehittämiseen. Toisaalta väestön kasvu pääkaupunkiseudulla, HSL:n toiminta-alueella, edellyttää merkittäviä panostuksia joukkoliikenneinfrastruktuurin kehittämiseen (esim. Kehärata ja Länsimetro).

Edellä mainitut seikat tuovat paineita lippujen hintojen kustannustason nousua suurempiin korotuksiin ja/tai kuntaosuuksien kasvattamiseen, mikäli joukkoliikenteen palvelutaso halutaan edelleen pitää kilpailukykyisenä.

Operatiiviset eli liikenteen hankinnasta johtuvat kustannukset muodostavat HSL:n kustannuksista noin 80 %. Operatiivisten kustannusten sisällä bussiliikenteen kustannukset muodostavat suurimmat kustannuserät (yli 50 % kaikista HSL:n kustannuksista). Tämän johdosta HSL:n talouteen keskeisesti vaikuttavia ulkoisia tekijöitä ovat polttoaineiden (diesel) hintakehitys sekä palkkatason (kulljettajien palkat) kehitys.

HSL:n likviditeetti on tilikauden 2014 aikana pysynyt hyvänä, eikä kuntayhtymällä ole ollut ulkopuolista velkaa tilikauden aikana. Tämän johdosta korkosuojauksia ei ole tilikaudella harkittu. LIJ2014-hankkeen etenemisen myötä lainarahoituksen ja mahdollisten korkosuojauksen tarve tulee ajankohitaiseksi vuoden 2015 aikana. Lainarahoituksen saamiseen on varauduttu neuvotteluissa pankkien kanssa vuoden 2014 aikana. LIJ-hankkeen suurimpana riskinä on aikataulun viivästyminen. Aikatauluriskin pienentämiseksi hankkeesta on vuoden 2014 karsittu joitakin toiminnallisuuksia.

Polttoaineiden hintasuojauksien tekemistä harkittiin, mutta niihin ei päädytty jäsenkunnilta saatujen linjausten perusteella.

Hankinta- ja sopimusriskeihin on tilikaudella pyritty varautumaan oman henkilöstön koulutuksella sekä ulkopuolisten asiantuntijoiden käytöllä taloudellisilta vaikutuksiltaan merkittävässä hankinta- ja sopimusasioissa.

Valtioneuvoston kaavailema metropolihallitus on tarkoitus saada voimaan vuoden 2017 alusta. Läh- tökohtaisesti HSL kannattaa metropolihallinnon perustamista ja sen tavoitteita, mikäli alueelle syntyy tätä kautta nykyistä laajempi yhtenäinen joukkoliikenteen lippu- ja tariffijärjestelmä ja metropolikaa- va, jossa liikennejärjestelmäsuunnittelu on oleellinen osa. Mikäli yhtenäistä joukkoliikennealuetta ei metropolihallinnossa onnistuta saavuttamaan, eikä liikennejärjestelmäsuunnittelun ja metropolikaa- van yhteyttä turvata, seurauksena voi olla HSL:n nykyisin hoitamien tehtävien kannalta toiminnalli- sia ongelmia.

HSL:ssä kartoitettiin vuoden 2014 aikana vakuutustarve ja suoritettiin vakuutusten kilpailutus. Kilpai- lutus koski seuraavia vakuutuksia: työ-, virkamatka- ja tapaturmavakuutus, omaisuus- ja keskeytys- vakuutus, toiminta- ja tuotevastuuvakuutus, lakisääteinen tapaturmavakuutus, yritysajoneuvojen ryh- mävakuutus sekä hallinnon vastuuvakuutus. Vakuutusturvan laajuudessa on otettu huomioon HSL:n oikeudellinen muoto kuntayhtymänä ja sen jäsenkuntien vakuutusikänt.

## Henkilöstö

HSL:n palveluksessa oli vuoden 2014 päättyessä 397 työntekijää. Henkilöstökustannuksia vastaa- va, vuoden 2014 työpanoksen määrä oli 366 henkilötyövuotta. Sairauslomien ja tapaturmien määrä kasvoi hiukan edellisestä vuodesta.

Henkilöstökulut olivat vuonna 2014 19,1 milj. euroa. Kasvua edelliseen vuoteen oli 0,4 milj. euroa (2,1 %).

## Merkittävät tapahtumat yhtymän toiminnassa raportointijaksolla ja tulevaisuuden näkymät

**MAL-aiesopimus ja HLJ:n toteutus:** MAL-sopimuksen toteutumista edistettiin edelleen ja huolehdittiin sen seurannasta yhteistyötahojen kanssa.

Ympäristöministeriö asetti 4.8.2014 neuvotteluryhmän valmistelemaan valtion ja Helsingin seudun kuntien välistä sopimusta suurten infrastruktuurihankkeiden tukemiseksi ja asuntotuotannon edistämiseksi. Toimitusjohtaja osallistui neuvotteluryhmään pysyvänä asiantuntijana. Neuvottelutyöryhmä saavutti neuvottelutuloksen 25.8.2014 sopimuksesta. Uusi sopimus täydentää voimassa olevaa aiesopimusta ja luo perustan Helsingin seudun MAL-asioista sopimiseen vuodesta 2016 alkaen. Sopimuksen seuranta toteutetaan vuosittain MAL-aiesopimuksen seurannan yhteydessä. Kaikki sopimusosapuolet hyväksyivät sopimuksen syksyn 2014 aikana.

**HLJ 2015 valmistelu:** Luonnos Helsingin seudun liikennejärjestelmäsuunnitelmasta (HLJ 2015) ja sen vaikutusten arviointi valmistuivat yhtä aikaa Helsingin seudun 14 kunnan maankäyttösuunnitelman ja asuntostrategian luonnosten kanssa lausuntoja ja kannanottoja varten. HSL:n hallitus lähetti HLJ 2015 -luonnoksen lausuntokierrokselle 21.10.2014. Lausuntoaika kesti vuoden loppuun. Suunnitelmista tehdään päätökset alkuvuodesta 2015. Suunnitelmien pohjalta neuvotellaan seuraava MAL-aiesopimus 2016–2019.

**HLJ 2015 kehittämisstrategia:** HLJ 2015 suunnitelman valmistelu oli vuoden 2014 aikana aktiivisimmassa vaiheessa. Liikennejärjestelmäsuunnitelman valmistelun pääselvitys eli strategiaselvitys valmistui huhtikuussa ja tuotti alustavan rungon HLJ:n jatkovalmistelun pohjaksi. Selvityksessä sovitettiin yhteen maankäytön ja liikennejärjestelmän kehittämistä. Alustavaa perusstrategiaa täydennettiin ja tarkennettiin HLJ:n osastrategiatarkasteluissa.

**Liikenteen suunnittelu:** Kehäradan liikenne alkaa vuonna 2015. Lisäksi HSL:n hallitus päätti perustaa Vantaalle kutsupalvelulinjaston syysliikenteen 2015 alusta alkaen. Loppuvuodesta aloitettiin valmistautuminen uuden linjasto käyttöönottoon.

Edellisenä vuonna aloitetun vuosien 2014–2024 raitioliikenteen linjastosuunnitelman luonnos valmistui ja suunnitelmaluonnos lähetettiin lausuttavaksi HSL:n jäsenkunnille. Jäsenkunnat antoivat lausuntonsa vuoden 2014 aikana ja lopullisen suunnitelman valmistelu lausuntojen pohjalta aloitettiin.

Edellisenä vuonna aloitetun Länsimetron linjastosuunnitelman luonnos valmistui ja suunnitelmaluonnos lähetettiin lausuttavaksi HSL:n jäsenkunnille. Jäsenkunnilta pyydettiin lausuntoa myös runkolinjan 560 jatkamisesta Myyrmäestä Matinkylään. Jäsenkunnat antoivat lausuntonsa molemmista vuoden 2014 aikana ja lopullisen Länsimetron liityntälinjastosuunnitelman valmistelu lausuntojen pohjalta aloitettiin.

Metron yöliikennekokeilu päättyi vuoden 2014 lopussa.

Suunnitelman laatiminen Pasilan poikittaisyhteyksien kehittämisestä raitioliikenteellä aloitettiin. Työn tekeminen jatkuu vuoden 2015 aikana.

Koillis-Helsingin linjastosuunnitelman ja Keravan linjastosuunnitelman laatiminen käynnistyi. Molemmissa laadittiin linjastoluonnos.

Kirkkonummen ja Sipoon uusien linjastojen mukainen liikenne käynnistyi. Molemmissa uusissa

linjastoissa ilmeni korjaustarpeita ja korjauksia toteutettiin syksyn 2014 aikana.

Uusi kutsujoukkoliikennemuoto – Kutsuplus – kasvatti suosiotaan. Matkustajamäärät ovat olleet voimakkaassa kasvussa.

**Matkalippujärjestelmän ja vyöhykemallin uudistaminen:** Helsingin seudun matkakorttijärjestelmä uusitaan ja samalla toteutetaan ajantasainen matkustajainformaatiojärjestelmä koko seudulle vuoden 2015 loppuun mennessä (LIJ2014-hanke). Aikaisintaan vuonna 2017 käyttöönotettava uusi lippujärjestelmä perustuu kaarimaisiin vyöhykkeisiin. Lippujen hinnoittelu ei enää perustu kuntarajoihin, vaan nykyistä enemmän matkan pituuteen. Kuntien tuki kohdennetaan säännöllisten käyttäjien kausi- ja arvolippujen hintoihin. Hinnoitteluun vaikuttaa jäsenkuntien tahto subventiotasosta.

### **Arvio todennäköisestä tulevasta kehityksestä**

Kehärata ja Länsimetro valmistuvat TTS-kaudella ja kasvattavat joukkoliikenteen käyttäjämääriä sekä myös kuntien HSL:ltä laskuttamia infrakustannuksia. Vaikutusarvioiden mukaan Länsimetro liityntälinjastoinen kasvattaa joukkoliikenteen kulutapaosuutta seudulla 1,1 prosenttiyksikköä ja houkuttelee joukkoliikenteeseen arkipäivisin runsaat 11 000 uutta matkustajaa. Heistä kaksi kolmasosaa siirtyy henkilöautoista ja loput kevyestä liikenteestä.

Lippu- ja informaatiojärjestelmä (LIJ2014) -hanke jatkuu TTS-kaudella. Matkakorttijärjestelmä uusitaan ja samalla toteutetaan ajantasainen matkustajainformaatiojärjestelmä koko seudulle vuoden 2015 loppuun mennessä.

Tulevien vuosien kustannusten kasvu aiheuttaa paineita lisätä kuntien subventioastetta ja/tai korottaa matkalippujen hintoja.



TUNNUSLUVUT		Tilinpäätös 2014	Tilinpäätös 2013
Liikevaihto	1 000 euroa	579 419	571 467
Käyttökate	%	2,2	2,8
Liikevoitto	%	0,8	1,8
Nettotulos	%	0,8	1,8
Tulos	%	0,8	1,8
Henkilöstömäärä	kpl	397	405
Liikevaihto/henkilö	1 000 euroa	1 459	1 411
Omavaraisuus	%	33,4	30,6
Suhteellinen velkaantuneisuus	%	17,0	17,2
ROE, oman pääoman tuotto	%	10,3	24,1
ROI, sijoitetun pääoman tuotto	%	3,5	7,7
Quick ratio		1,1	1,1
Current ratio		1,1	1,1

## Analyysi

### Liikevaihto ja kannattavuus

Liikevaihto vuonna 2014 oli 579,4 milj. euroa, mikä on edellisvuoden tasolla (571,5 milj. euroa vuonna 2013). Suurin yksittäinen kuluerä, 554,9 milj. euroa muodostui palveluostoista, jotka vuonna 2014 oli 95,8 % liikevaihdosta (95,0 % vuonna 2013).

Kannattavuus liikevoittona mitattuna oli 5,0 milj. euroa. Liikevoitto laski 53,8 % edellisestä vuodesta, mutta oli kuitenkin budjetoitua parempi. Talousarviossa oli varauduttu 7,7 milj. euron liiketappioon. Myös tulos laski edellisestä vuodesta, mutta pysyi ylijäämäisenä (5,0 milj. euroa). Talousarviossa oli varauduttu 8,3 milj. euron tappioon.

### Vakavaraisuus

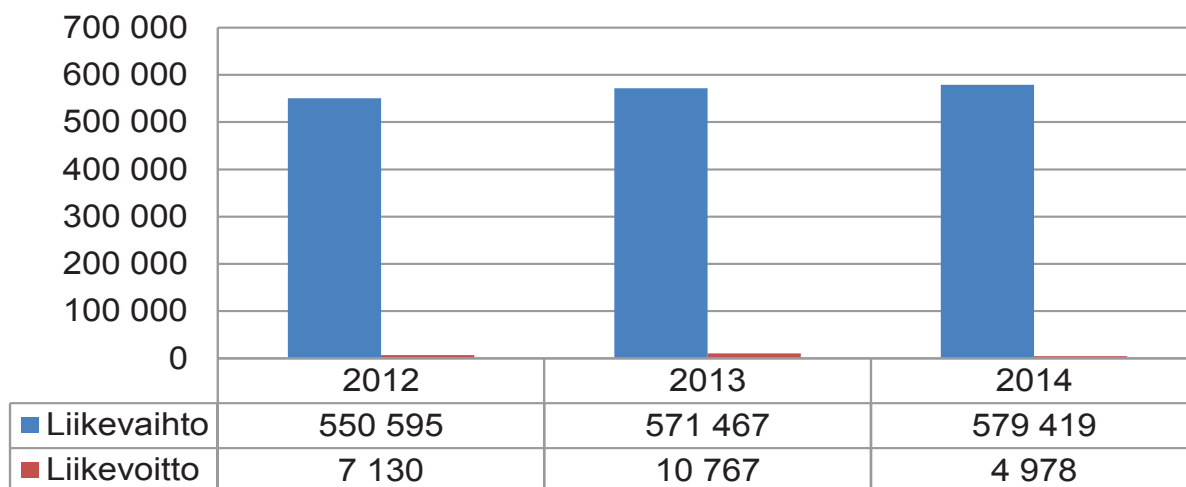
Omavaraisuus pysyi vuonna 2014 tyydyttävänä. Suhteellinen velkaantuneisuus pysyi vuonna 2014 hyvänä. Tasearvo kasvoi edellisestä vuodesta ja oli tilikauden lopussa 144,3 milj. euroa (141,3 milj. euroa vuonna 2013).

### Maksuvalmius

Maksuvalmius pysyi vuonna 2014 hyvänä quick ratio -tunnusluvulla mitattuna. Likvidejä rahavaroja oli vuoden 2014 lopussa 34,7 milj. euroa, mikä on 37,7 % vähemmän kuin edellisenä vuonna (55,7 milj. euroa vuonna 2013). Lyhytaikaisia velkoja oli vuoden 2014 lopussa 96,1 milj. euroa (98 milj. euroa vuonna 2013). Kuntayhtymällä ei ole pitkäaikaista vierasta pääomaa.

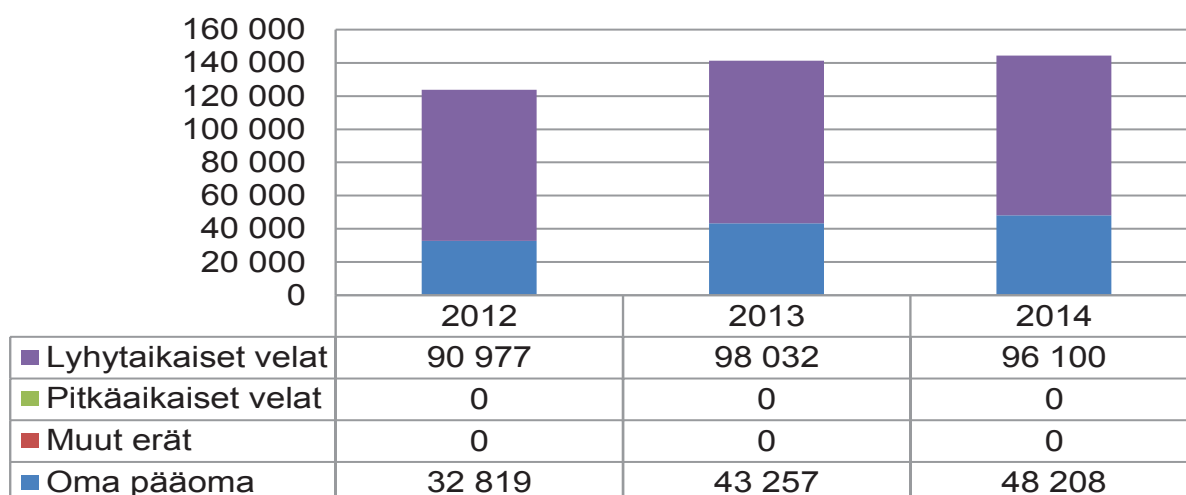
## Liikevaihdon ja liikevoiton kehitys

1 000 €



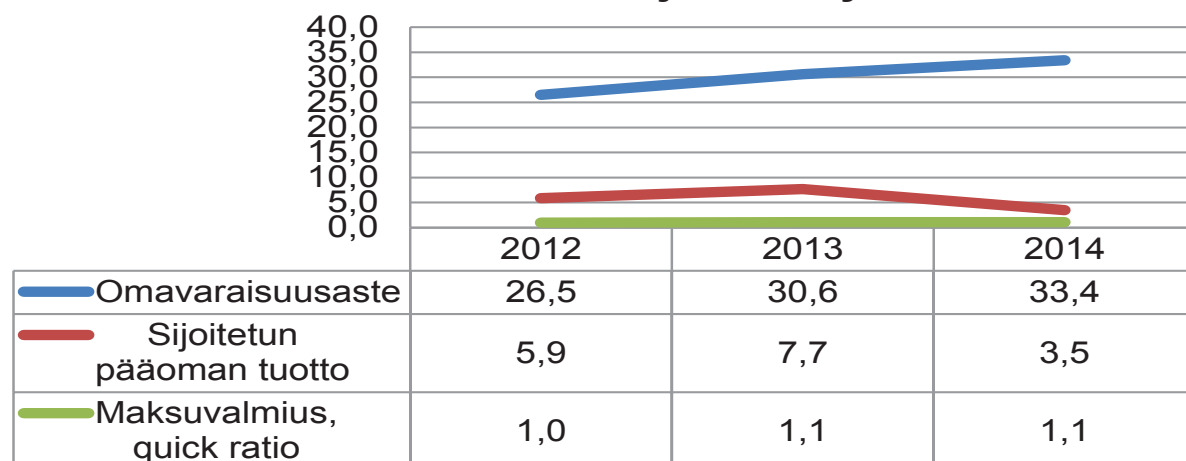
## Pääomarakenteen kehitys

1 000 €



## Tunnuslukujen kehitys

1 000 €



<b>TULOSLASKELMA</b> (1 000 euroa)	<b>Tilinpäätös 2014</b>	<b>Tilinpäätös 2013</b>
<b>Liikevaihto</b>	<b>579 419</b>	<b>571 467</b>
- lipputuotot	287 300	277 869
- kuntaosuudet	290 200	291 379
Muut tuotot	15 753	15 007
<b>Kokonaistuotot</b>	<b>595 172</b>	<b>586 474</b>
Aineet, tarvikkeet	-848	-1 041
Palveluostot	-554 935	-543 000
Henkilöstökulut	-19 133	-18 738
Poistot	-8 052	-5 899
Muut kulut	-7 225	-7 029
<b>Liikevoitto/-tappio</b>	<b>4 978</b>	<b>10 767</b>
Rahoitustuotot	143	95
Rahoituskulut	-170	-424
<b>Nettotulos</b>	<b>4 951</b>	<b>10 438</b>
Satunnaiset tuotot	0	0
Satunnaiset kulut	0	0
<b>Voitto/tappio ennen tilinpäätössiirtoja</b>	<b>4 951</b>	<b>10 438</b>
Poistoeron muutos	0	0
Varausten muutos	0	0
<b>Tulos (voitto/tappio)</b>	<b>4 951</b>	<b>10 438</b>

<b>RAHOITUSLASKELMA</b> (1 000 euroa)	<b>Tilinpäätös 2014</b>	<b>Tilinpäätös 2013</b>
Liikevoitto	4 978	10 767
Poistot	8 052	5 899
Rahoitustuotot ja kulut	27	329
Verot	0	0
Satunnaiset erät	0	0
Muut oikaisut	0	0
Investoinnit	-13 638	-13 392
<b>Varsinaisen toiminnan ja investointien nettokassavirta</b>	<b>-581</b>	<b>3 603</b>
Lainakannan muutokset	0	0
Oman pääoman muutokset	0	0
Muut maksuvalmiuden muutokset	4 409	1 383
<b>Rahoitustoiminnan nettokassavirta</b>	<b>4 409</b>	<b>1 383</b>
<b>Kassavarojen muutos</b>		
Kassavarat tilikauden alussa 1.1.	55 831	50 845
Kassavarat tilikauden lopussa 31.12.	59 659	55 831

TASE (1 000 euroa)	Tilinpäätös 2014	Tilinpäätös 2013
<b>VASTAAVA</b>		
Aineettomat hyödykkeet	29 588	24 933
Aineelliset hyödykkeet	10 175	9 303
Sijoitukset	3 386	3 386
<b>Pysyvät vastaavat yhteensä</b>	<b>43 149</b>	<b>37 622</b>
Vaihto-omaisuus	29	0
Saamiset	41 470	47 836
Rahoitusarvopaperit	25 000	154
Rahat ja pankkisaamiset	34 660	55 677
<b>Vaihtuvat vastaavat yhteensä</b>	<b>101 159</b>	<b>103 667</b>
<b>Vastaavaa yhteensä</b>	<b>144 308</b>	<b>141 289</b>
<b>VASTATTAVA</b>		
Peruspääoma	9 230	9 230
Arvonkorotusrahasasto	0	0
Muut omat rahastot	9 759	9 759
Ed tilikausien voitto/tappio	24 268	13 830
Tilikauden voitto/tappio	4 951	10 438
<b>Oma pääoma yhteensä</b>	<b>48 208</b>	<b>43 257</b>
Poistoero	0	0
Vapaaehtoiset varaukset	0	0
Pakolliset varaukset	0	0
Vieras pääoma, pitkäaikainen	0	0
Vieras pääoma, lyhytaikainen	96 100	98 032
<b>Vieras pääoma yhteensä</b>	<b>96 100</b>	<b>98 032</b>
<b>Vastattavaa yhteensä</b>	<b>144 308</b>	<b>141 289</b>

## Helsingin seudun ympäristöpalvelut (HSY)

Toimitusjohtaja	Raimo Inkinen
Hallituksen puheenjohtaja	Matti Enroth
Hallituksen varapuheenjohtaja	Essi Kuikka
Hallituksen jäsen	Markku Jääskeläinen
Hallituksen jäsen	Sirpa Kauppinen
Hallituksen jäsen	Terhi Koulumies
Hallituksen jäsen	Johanna Krabbe
Hallituksen jäsen	Kari Kuusisto
Hallituksen jäsen	Timo Lahti
Hallituksen jäsen	Anders Portin
Hallituksen jäsen	Lauri Ant-Wuorinen
Hallituksen jäsen	Olli Sademies
Hallituksen jäsen	Kati Tyystjärvi
Hallituksen jäsen	Anna-Maria Kantola
Hallituksen jäsen	Antti Vuorela
Hallituksen varajäsen	Teppo Härkönen
Hallituksen varajäsen	Anna Koppanen
Hallituksen varajäsen	Jukka Hako
Hallituksen varajäsen	Jouni Vauhkonen
Hallituksen varajäsen	Maria Pekkala
Hallituksen varajäsen	Katri Mehtonen
Hallituksen varajäsen	Hilkka Vahervuori
Hallituksen varajäsen	Kaarina Saramäki
Hallituksen varajäsen	Mikael Sjövall
Hallituksen varajäsen	Tiina Rintamäki-Ovaska
Hallituksen varajäsen	Jarno Kukkonen
Hallituksen varajäsen	Eero Väätäinen
Hallituksen varajäsen	Pentti Nurminen
Hallituksen varajäsen	Miriikka Laakkonen
Tilintarkastaja	Outi Koskinen, JHTT, KHT PwC Julkistarkastus Oy

## Toimintaympäristö ja toiminta

HSY tuotti vuonna 2014 vesi- ja jätehuoltopalveluja yli miljoonalle pääkaupunkiseudun asukkaalle ja yrityksille. Talousvettä tuotettiin ja jätevettä puhdistettiin myös toiminta-alueen ulkopuolisille vesihuoltolaitoksille sekä hoidettiin jätehuoltopalvelut sopimusperusteisesti Kirkkonummen kunnalle. Seutu- ja ympäristötietoja tuotettiin pääkaupunkiseudulle ja osin laajemmalle, Helsingin seudun 14 kunnan alueelle.

### Vesihuollon toiminta

Vuonna 2014 talousvettä tuotettiin yhteensä 89,4 milj. m<sup>3</sup>, joka oli 0,7 % vähemmän vuoteen 2013 verrattuna. Tuotettu vesi oli hyvälaatuista ja se täytti sekä viranomaisten laatuvaatimukset ja -suositukset että HSY:n omat laatuvaatimukset. Veden pumppauksen trendi oli laskeva koko vuoden 2014 ajan. Tilikauden aikana aloitettiin valmistelut Dämmanin vedenpuhdistamon sulkemiseksi, joka mahdollistuu Länsi-Espoon runkolinjojen valmistumisen jälkeen 2016.

Laskutetun veden määrä oli 73,0 milj. m<sup>3</sup>, josta myynti HSY:n toiminta-alueelle oli 71,8 milj. m<sup>3</sup>, ja alueen ulkopuolelle 1,1 milj. m<sup>3</sup>. Laskutettu vedenmyynti kasvoi 0,9 % edellisestä vuodesta. Laskutetut vesimäärät eivät ole suoraan suhteessa tuotetun veden määrään johtuen vesimittareiden luennan viiveistä ja laskutuksen rytmeistä. Laskutetun veden määrä seuraa tuotetun veden trendiä viiveellä.

Käsiteltäväksi tulevien jätevesien määrät koostuvat vedenkäytöstä syntyvästä jätevedestä sekä vuotovedestä ja sekaviemärialueen hulevesistä. Vuotovesien määrä riippuu voimakkaasti sademääristä. Vuonna 2014 käsiteltiin jätevesiä yhteensä 129,6 milj. m<sup>3</sup>, joka oli 1,5 % vähemmän vuoteen 2013 verrattuna. Vuosi oli melko vähäsateinen ja -luminen, mikä edesauttoi puhdistamoiden hyvää toimintaa. Käsiteltävistä jätevesistä 116,1 milj. m<sup>3</sup> syntyi HSY:n toiminta-alueelta ja 13,5 milj. m<sup>3</sup> alueen ulkopuolelta.

### Jätehuollon toiminta

Jätehuollon noin 77 400 asiakaskiinteistöllä tehtiin vuonna 2014 yhteensä noin 6,9 miljoonaa jäteasiatyhjennystä ja kuljetettiin jätteitä yhteensä 238 029 tonnia, joka on 1,3 % enemmän kuin vuonna 2013. Kasvu selittyy marraskuussa 2013 aloitetulla kiinteistöittäisellä lasin- ja metallinkeräyksellä. Kuljetetuista jätteistä 189 445 tonnia oli sekajätettä, 38 949 tonnia biojätettä ja muuta jätettä 9 635 tonnia. Sekajätteen ja biojätteen määrät pysyivät lähes edellisvuotisella tasolla muiden jätteiden määrän kasvaessa 3 015 tonnilla.

Vantaan Energia Oy:n jätevoimalan koekäyttö alkoi 3.3.2014 ja kaupallinen käyttö 1.9.2014. Siirtyminen syntypaikkalajitellun sekajätteen kaatopaikkakäsittelystä energiahyödyntämiseen jätevoimalassa on ollut merkittävä muutos koko toimialan kannalta. Kaatopaikalle loppusijoitettava jätemäärä väheni merkittävästi, kun jätevoimalaan toimitettiin energiahyötykäyttöön yhteensä noin 192 200 tonnia jätettä. Loppusijoitettavia jätetonneja vastaanotettiin vuonna 2014 noin 88 000 tonnia, kun edellisvuonna määrä oli noin 247 000 tonnia. Ämmässuon jätteenkäsittelykeskuksessa vastaanotettiin jätteitä ja maa-aineksia yhteensä 324 900 tonnia, mikä on 40 % vähemmän kuin vuonna 2013. Maa-ainesten ja hyödynnettävien rakennusjätteiden määrä laski noin 57 000 tonnia. Kaatopaikkakäsittelyn merkittävä väheneminen on vaikuttanut siihen, että hyödynnettäville maa-aineksille ei ollut yhtä suurta käyttötarvetta kuin aikaisempina vuosina. Käsiteltävän biojätteen määrä oli 50 700 tonnia, 2 % vähemmän kuin vuonna 2013.

Uusi kaatopaikka-asetus asettaa jatkossa rajoituksia kaatopaikalle sijoitettavalle jätteelle. Tästä syystä Ämmässuolle valmistui esikäsittelyä vaativien jäte-erien vastaanotto- ja käsittelypaikka HSY:n kuljetusten ulkopuolisille jätteille, joiden toimittamisesta suoraan voimalaan ei ole sovittu.

HSY:n hallitus päätti 31.10.2014, että HSY perustaa yhdessä Rosk'n Roll Oy Ab:n kanssa Vantaan jätevoimalan polttokapasiteetin myynnistä ja markkinoinnista huolehtivan yhtiön Uudenmaan Voima Oy:n. Yhteisyritys hallinnoi ja markkinoi HSY:n ja RR:n ns. vapaata kapasiteettia eli lakisääteisen jätemäärän ylittävää kapasiteettia.

Sorttiasemilla sekä Munkinmäen jäteasemalla kävi vuonna 2014 yhteensä 343 563 asiakasta. Asiakasmäärät laskivat 2,8 % edellisvuoteen verrattuna. Maksavien asiakkaiden osuus oli yhteensä 69 % ja ilmaisiasiakkaiden osuus 31 %. Sorttiasemilla ja alueellisissa kierrätyspisteissä kerättiin jätteitä yhteensä 66 300 tonnia.

### Seutu- ja ympäristötiedon toiminta

Pääkaupunkiseudun ilmanlaatua seurattiin 11 mittausasemalla. Mittausasemilla seurattiin tärkeimpien kaupunki-ilman epäpuhtauksien sekä eräiden raskasmetallien pitoisuuksia. Lisäksi HSY huolehti ilmanlaadun seurannasta muualla Uudellmaalla, jossa ilmanlaatua mitattiin kahdella mittausasemalla. Ilmanlaatu tiedot toimitettiin reaaliaikaisesti HSY:n verkkosivuille ja ilmanlaatuportaaliin. Vuonna 2014 otettiin käyttöön uusi ilmanlaadun tiedonkeruu- ja hallintajärjestelmä, joka parantaa kustannustehokkuutta ja tuo uusia mahdollisuuksia mittauslaitteiden etähallintaan.

Seudullisessa perusrekisterissä (SePe) ylläpidettiin pääkaupunkiseudun ajantasaisia ja yhtenäisiä rekisteri- ja paikkatietoja. Vuonna 2014 selainpohjaisen karttakäyttöliittymän tekninen alusta uudistettiin, mikä parantaa käyttäjien mahdollisuuksia hyödyntää SePe:n tietoja ja yhdistää niitä muihin tietoaineistoihin.

HSY vastaa maankäytön asumisen ja liikenteen aiesopimuksen 2012 - 2015 seurantaraporttien koamisesta ja seurantatiedon tuottamisesta yhteistyössä Uudenmaan liiton, HSL:n, kuntien ja muiden sidosryhmien kanssa. HSY kokosi laajan seurantaraportin keväällä ja katsauksen syksyllä sekä tuotti toimintaympäristötietoa aiesopimukseen sisältyvää seudun yhteistä maankäyttösuunnitelmaa ja siihen sisältyvää asuntostrategiaa varten.

### Liikevaihto, tulos ja tuottavuus

HSY:n toimintatuotot tilikaudella 2014 olivat yhteensä 346,0 miljoonaa, josta 228,3 miljoonaa oli vesihuollon ja 106,7 miljoonaa jätehuollon myyntituottoja. Seutu- ja ympäristötiedon tulosalueen toiminnan kulujen kattamiseksi jäsenkunnilta perityt kuntaosuudet olivat 4,2 miljoonaa. Muita tuottoja kertyi 10,6 miljoonaa euroa.

Toimintakulut olivat 178,7 miljoonaa, josta henkilöstökulut 42,4 miljoonaa, palvelujen ostot 94,8 miljoonaa, materiaalihankinnat 27,4 miljoonaa ja muut toimintakulut 14,0 miljoonaa euroa. Muihin toimintakuluihin sisältyy 0,1 miljoonan suuruinen kaatopaikkojen jälkihoitovarauksen muutos.

Rahoitustuotot toteutuivat 5,5 milj. euron suuruisina, josta 4,3 milj. euroa oli lainojen korkosuojauksista saatuja tuottoja ja 1,0 milj. euroa osinkotuottoa. Rahoituskulut olivat 73,0 milj. euroa. Tästä suurin osa, 63,0 milj. euroa oli jäsenkunnille perustamislainoista maksettuja korkoja. Yhteensä rahoitustuotot ja -kulut olivat -67,2 milj. euroa, 1,8 milj. euroa talousarviota pienemmät.

Pysyvistä vastaavista tehtävät poistot olivat 87,7 miljoonaa toteutuen talousarvion mukaisina.

Tilikauden tulos ennen tilinpäätössiirtoja ja tilinpäätössiirtojen jälkeen oli 12,4 miljoonaa ylijäämäinen.



## Investoinnit

Investoinnit olivat yhteensä 116,8 miljoonaa jääden 15,8 miljoonaa talousarviota pienemmäksi. Vesihuollon investoinnit olivat 93,0 miljoonaa, jätehuollon investoinnit 22,6 miljoonaa ja seutu- ja ympäristötiedon 0,2 miljoonaa euroa.

## Rahoitus ja vastuusitoumukset

Vuosikate oli 100,2 miljoonaa euroa, joka ei riitä kattamaan kuntayhtymän lainojen lyhennyksiä ja investointitasoa. Investoinneista 85,8 % voitiin rahoittaa tulorahoituksella.

Tilikauden aikana nostettiin uutta pitkäaikaista lainaa yhteensä 20,0 miljoonaa euroa. Vanhoja lainoja lyhennettiin 14,4 miljoonalla eurolla. Lyhytaikaisia maksuvalmiusluottoja (kuntatodistusohjelma) nostettiin tarpeen mukaan useissa erissä. Tilikauden päättyessä kuntatodistuksia oli ulkona 75,0 miljoonan euron edestä.

HSY:n lainakanta 31.12.2014 oli 1 425,1 miljoonaa euroa, josta jäsenkuntien perustamislainojen osuus oli 1 188,0 miljoonaa, rahoituslaitoslainojen 162,1 miljoonaa ja lyhytaikaisten maksuvalmiusluottojen 75,0 miljoonaa euroa.

Omavaraisuusaste nousi tilikauden alun 24,6 %:sta tilikauden lopun 25,0 %:iin.

## Riskit

### Vahinkoriskit

HSY:n toimintaan, erityisesti vesihuollon toimialaan, liittyy poikkeuksellisen suuri vahinkoriski. Putkistoissa paineistettuna virtaava vesi sekä jätevesi muodostavat erityisen riskin kosteusvaurioille tai biologiselle päästölle verkoston rikkoontuessa. Lisäksi paineenalaisena virtaava vesi voi putken rikkoontuessa aiheuttaa mekaanisesti vaurioita. Viemäriin tukkeutuminen tai pumppaamon toimintahäiriö voi aiheuttaa jäteveden virtaamisen maastoon tai vesistöön (viemäriylivuoto). Vastaavasti puhdistamolla tapahtuvassa häiriö- tai vikaantumistilanteessa puhdistamatonta tai vajaasti puhdistettua jätevettä joudutaan laskemaan purkuvesistöön (puhdistamoylivuoto).

Vesihuoltolaitostoimintaan liittyviä riskejä ei ole mahdollista kokonaan eliminoida, toiminnassa keskitytään vahinkotapahtumien määrän ja niiden seurausten minimointiin. Riskien vähentäminen huomioidaan suunnitteluvaiheesta alkaen.

### Toiminnalliset riskit

Merkittäviä toiminnallisia riskejä ovat eräät henkilöstöriskit, mm. avainresurssien pitkät poissaolot kriittisissä toiminnoissa. Joissakin tehtävissä henkilöstön saatavuutta heikentää työvoiman niukka tarjonta ja kilpailu yksityisen sektorin kanssa. Hiljaisen tiedon ja osaamisen siirto uusille työntekijöille on haasteellista. Henkilövahinkojen osalta erityisesti kaivantotyöt ovat riskialtis alue.

Henkilöstöriskejä vähennetään mm. varmistamalla resurssien riittävyys päivittäiseen toimintaan ja kehittämiseen siten, että resurssit vastaavat tarvetta ja suunnitelmia. Lisäksi riskejä vähentävät ammattitaitoinen johtaminen, muutosten hallitut läpiviennit, henkilöstön suunnitelmallinen osaamisen kehittäminen sekä palkkatason ja muiden työsuhte-etujen pitäminen asianmukaisella tasolla. Työturvallisuuteen kiinnitetään erityistä huomiota tapaturmien estämiseksi.

Riskikartoituksessa esille nousivat myös tietojärjestelmiin liittyvät riskit, merkittävimpinä yhdestä järjestelmätoimittajasta täysin riippuvat tietojärjestelmät ja/tai hyvin ohuet resurssit toimittajan tai oman organisaation palveluksessa. Muita riskejä ovat mm. IT-laitteiden, -järjestelmien ja -yhteyksien

ajoittaiset toimintahäiriöt. Riskejä voidaan vähentää välttämällä räätälöityjä järjestelmiä, varaamalla riittävästi IT-resursseja järjestelmien ylläpitoon ja kehittämiseen sekä minimoimalla sopimuksin henkilöriskejä toimittajilla.

### Taloudelliset riskit

Taloudelliset riskit liittyvät mm. taloudellisten suhdanteiden vaihteluun, joissa tapahtuvat muutokset heijastuvat HSY:n tuloihin erityisesti jätehuollon toimialalla. Lainasalkussa tai korkojohdannaisissa on olemassa korkoriski, jota vähennetään noudattamalla varovaista korkosuojauspolitiikkaa. Muita riskejä sisältyy sekä myyntilaskutukseen sekä ostolaskujen käsittely- ja maksuprosessin toimintaan.

### Henkilöstö

HSY:n henkilöstömäärä 31.12.2014 oli yhteensä 753 henkilöä (2013: 765 henkilöä), josta vesihuollossa 433 hlöä (434 hlöä), jätehuollossa 124 hlöä (138 hlöä) ja seutu- ja ympäristötiedossa 35 hlöä (43 hlöä). Henkilöstömäärä väheni 31.12. tilanteessa 12 henkilöllä edellisestä vuodesta.

Henkilöstön keskimääräinen määrä vuoden aikana henkilötyövuosina oli 757,3 htv, joka oli 17,4 htv henkilöstösuunnitelman mukaista määrää 774,7 htv pienempi. Henkilötyövuosiin on laskettu mukaan kesätyöntekijät sekä palkalliset opinnäytetyöntekijät ja muut palkalliset lyhytaikaiset työsuhteet.

Maksetut palkat vuonna 2014 olivat 33,7 milj. euroa (2013: 33,1 milj. euroa), henkilösivukulut 8,7 milj. (8,4 milj. euroa), yhteensä 42,4 milj. euroa (41,5 milj. euroa).

### Merkittävät tapahtumat yhtymän toiminnassa raportointijaksolla ja tulevaisuuden näkymät

HSY:n konserni laajenee vuoden 2015 alusta toimintansa aloittavalla Uudenmaan Voima Oy:llä, joka huolehtii Vantaan jätevoimalan vapaan (lakisääteisen jätemäärän ylittävän) polttokapasiteetin myynnistä ja markkinoinnista. HSY:n ja Rosk'n Roll Oy Ab:n perustamasta yhtiöstä HSY:n omistusosuus on 80 %. Yhtiön on arvioitu tulouttavan HSY:lle toiminnan alkuvuosina vuodesta 2016 lähtien noin 1 milj. euroa vuodessa osinkoina parantaen jätehuollon toimialan tulosta. Tuotto-odotukset kuitenkin alenevat pidemmällä aikavälillä vapaan polttokapasiteetin vähetessä. Muiden nykyisten konserniyhteisöjen toiminnassa ja taloudessa ei odoteta tapahtuvan merkittäviä muutoksia.

Valtiovarainministeriön ja ympäristöministeriön virkamiesten valmisteleva ehdotus metropolilainsäädännöksi valmistui joulun alla. Ehdotuksen mukaan 14 Helsingin seudun kunnan alueelle perustetaan metropolihallinto, jonka keskeisimpiä tehtäviä olisivat asumisen ja maapolitiikan sekä joukkoliikennejärjestelmän strateginen suunnittelu ja kehittäminen, maakuntakaavan korvaavan metropolikaavan laatiminen sekä joukkoliikenteen hoitaminen koko metropolialueella. Mikäli esitys menee läpi, HSY:stä metropolihallintoon siirtyisi pääosa seutu- ja ympäristötiedon tulosalueen tehtävistä eli ilman laadun seuranta oheistehtävineen, ilmastonmuutoksen strategiatyö sekä seututiedon ylläpito ja tuottaminen.

Toiminta- ja taloussuunnitelman 2015 - 2017 mukaisesti HSY:n tulos pysyy edelleen ylijäämäisenä koko suunnitelmakauden ajan. Vuonna 2014 erityisesti toimintakulut jäivät budjetoitua merkittävästi pienemmiksi ja on syytä olettaa, että tämä heijastuu myös tulevalle suunnitelmakaudelle parantaen sekä vuosikatetta että tilikauden tulosta taloussuunnitelmassa esitettyä enemmän. Tulorahoitus ei kuitenkaan edelleenkään riitä kattamaan kuntayhtymän kasvavaa investointitasoa ja lainojen lyhennyksiä. Suunnitelmakauden lopulla pääomamenoista (investoinnit ja lainojen lyhennykset) vain noin 55 % katetaan tulorahoituksella. Uutta ulkopuolista lainaa jouduttaneen nostamaan vuosien 2015 - 2017 aikana yhteensä noin 237 miljoonaa euroa riippuen toteutuvasta investointitasosta. Tämä

osaltaan heijastuu tulosta heikentävästi rahoitusmenojen kasvuna.

Pysyvien vastaavien keskimääräiset suunnitelman mukaiset poistot viiden vuoden tarkastelujaksolla 2013 - 2017 ovat 90,6 milj. euroa vuodessa, kun keskimääräiset poistonlaiset investoinnit samalla aikavälillä ovat 138,1 milj. euroa vuodessa. Poikkeuksellisen korkea investointitaso palautuu normaalille noin 100 milj. euron vuositasolle vuosikymmenen loppupuolella, jolloin myös vuosittain kasvava poistotaso ylittää vuotuisten investointien määrän. Yksi lähivuosien suurimmista hankkeista on Blominmäen jätevedenpuhdistamon rakentaminen, jonka kokonaishinnaksi arvioidaan 371 milj. euroa.

TUNNUSLUVUT		Tilinpäätös 2014	Tilinpäätös 2013
Liikevaihto	1 000 euroa	335 403	324 997
Käyttökate	%	48,4	45,0
Liikevoitto	%	23,0	20,0
Nettotulos	%	3,6	-0,1
Tulos	%	3,6	0,1
Henkilömäärä	kpl	753	765
Liikevaihto/hlö	euroa	445	425
Omavaraisuus	%	25,0	24,6
Suhteellinen velkaantuneisuus	%	464,5	469,9
ROE, oman pääoman tuotto	%	2,4	-0,1
ROI, sijoitetun pääoman tuotto	%	4,1	3,5
Quick ratio		0,4	0,3
Current ratio		0,4	0,3

## Analyysi

### Liikevaihto ja kannattavuus

Liikevaihto vuonna 2014 oli 335,4 milj. euroa, mikä on 3,2 % enemmän kuin edellisenä vuonna (325,0 milj. euroa vuonna 2013). Yhtymällä ei ole keskittyviä kulurakenteessa, mutta tulosta rasittavat suuret rahoituskulut.

Kannattavuus liikevoittona mitattuna parani edellisestä vuodesta ja oli vuonna 2014 79,6 milj. euroa. Myös tilikauden tulos parani edellisestä vuodesta ja oli 12,4 milj. euroa (0,4 milj. euroa vuonna 2013).

### Vakavaraisuus

Omavaraisuus pysyi vuonna 2014 tyydyttävänä. Suhteellinen velkaantuneisuus pysyi heikkona. Yhtymän pääomarakenne on vahvasti vieraan pääoman painotteinen.

Lainakanta 31.12.2014 oli 1 425,1 milj. euroa, josta jäsenkuntien perustamislainoja oli 1 188,0 milj. euroa, rahoituslaitoslainoja 162,1 milj. euroa ja lyhytaikaisia maksuvalmiusluottoja 75,0 milj. euroa. Tilikauden aikana nostettiin uutta pitkäaikaista lainaa yhteensä 20,0 miljoonaa euroa.

Vanhoja lainoja lyhennettiin 14,4 miljoonalla eurolla. Yhtymän vuosikate ei riitä kattamaan lainojen lyhennyksiä ja investointitasoa.

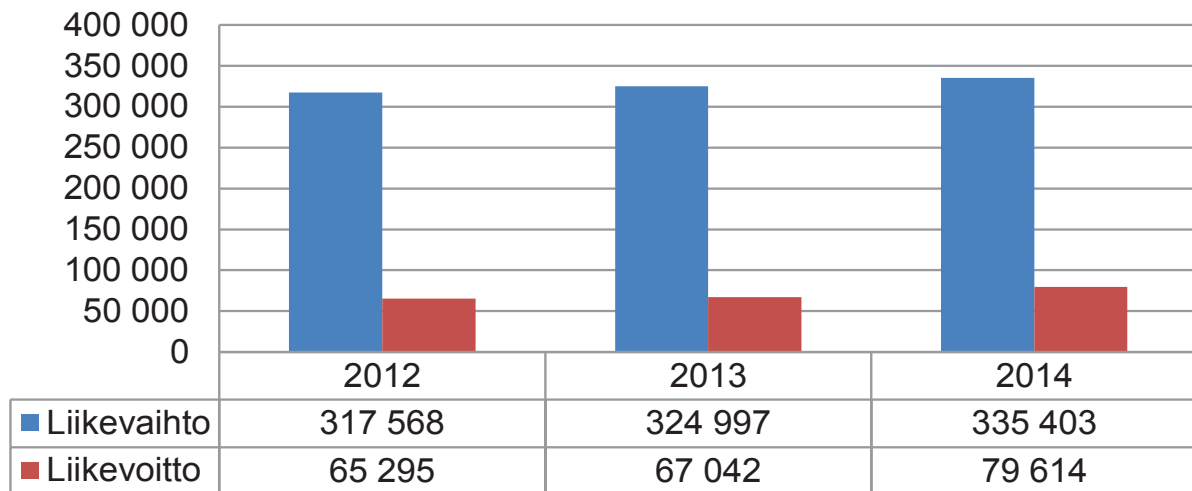
Tasearvo kasvoi edellisestä vuodesta ja oli tilikauden lopussa 2 110,4 milj. euroa (2 059,2 milj. euroa vuonna 2013).

### Maksuvalmius

Maksuvalmius pysyi maksuvalmiuden tunnusluvuilla mitattuna vuonna 2014 heikkona. Likvidejä rahavaroja oli vuoden 2014 lopussa 10,3 milj. euroa, mikä on 9,1 milj. euroa enemmän kuin edellisenä vuonna (1,3 milj. euroa vuonna 2013).

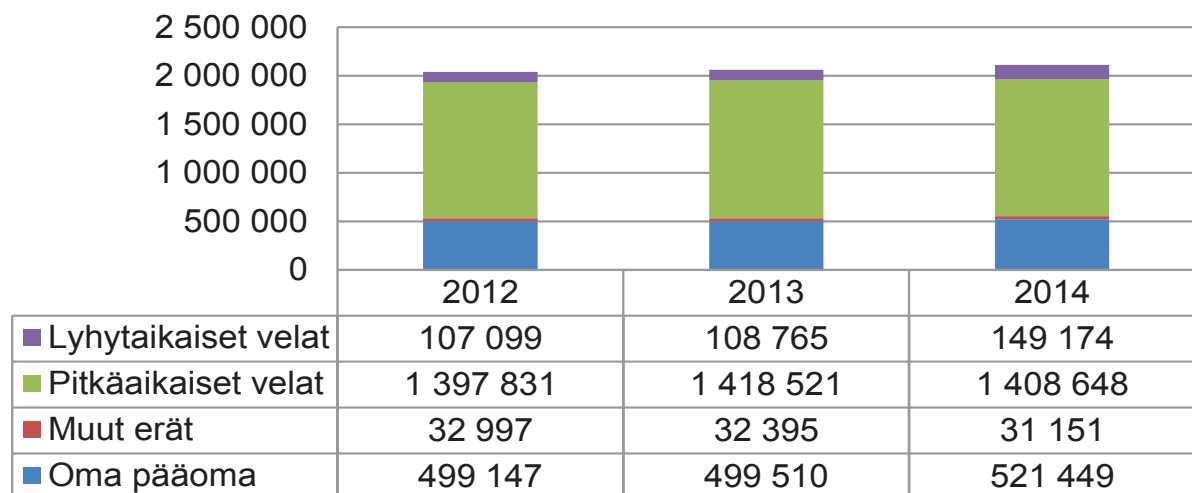
### Liikevaihdon ja liikevoiton kehitys

1 000 €



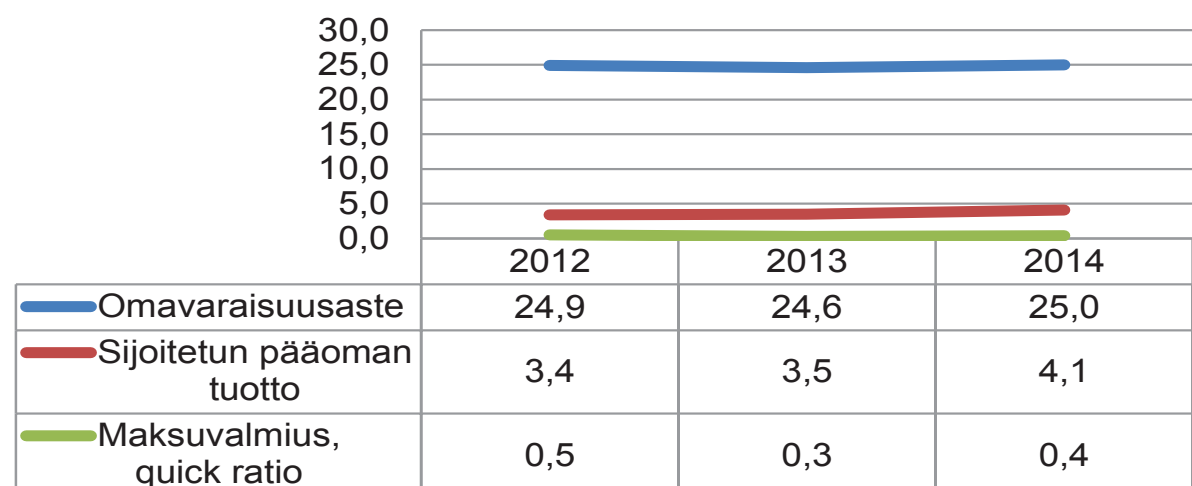
### Pääomarakenteen kehitys

1 000 €



### Tunnuslukujen kehitys

1 000 €



<b>TULOSLASKELMA</b> (1 000 euroa)	<b>Tilinpäätös 2014</b>	<b>Tilinpäätös 2013</b>
<b>Liikevaihto</b>	<b>335 403</b>	<b>324 997</b>
Muut tuotot	10 578	9 862
<b>Kokonaistuotot</b>	<b>345 981</b>	<b>334 859</b>
Aineet, tarvikkeet	-27 411	-27 235
Palveluostot	-94 845	-91 268
Henkilöstökulut	-42 354	-41 467
Poistot	-87 717	-83 799
Muut kulut	-14 041	-24 048
<b>Liikevoitto/-tappio</b>	<b>79 614</b>	<b>67 042</b>
Rahoitustuotot	5 467	4 414
Rahoituskulut	-72 636	-71 745
<b>Nettotulos</b>	<b>12 444</b>	<b>-289</b>
Satunnaiset tuotot	0	0
Satunnaiset kulut	0	0
<b>Voitto/tappio ennen tilinpäätössiirtoja</b>	<b>12 444</b>	<b>-289</b>
Verot	-817	0
Poistoeron muutos	-1 098	-3 090
Varausten muutos	1 831	3 741
<b>Tulos (voitto/tappio)</b>	<b>12 361</b>	<b>362</b>

<b>RAHOITUSLASKELMA</b> (1 000 euroa)	<b>Tilinpäätös 2014</b>	<b>Tilinpäätös 2013</b>
Liikevoitto	79 614	67 042
Poistot	87 717	83 799
Rahoitustuotot ja kulut	-67 169	-67 331
Verot	-817	0
Satunnaiset erät	0	0
Muut oikaisut	-1 327	-50
Investoinnit	-116 794	-122 023
<b>Varsinaisen toiminnan ja investointien nettokassavirta</b>	<b>-18 775</b>	<b>-38 564</b>
Lainakannan muutokset	40 627	23 279
Oman pääoman muutokset	- 578	0
Muut maksuvalmiuden muutokset	-22 363	3 076
<b>Rahoitustoiminnan nettokassavirta</b>	<b>27 842</b>	<b>26 355</b>
<b>Kassavarojen muutos</b>		
Kassavarat tilikauden alussa 1.1.	1 268	13 478
Kassavarat tilikauden lopussa 31.12.	10 335	1 268

TASE (1 000 euroa)	Tilinpäätös 2014	Tilinpäätös 2013
<b>VASTAAVA</b>		
Aineettomat hyödykkeet	5 196	5 158
Aineelliset hyödykkeet	1 861 846	1 832 810
Sijoitukset	186 374	186 372
<b>Pysyvät vastaavat yhteensä</b>	<b>2 053 416</b>	<b>2 024 340</b>
Vaihto-omaisuus	1 343	1 297
Saamiset	45 328	32 286
Rahoitusarvopaperit	0	0
Rahat ja pankkisaamiset	10 335	1 268
<b>Vaihtuvat vastaavat yhteensä</b>	<b>57 006</b>	<b>34 851</b>
<b>Vastaavaa yhteensä</b>	<b>2 110 422</b>	<b>2 059 191</b>
<b>VASTATTAVA</b>		
Peruspääoma	505 000	505 000
Arvonkorotusrahassto	0	0
Muut omat rahastot	2 570	2 570
Ed tilikausien voitto/tappio	-8 061	-8 423
Tilikauden voitto/tappio	12 361	362
<b>Oma pääoma yhteensä</b>	<b>521 449</b>	<b>499 510</b>
Poistoero	6 356	5 258
Vapaaehtoiset varaukset	0	1 831
Pakolliset varaukset	24 795	25 305
Vieras pääoma, pitkäaikainen	1 408 648	1 418 521
Vieras pääoma, lyhytaikainen	149 174	108 765
<b>Vieras pääoma yhteensä</b>	<b>1 557 822</b>	<b>1 527 286</b>
<b>Vastattavaa yhteensä</b>	<b>2 110 422</b>	<b>2 059 191</b>



<b>TULOSLASKELMA, VESIHUOLTO</b> (1 000 euroa)	<b>Tilinpäätös 2014</b>	<b>Tilinpäätös 2013</b>
<b>Liikevaihto</b>	<b>229 471</b>	<b>219 403</b>
Muut tuotot	4 052	3 307
<b>Kokonaistuotot</b>	<b>233 523</b>	<b>222 711</b>
Aineet, tarvikkeet	-25 137	-24 284
Palveluostot	-31 536	-29 859
Henkilöstökulut	-24 149	-23 769
Poistot	-70 748	-67 165
Muut kulut	-8 181	-13 361
<b>Liikevoitto/-tappio</b>	<b>73 772</b>	<b>64 272</b>
Rahoitustuotot	113	87
Rahoituskulut	-63 228	-63 128
<b>Nettotulos</b>	<b>10 657</b>	<b>1 231</b>
Satunnaiset tuotot	0	0
Satunnaiset kulut	0	0
<b>Voitto/tappio ennen tilinpäätössiirtoja</b>	<b>10 657</b>	<b>1 231</b>
Verot	-817	0
Poistoeron muutos	0	0
Varausten muutos	0	0
<b>Tulos (voitto/tappio)</b>	<b>9 840</b>	<b>1 231</b>

<b>TULOSLASKELMA, JÄTEHUOLTO</b> (1 000 euroa)	<b>Tilinpäätös 2014</b>	<b>Tilinpäätös 2013</b>
<b>Liikevaihto</b>	<b>106 943</b>	<b>106 761</b>
Muut tuotot	1 922	2 076
<b>Kokonaistuotot</b>	<b>108 865</b>	<b>108 837</b>
Aineet, tarvikkeet	-1 746	-1 754
Palveluostot	-74 150	-69 206
Henkilöstökulut	-6 906	-7 360
Poistot	-15 560	-15 226
Muut kulut	-4 947	-12 400
<b>Liikevoitto/-tappio</b>	<b>5 556</b>	<b>2 891</b>
Rahoitustuotot	4 308	3 405
Rahoituskulut	-9 375	-8 588
<b>Nettotulos</b>	<b>489</b>	<b>-2 292</b>
Satunnaiset tuotot	0	0
Satunnaiset kulut	0	0
<b>Voitto/tappio ennen tilinpäätössiirtoja</b>	<b>489</b>	<b>-2 292</b>
Poistoeron muutos	-1 098	-3 090
Varausten muutos	1 831	3 741
<b>Tulos (voitto/tappio)</b>	<b>1 222</b>	<b>-1 641</b>

<b>TULOSLASKELMA, SEUTU- JA YMPÄRISTÖTIETO</b> (1 000 euroa)	<b>Tilinpäätös 2014</b>	<b>Tilinpäätös 2013</b>
<b>Liikevaihto</b>	<b>711</b>	<b>501</b>
Muut tuotot	4 280	4 121
<b>Kokonaistuotot</b>	<b>4 991</b>	<b>4 622</b>
Aineet, tarvikkeet	-129	-174
Palveluostot	-2 061	-1 720
Henkilöstökulut	-2 149	-2 521
Poistot	-223	-208
Muut kulut	-139	-116
<b>Liikevoitto/-tappio</b>	<b>290</b>	<b>-117</b>
Rahoitustuotot	0	0
Rahoituskulut	0	0
<b>Nettotulos</b>	<b>290</b>	<b>-117</b>
Satunnaiset tuotot	0	0
Satunnaiset kulut	0	0
<b>Voitto/tappio ennen tilinpäätössiirtoja</b>	<b>290</b>	<b>-117</b>
Poistoeron muutos	0	0
Varausten muutos	0	0
<b>Tulos (voitto/tappio)</b>	<b>290</b>	<b>-117</b>

## Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy

Helsingin kaupungin omistusosuus: 42 %

Toimitusjohtaja	Riitta Konkola
Hallituksen puheenjohtaja	Henri Kuitunen
Hallituksen jäsen	Elina Lehto-Häggroth
Hallituksen jäsen	Marti Lipponen
Hallituksen jäsen	Yrjö Neuvo
Hallituksen jäsen	Aulis Pitkälä
Hallituksen jäsen	Tuula Saxholm
Hallituksen jäsen	Ritva Viljanen
Hallituksen jäsen	Jarno Varteva
Hallituksen jäsen	Iris Flinkkilä
Tilintarkastaja	Leif-Erik Forsberg, KHT, JHTT, KPMG Julkishallinnon palvelut Oy

### Toimintaympäristö ja toiminta

Vuoden 2014 alusta ammattikorkeakoulut siirtyivät uuteen, tuloksellisuutta korostavaan rahoitusmalliin. Samanaikaisesti valtion perusrahoitusta ammattikorkeakouluille leikattiin. Metropolian uusi toimilupa astui voimaan 1.1.2014 ja Metropolia käynnisti toimintansa uudella, osaamisperustaisella toimintamallilla, jonka lähtökohtana on vahvoihin osaamisalueisiin ja tutkintokokonaisuuksiin perustuva matriisiorganisaatio. Uudella organisoitumisella Metropolia pyrkii vastaamaan aiempaa paremmin työelämän ja yhteiskunnan tarpeisiin: parantamalla tuloksellisuuttaan ja edistämällä sisäistä yhteistyötä ja osaamisen kehittämistä.

Keväällä valmistuneita opetussuunnitelmia lähdettiin viemään käytäntöön syksyllä, kun uusien koulutusvastuiden mukaiset tutkinto-ohjelmat alkoivat Oppijan poluilla.

Metropolia osallistui vuoden aikana kansalliseen AHOT-hankkeeseen (aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen) ja sai siitä hyvät palautteet. Myös tutkinto-ohjelmien kansainvälisiä benchmarking-hankkeita jatkettiin, ja niitä pyritään laajentamaan lukuvuoden 2014 - 2015 aikana. Syksyn aikana käynnistettiin kaikkien tutkinto-ohjelmien oppimistoiminnan seuranta, jonka tehtävänä on tukea kehitys- ja laatutyötä. MINNO®, Metropolian innovaatio-opinnot, sai syksyllä keksintö- ja innovaatiotoiminnan esimerkillisestä edistämisestä KONSTA-palkinnon Keksintösäätiöltä.

Kevään 2014 aikana kehittämis-, innovaatio- ja tutkimustoiminta (KIT-toiminta) määriteltiin yhdeksi Metropolian ydintoiminnaksi. Tämän vuoksi Metropolian sisäiseen KIT-toimintaprosessin kuvaukseen lisättiin tulevaisuuden, kumppanuuksien ja kumppaniverkoston rakentaminen sekä hanketoiminnan tulosten hyödyntäminen. Tämän kokonaisuuden visualisointiin ja toiminnalliseksi työkaluksi rakennettiin ns. "Älykäs järjestelmä", joka pilotoitiin marras-joulukuussa. KIT-Akatemia, joka suunniteltiin Metropolian projektipäällikkösertifikaatti-koulutukseksi, käynnistyi syyskuussa.

Metropolian uudessa organisaatiossa hanketoimijoille muodostettiin verkostomainen toimintamalli. Metropolian KIT-hankkeista koottiin hankesalkku, joka sisältää kaikki hankkeet. Hyviä esimerkkejä onnistuneista, uusista avauksista ovat loppuvuodesta Tekesiltä saadut positiiviset rahoituspäätökset Terveellinen rakennus sekä DigiPrintNetwork -hankkeille. Vaikka rahoituslähteitä seurattiin ja

hankehakemuksia lähetettiin aktiivisesti eri tulosalueilta, uusia hankkeita ei saatu käynnistymään niin paljon kuin KIT-toiminnalle asetetut ulkopuolisen rahan tulostavoitteet edellyttivät. KIT-toiminnasta tiedottamista lisättiin merkittävästi sekä Metropolian sisällä että ulkoisesti.

Osaamiskiihdyttämöiden suunnittelu alkoi huhtikuussa yhdessä Metropolian kärkiosaamisten suunnittelun kanssa. Osaamiskiihdyttämöt määriteltiin toimintamalliksi, jossa aktiivisesti kokeiluiden kautta rakennetaan tulevaisuuden huippuosaamista, jolla Metropolia erottautuu kilpailijoista 5-10 vuoden aikajänteellä. KIT-johtotiimille lokakuussa tulleista viidestä osaamiskiihdyttämöehdotuksesta käynnistettiin Terveellinen rakennus ja Palvelurobotiikka terveyden ja hyvinvoinnin edistämisessä -osaamiskiihdyttämöt.

Metropolia tiivistää korkeakoulun toimipisteverkoston nykyisestä kahdestakymmenestä neljään. Tulevat neljä kampusta sijoittuvat Arabianrantaan ja Myllypuroon Helsingissä, Leppävaaraan Espoossa ja Myyrmäkeen Vantaalla. Tavoitteena on synergiaetujen nykyistä parempi hyödyntäminen, monialaisen osaamisen edistäminen, yhteisöllisen toimintakulttuurin synnyttäminen sekä tilatehokkuuden parantaminen. Toimintavuoden aikana tehtiin keskeiset tilastrategian käytännön toimeenpanoon liittyvät päätökset ja linjaukset. Uudisrakennushankkeet etenivät hankesuunnitteluun. Aikataulun mukaisesti uusien tilojen tulisi olla käyttöön otettavissa kesällä 2017. Siirtyminen neljän kampuksen malliin mahdollistaa muutoksia korkeakoulupalveluiden tarjontaan: kullakin kampuksella voidaan tarjota yhdestä palvelupisteestä opintoasioiden, kirjaston ja tietohallinnon palveluita. Näiden yhteispalvelupisteistä tarjottavien palveluiden tavoitetilän määrittely aloitettiin.

Vuoden 2014 ensimmäisen vuosipuoliskon keskeiset toimenpiteet olivat viestiminen strategisesta muutoksesta ja uudessa tilanteessa tarvittavan organisaatio- ja ohjausmallin rakentaminen ja toimeenpano. Uuden organisaation mukaisia rooleja ja tehtäväkuvauksia työstettiin vuoden 2014 alusta alkaen työpajoissa sekä keräämällä kommentteja tulosalueilta. Useita oppimistoiminnan, KIT-toiminnan ja liiketoiminnan työnkuvia saatiin laadittua, kuten myös joitakin yhteisten palvelujen työnkuvia. Erilaisia työnkuvia on kuitenkin niin paljon, että määrittelytyötä jatketaan keväällä 2015. Organisaatiouudistus toimenpideohjelmalla päättyi vuoden 2014 lopussa. Keväällä 2015 toteutetaan organisaatiouudistuksen arviointi. Arvioinnin kohteena on mm. organisaatiouudistukseen valmistautuminen, uudistuksen toteutus, yhteistyö organisaation sisällä ja uuden organisaation ja rakenteen toimivuus.

Sähköisistä palveluista luotiin sähköisten työpöytien tavoitetilakuvaus. Tarkoituksena on koostaa sähköiset palvelut roolikohtaisesti (esim. opiskelija, opettaja, suunnittelija, johto) työpöytiin, joista palvelut on helppo löytää ja käyttää. Vuoden 2014 aikana käynnistettiin perusrekisteriprojekti, jossa luodaan palveluita muun muassa opintohallinnon ja opettajien käyttöön. Myös johdon työpöydän raportointiosuutta sekä toiminnansuunnittelun ja seurannan palveluita kehitettiin.

## Liikevaihto, tulos ja tuottavuus

Metropolian liikevaihto ja muut toimintatuotot olivat yhteensä 109,7 miljoonaa euroa. Liikevaihto ja muut tuotot vähenivät edellisestä vuodesta 6,3 prosenttia ja toteutuivat 5,2 prosenttia budjetoitua pienempinä. Liikevaihdon pieneneminen johtuu pääosin perusrahoituksen ja tk-toiminnan rahoituksen vähenemisestä.

Toimintakulut olivat yhteensä 107,2 miljoonaa euroa ja olivat edellisen vuoden vastaavaa ajankohdtaa 8,3 prosenttia pienemmät. Ne toteutuivat -7,4 prosenttia budjettiin verrattuna. Poistot toteutuivat budjetin mukaan.

Metropolian tulos oli 2,6 miljoonaa euroa voitollinen. Metropolian taloudellinen tilanne ja maksuvalmius ovat hyviä. Metropolian tulos vuonna 2014 toteutui pitämällä tulojen ja kulujen määrä suunnitellun

mukaisesti hallinnassa. Lisäksi on huomioitava, että jo vuonna 2014 oli rakenteellisesti varauduttava vuoden 2015 valtion perusrahoituksen noin 7,2 miljoonan euron lisäleikkaukseen.

## Investoinnit

Toimintavuoden investoinnit olivat yhteensä 5,0 milj. euroa ja toteutuivat budjetin mukaan.

## Rahoitus

Yhtiön kahden kuukauden tavoitteeksi asettama maksuvalmius ylittyi. Kassan riittävyys päivinä on 110 pv. Vuoden lopussa Metropolian taloudellinen tilanne ja maksuvalmius olivat hyvät.

## Vastuusitoumukset

Metropoliassa ei ole nostettuja lainoja.

## Riskit

Ammattikorkeakoulujen perusrahoituksen voimakkaat leikkaukset muodostavat suurimman toiminnallisen ja taloudellisen riskin Metropolian toiminnalle. Hallitusohjelmaan ja valtiontalouden kehyspäätöksiin sisältyy 62 miljoonan euron menosäästö ammattikorkeakoulujen valtion rahoituksessa, mikä merkitsee kuntaosuus huomioon ottaen yhteensä vajaan 150 miljoonan (20 %:n) menosäästöä vuosittain vuoteen 2016 mennessä.

Tämä edellyttää voimakkaita, strategisesti oikein kohdennettuja rakenteellisen kehittämisen toimenpiteitä ja toiminnan tehostamista. Metropolia on useilla kustannuksia säästävillä toimenpiteillä vähentänyt henkilöstökuluja vuoteen 2013 verrattuna 9,4 % ja muita kuluja 6 %. Kulujen pienentäminen jatkuu edelleen vuosina 2015 ja 2016.

Metropolia on luovutus sopimusten perusteella sitoutunut ulkopuolisten toimijoiden kanssa pitkäaikaisiin vuokrasopimuksiin, jotka aiheuttavat riskitekijöitä rahoituksen ja toiminnan muutostilanteissa. Yhtiön hallituksen tekemä ja yhtiökokouksen vahvistama päätös neljälle kampusalueelle keskittymisestä on toiminnallisesti ja taloudellisesti erittäin myönteinen ratkaisu.

Ulkopuolisen rahoituksen kasvattaminen on keskeinen tavoite. Tämä vaatii kehittämis-, innovaatio- ja tutkimustoiminnan, koulutuksen ja osaamisen myynnin sekä muun ammattikorkeakoulun liiketoiminnan kasvattamista.

Edellä mainittuihin rahoitusriskeihin kiinnitetään erityishuomiota strategisissa päämäärissä ja niiden perusteella tehdyissä toimenpideohjelmassa sekä tulosalueiden talousarvioissa.

Riskienhallinnan keskeisinä tekijöinä ovat lisäksi kassavarojen hajauttamien, varovainen ja vastuullinen sijoittaminen sekä vastuu- ja vahinkovakuutukset.

## Henkilöstö

Metropolia Ammattikorkeakoulun palveluksessa oli 31.12.2014 yhteensä 1 076 päätoimista työntekijää, joista opettajia 688 (64 %), opetusta tukevaa henkilöstöä 340 (32 %) ja hallintohenkilöstöä (hallinto- ja talouspalvelut sekä rehtorin toimisto) 48 (4 %). Henkilöstöstä määräaikaissa palvelussuhteessa oli 13 %. Päätoimisista naisia oli 61 % ja miehiä 39 %. Henkilöstön keski-ikä oli 48,6 vuotta (opettajat 51,1 vuotta, opetusta tukeva henkilöstö 43,5 vuotta ja hallintohenkilöstö 49,8 vuotta).

Vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus oli aikaisempien vuosien tasolla muutoin (4,9 %), mutta vuoden 2013 yt-neuvottelujen jälkeen irtisanotuista useimpien työsuhteet päättyivät vasta vuonna 2014, mikä nosti lähtövaihtuvuutta reilulla prosenttiyksiköllä 6,2 %:iin. Henkilöstömäärä väheni 84 henkilöllä,

edellisen vuoden vähennys oli 93 henkilöä.

Henkilöstökulut 71,7 milj. euroa toteutuivat 5,0 % budjetoitua pienempinä ja laskivat edellisestä vuodesta 9,4 %. Henkilöstökulut olivat 65,6 % liikevaihdosta.

## **Merkittävät tapahtumat yhtiön toiminnassa raportointijaksolla ja tulevaisuuden näkymät**

Tuloksellisuuteen perustuva rahoitusjärjestelmä otettiin käyttöön 1.1.2014. Sen tavoitteena on kannustaa ammattikorkeakouluja tulokselliseen ja tehokkaaseen toimintaan.

Uudistuneella rahoitusmallilla ei sinänsä ole vaikutusta ammattikorkeakouluille jaettavan kokonaisrahoituksen määrään. Sen sijaan sillä on vaikutuksia rahoituksen jakautumiseen ammattikorkeakoulujen välillä. Malli pohjautuu tuloksellisuuteen, jolloin kunkin rahoituskriteerin mukaisella suoriutumisella on osaltaan vaikutus ammattikorkeakoulun saaman kokonaisrahoituksen määrään.

Edellisten kolmen vuoden toteutuneiden tulosten perusteella määräytyvä perusrahoitus on arvioitu etukäteen. Toteutuneiden tulosten perusteella Metropolia on merkittävästi parantanut tuloksiaan keskeisten kriteereiden osalta vuosina 2012 - 2014. Näillä perusteilla ennustetaan Metropolian perusrahoitusaseman paranevan vuodesta 2017 alkaen.

Samaan aikaan ammattikorkeakoulu-uudistuksen kanssa hallitus toteuttaa valtiontalouden sopeuttamistoimia. Ammattikorkeakoulujen osalta se merkitsi koulutustarjonnan vähentämistä ja perusrahoituksen leikkausta sekä indeksikorotuksista luopumista vuonna 2014. Metropolian perusrahoituksen ennustetaan vähenevän toteutettavien säästöjen perusteella 7,2 milj. euroa vuonna 2015 ja 3,5 milj. euroa vuonna 2016 vuoden 2014 tasosta.

Vastuu ammattikorkeakoulujen perusrahoituksesta siirtyy kokonaan valtiolle 1.1.2015 ja samalla ammattikorkeakouluista tehdään itsenäisiä oikeushenkilöitä.

Uuden osakassopimuksen mukaisesti yhtiön tulee tehostaa taloudellista toimintaansa siten, että osakkaiden myöntämät avustukset pienenevät vuodesta 2011 alkaen asteittain. Vuodesta 2018 alkaen Metropolialla ei ole enää käytössään osakkaiden toiminta-avustusta.

TUNNUSLUVUT		Tilinpäätös 2014	Tilinpäätös 2013
Liikevaihto	1 000 euroa	109 225	116 576
Käyttökate	%	6,1	3,8
Liikevoitto	%	2,3	0,1
Nettotulos	%	2,4	0,2
Tulos	%	2,4	0,2
Henkilöstömäärä	kpl	1 076	1 160
Liikevaihto/henkilö	1 000 euroa	102	100
Omavaraisuus	%	73,5	73,2
Suhteellinen velkaantuneisuus	%	11,1	9,8
ROE, oman pääoman tuotto	%	7,8	0,8
ROI, sijoitetun pääoman tuotto	%	5,9	0,8
Quick ratio		2,9	2,9
Current ratio		2,9	2,9

## Analyysi

### Toiminnan volyymi ja kannattavuus

Liikevaihto vuonna 2014 oli 109,2 milj. euroa, mikä on 6,3 % vähemmän kuin edellisenä vuonna (116,6 milj. euroa vuonna 2013). Liikevaihdon pieneneminen johtuu pääosin perusrahoituksen ja tk-toiminnan rahoituksen vähenemisestä. Suurin yksittäinen kuluerä oli henkilöstökulut, jotka olivat 65,6 % liikevaihdosta (67,9 % vuonna 2013). Tilikauden tulos parani huomattavasti edellisestä vuodesta ollen 2,6 milj. euroa (0,3 milj. euroa vuonna 2013).

Yhtiön käyttöomaisuusinvestoinnit vuonna 2014 olivat 5,0 milj. euroa (3,9 milj. euroa vuonna 2013). Liikevaihtoon suhteutettuna yhtiön investoinnit olivat 4,6 % (3,3 % vuonna 2013).

Kannattavuus käyttökatteena ja liikevoittona mitattuna parani edellisestä vuodesta. Liikevoittoprosentti pysyi kuitenkin heikolla tasolla ja yhtiön oman pääoman tuotto prosentti nousi heikolta tasolta välttävälle tasolle. Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy on voittoa tavoittelematon yhtiö.

### Vakavaraisuus

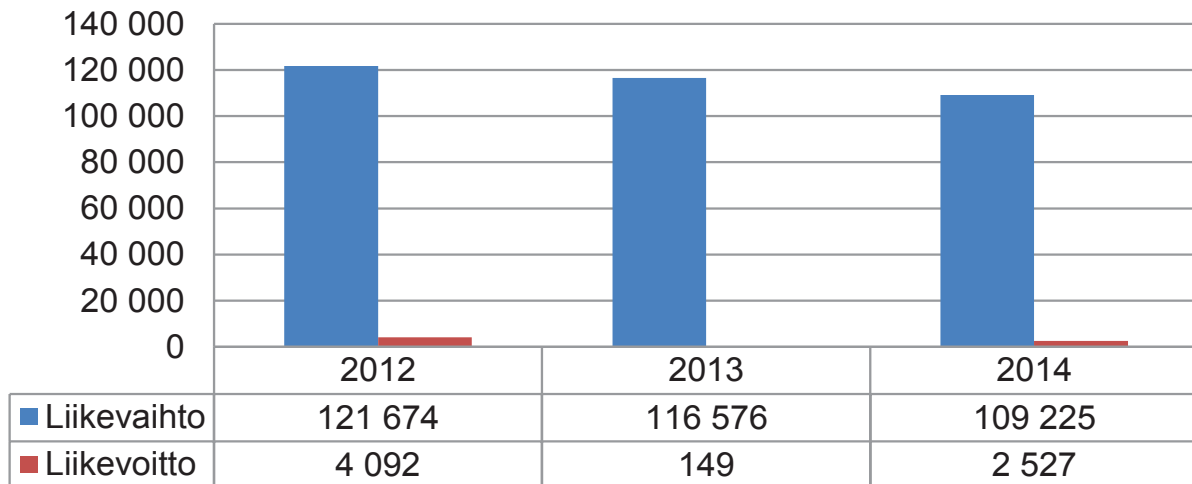
Omavaraisuus ja suhteellinen velkaantuneisuus pysyivät vuonna 2014 hyvänä. Tappiopuskureita oli vuoden 2014 lopussa 33,8 milj. euroa. Liiketoiminnan volyymiin nähden puskurit olivat 30,9 % liikevaihdosta, joten ne tukevat yhtiön jatkuvaa toimintaa.

### Maksuvalmius

Maksuvalmius quick ratio -tunnusluvulla mitattuna pysyi hyvänä. Likvidejä rahavaroja oli tilikauden lopussa 5,8 milj. euroa, mikä on 38,3 % enemmän kuin edellisenä vuonna.

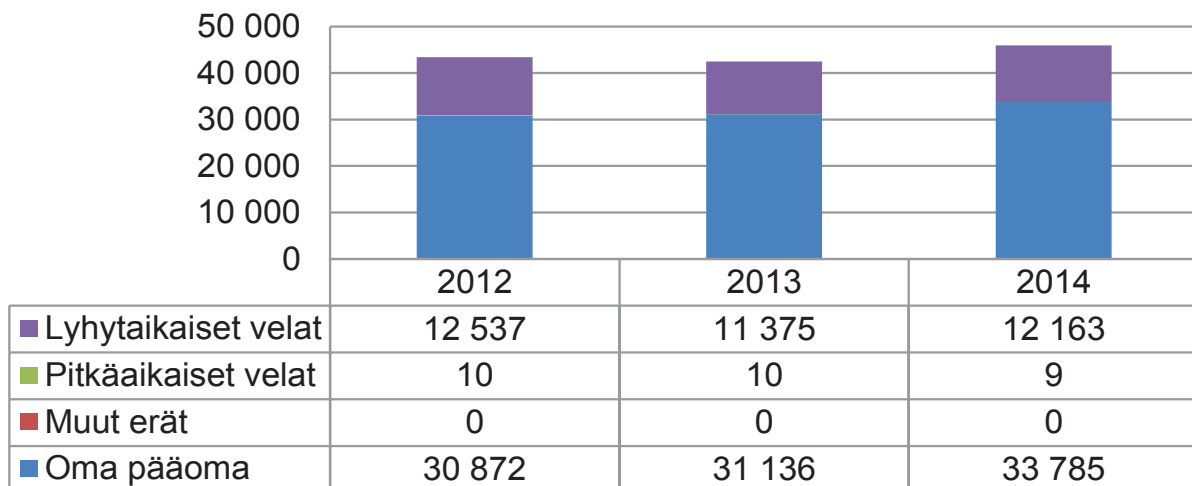
### Liikevaihdon ja liikevoiton kehitys

1 000 €

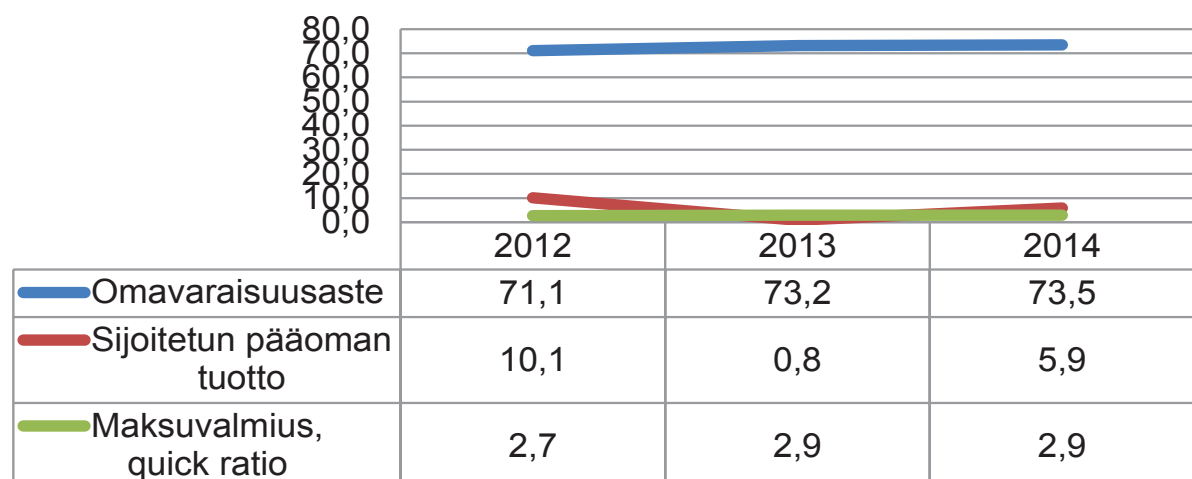


### Pääomarakenteen kehitys

1 000 €



### Tunnuslukujen kehitys





<b>TULOSLASKELMA</b> (1 000 euroa)	<b>Tilinpäätös 2014</b>	<b>Tilinpäätös 2013</b>
<b>Liikevaihto</b>	<b>109 225</b>	<b>116 576</b>
Muut tuotot	522	534
<b>Kokonaistuotot</b>	<b>109 747</b>	<b>117 110</b>
Aineet, tarvikkeet	-2 270	-2 597
Palveluostot	-3 409	-1 896
Henkilöstökulut	-71 698	-79 179
Poistot	-4 211	-4 281
Muut kulut	-25 632	-29 008
<b>Liikevoitto/-tappio</b>	<b>2 527</b>	<b>149</b>
Rahoitustuotot	162	205
Rahoituskulut	-40	-91
<b>Nettotulos</b>	<b>2 649</b>	<b>263</b>
Satunnaiset tuotot	0	0
Satunnaiset kulut	0	0
<b>Tulos (voitto/tappio)</b>	<b>2 649</b>	<b>263</b>

<b>RAHOITUSLASKELMA</b> (1 000 euroa)	<b>Tilinpäätös 2014</b>	<b>Tilinpäätös 2013</b>
Liikevoitto	2 527	149
Poistot	4 211	4 281
Rahoitustuotot ja kulut	122	114
Verot	0	0
Satunnaiset erät	0	0
Muut oikaisut	-346	7 893
Investoinnit	-4 982	-3 862
<b>Varsinaisen toiminnan ja investointien nettokassavirta</b>	<b>1 532</b>	<b>8 576</b>
Lainakannan muutokset	0	0
Oman pääoman muutokset	0	0
Muut maksuvalmiuden muutokset	0	0
<b>Rahoitustoiminnan nettokassavirta</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Kassavarojen muutos</b>		
Kassavarat tilikauden alussa 1.1.	18 135	9 558
Kassavarat tilikauden lopussa 31.12.	19 666	18 135

TASE (1 000 euroa)	Tilinpäätös 2014	Tilinpäätös 2013
<b>VASTAAVA</b>		
Aineettomat hyödykkeet	2 681	2 530
Aineelliset hyödykkeet	7 456	6 835
Sijoitukset	116	116
<b>Pysyvät vastaavat yhteensä</b>	<b>10 253</b>	<b>9 481</b>
Vaihto-omaisuus	0	0
Saamiset	4 664	3 718
Rahoitusarvopaperit	25 257	25 138
Rahat ja pankkisaamiset	5 785	4 182
<b>Vaihtuvat vastaavat yhteensä</b>	<b>35 705</b>	<b>33 039</b>
<b>Vastaavaa yhteensä</b>	<b>45 958</b>	<b>42 520</b>
<b>VASTATTAVA</b>		
Osakepääoma	4 500	4 500
Arvonkorotusrahassto	0	0
Muut omat rahastot	0	0
Ed tilikausien voitto/tappio	26 636	26 372
Tilikauden voitto/tappio	2 649	263
<b>Oma pääoma yhteensä</b>	<b>33 785</b>	<b>31 136</b>
Poistoero	0	0
Vapaaehtoiset varaukset	0	0
Pakolliset varaukset	0	0
Vieras pääoma, pitkäaikainen	9	9
Vieras pääoma, lyhytaikainen	12 163	11 375
<b>Vieras pääoma yhteensä</b>	<b>12 173</b>	<b>11 384</b>
<b>Vastattavaa yhteensä</b>	<b>45 958</b>	<b>42 520</b>

# Tunnuslukujen laskukaavat

## KANNATTAVUUDEN TUNNUSLUVUT

**Käyttökate (%)**:  $100 \times (\text{Käyttökate} / \text{Kokonaistuotot})$

Tunnusluku kertoo kuinka paljon varsinaisen liiketoiminnan tuotoista on jäljellä ennen poistoja, rahoituseriä ja veroja. Tunnusluku on toimialakohtainen.

**Liikevoitto (%)**:  $100 \times (\text{Liikevoitto} / \text{Kokonaistuotot})$

Tunnusluku kertoo kuinka paljon varsinaisen liiketoiminnan tuotoista on jäljellä ennen rahoituseriä ja veroja.

Viitteelliset ohjearvot:

yli 10 %	Hyvä
5 % - 10 %	Tyydyttävä
alle 5 %	Heikko

**Nettotulos (%)**:  $100 \times (\text{Nettotulos}^* / \text{Kokonaistuotot})$   
\*) Nettotulos = Tulos - Satunnaiset tuotot ja kulut

Tunnusluku kertoo kuinka paljon varsinaisen liiketoiminnan tuotoista jää jäljelle ennen satunnaisia tuottoja ja kuluja. Nettotuloksen tulee olla positiivinen, jotta toimintaa voidaan pitää kannattavana.

**ROE, Oman pääoman tuotto (%)**:  $100 \times (\text{Nettotulos} / \text{Oikaistu oma pääoma})$

ROE mittaa yrityksen kykyä huolehtia omistajien yritykseen sijoittamista pääomista. Tunnusluku kertoo kuinka paljon omalle pääomalle on kertynyt tuottoa tilikauden aikana. Oman pääoman tuottotasoa määrittävät omistajien asettamien tuottovaatimusten mukaan, johon oleellisesti vaikuttaa sijoitukseen liittyvä riski.

Viitteelliset ohjearvot:

yli 20 %	Erinomainen
15 % - 20 %	Hyvä
10 % - 15 %	Tyydyttävä
5 % - 10 %	Välttävä
alle 5 %	Heikko

**ROI, Sijoitetun pääoman tuotto (%)**:  $(\text{Nettotulos} + \text{rah.kulut} + \text{verot}) / \text{Sijoitettu pääoma}^*$   
\*) Sijoitettu pääoma = Oikaistu oma pääoma + sijoitettu vieras pääoma

ROI mittaa yrityksen suhteellista kannattavuutta eli sitä tuottoa, joka on saatu yritykseen sijoitetulle tai muuta tuottoa vaativalle pääomalle. Tunnusluku kertoo mitä resursseja on tarvittu (eli yrityksen sitomaa pääomaa) tuloksen saamiseksi. Sijoitetun pääoman tuottovaatimus on yleensä alhaisempi kuin oman pääoman tuottovaatimus.

Viitteelliset ohjearvot:

yli 15 %	Erinomainen
10 % - 15 %	Hyvä
6 % - 10 %	Tyydyttävä
3 % - 6 %	Välttävä
alle 3 %	Heikko

## TUOTTAVUUDEN TUNNUSLUVUT

**Liikevaihto / hlö (euro):** Liikevaihto / Henkilöstö kpl

Tunnusluku kertoo yrityksen henkilöstön tehokkuudesta. Tunnusluvun arviointiin vaikuttaa mm. käyttääkö yritys paljon ulkopuolista työvoimaa ja miten yritys määrittää henkilöstömäärän.

## VAKAVARAISUUDEN TUNNUSLUVUT

**Omavaraisuus (%):**  $100 \times (\text{Oikaistu oma pääoma} / (\text{Taseen loppusumma} - \text{Saadut ennakot}))$

Omavaraisuusaste mittaa yrityksen vakavaraisuutta, tappionsietokykyä ja kykyä selviytyä sitoumuksista pitkällä tähtäimellä. Luku kertoo kuinka suuri osuus yrityksen varallisuudesta on rahoitettu omalla pääomalla.

Viitteelliset ohjearvot:

yli 40%	Hyvä
20% - 40%	Tyydyttävä
alle 20%	Heikko

**Suhteellinen velkaantuneisuus (%):**  $100 \times ((\text{Taseen loppusumma} - \text{Saadut ennakot}) / \text{Liikevaihto})$

Suhteellinen velkaantuneisuus mittaa yrityksen velkojen suhdetta toiminnan laajuuteen. Korkea suhteellinen velkaantuneisuus edellyttää yritykseltä hyvää ja vakaata käyttökatetta ja liiketulosta, jotta lainojen hoidosta selvitään.

Viitteelliset ohjearvot:

alle 40 %	Hyvä
40 % - 80 %	Tyydyttävä
yli 80 %	Heikko

## MAKSUVALMIUDEN TUNNUSLUVUT

**Quick ratio (luku):**  $\text{Rahoitusomaisuus} / (\text{Lyhytaikaiset velat} - \text{Saadut lyhytaikaiset ennakot})$

Quick ratio mittaa yrityksen mahdollisuutta selviytyä lyhytaikaisista veloistaan nopeasti rahaksi muutettavilla omaisuserillä (rahoitusomaisuus). Tunnusluku mittaa yrityksen kassavalmiutta ja rahoituspuskuriensa tilaa. Mikäli yrityksen tulorahoitus on runsas, tulee se toimeen myös pienemmällä rahoituspuskurilla.

Viitteelliset ohjearvot:

yli 1	Hyvä
0,5 - 1	Tyydyttävä
alle 0,5	Heikko

**Current ratio (luku):**  $(\text{Rahoitusomaisuus} + \text{Vaihto-omaisuus}) / \text{Lyhytaikaiset velat}$

Current ratio tarkasteluperspektiivi on hieman pitempi kuin quick ratioissa, mutta siinä mitataan myös yrityksen kykyä selviytyä lyhytaikaisista veloistaan. Siinä nopeasti rahaksi muutettaviin eriin luetaan mukaan myös yrityksen vaihto-omaisuus.

Viitteelliset ohjearvot:

yli 2	Hyvä
1 - 2	Tyydyttävä
alle 1	Heikko



**Yhteisön nimi:** Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri

**Ajalta:** 1.1.2014 – 31.12.2014

**Laatija / pvä:** Merja Mäkitalo/24.2.2015

### Toimintaympäristö ja toiminta

#### HUS:n vuosi 2014 - Potilaita, sotea ja organisaatiomuutosta

Vuosi 2014 oli Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä vilkas ja tapahtumarikas toimintavuosi. Kaikkein tärkein asia – potilaiden hoito – sujui monista haasteistaan huolimatta hyvin. HUS:n vastuualueen väestömäärä kasvoi ja ikääntyneiden lukumäärä lisääntyi. Taloudellisen taantuman vaikutuksesta moni ihminen menetti oikeutensa työterveyshuoltopalveluihin, tämä lisäsi painetta kunnallisiin terveystalouksiin. HUS:n palvelutuotannon volyyymi kasvoi 4,5 % edelliseen vuoteen verrattuna, mitä voidaan pitää erittäin merkittävänä lisäyksenä. Toiminta oli yhä avohoitopainotteisempaa. Hoidettujen eri potilaiden lukumäärä kasvoi 2,9 %. Leikkausten määrä kasvoi 1,8 %. Synnytysten määrä väheni 0,5 % ollen 17 976. Lähes joka kolmas suomalainen syntyy HUS:n sairaaloissa. HUS vastaa merkittävässä laajuudessa myös alueen terveyskeskusten päivystystoiminnasta. Näiden käyntien lukumäärä oli 63 075 eli lähes 200 potilasta joka päivä. Erikoissairanhoidon päivystyskäyntien lukumäärä oli 228 981 eli yli 600 käyntiä vuorokaudessa. Läheteitä HUS:n sairaalat saivat vuoden aikana 277 593 eli yli tuhat jokaista arkipäivää kohti. Koskaan aikaisemmin HUS:n toimintavolyymi ei ole ollut yhtä suuri.

Toiminnan yleisestä lisääntymisestä huolimatta kysynnän kasvu, eräiden erikoisalojen resurssivajeet ja tilaongelmat aiheuttivat vuoden aikana myös hoitojonojen kasvua. Erityisesti kesän jälkeen olivat eräiden erikoisalojen jonot liian pitkät. Asiaa ryhdyttiin korjaamaan syksyn aikana määrätietoisin toimenpitein, kuten ylitoilla ja lisätilojen vuokraamisella ulkopuolelta. Jonot saatiinkin vuoden loppuun mennessä merkittävästi lyhentymään. HUS oli näiden jonojen takia syksyn aikana Aluehallintoviraston (AVI) ”erityisessä seurannassa”.

Toiminnan merkittävä lisääntyminen näkyi myös kulujen kasvussa, joka kuitenkin pysyi maltillisena ollen 3,2 % vuoteen 2013 verrattuna. Tämän lisäksi puolen prosentin (0,5 %) ylimääräisen kulujen kasvun aiheutti valtakunnallinen potilasvakuutuksen vastuuvelan uudelleen arviointi, jonka pelättiin syksyn aikana muodostuvan vielä suuremmaksi, minkä johdosta HUS:n valtuusto muutti talousarviota joulukuussa 2014 enemmän kuin tilinpäätöstietojen lopullisesti vahvistuttua olisi ollut tarpeen. HUS pystyikin palauttamaan jäsenkunnille tilikauden ylijäämän eli noin 33 miljoonaa euroa. Vuoden 2014 syksy oli vilkkaampaa aikaa kuin kevät. Kesän lomakausi sujui maltillisesti ennakkosuunnitelmien mukaisesti, mutta joulun ja uuden vuoden aikana päivystysten ruuhkautuivat.

HUS:ssa seurataan tuottavuutta kolmella eri mittarilla. Hoitosuoritteiden kokonaisvolyyymi kasvoi siis 4,5 % ja vertailukelpoiset toimintakulut 3,2 %, joten tämän mittari osoitti tuottavuuden kasvua. Hoidon määrää ja vaatavuutta kuvaava DRG-pisteiden määrä ei kasvanut yhtä paljon kuin kulut, joten tällä mittarilla (”DRG-pisteen hinta”) mitattuna tuottavuus aleni 0,1 %, mutta kulujen deflaation jälkeen tuottavuuden muutos jäi 0,6 % ”plussalle”. Kolmas mittari on kertyneiden DRG-pisteiden määrä suhteessa toteutuneisiin henkilötyövuosiin. Tämä mittari osoitti 2,1 % henkilötyön tuottavuuden kasvua. Yleistilanne tuottavuuden kasvussa oli hyvä. Rajoitteita tuottavuuden paremmalle kehitykselle asettivat mm. eräät tilaongelmat, IT-järjestelmien puutteet ja toiminnan päivystävyyden lisääntyminen. DRG-mittareihin liittyviä tekniisiä puutteita, ne eivät riittävästi kuvaa toiminnan muuttumista yhä avohoitopainotteisemmaksi.



HUS sai vuoden 2014 aikana useita kertoja myönteistä julkisuutta. Muun muassa kuntien asukasta kohti lasketut terveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon kulut ovat HUS:n alueen kunnissa maamme pienimmät. HUS:n korvaukseen johtaneiden potilasvahinkojen määrä on asukasluvuun suhteutettuna maamme pienin. Elinsiirtohoitoja tehtiin vuonna 2014 ennätysellinen määrä. Psykiatrian osalta jatkettiin palveluiden rakennemuutoksen toteuttamista. Yhä avohoitoisempi palvelujärjestelmä parantaa potilaiden hoitotuloksia vähentäen samalla hoidon kuluja.

Toimintaa haittaa monien sairaalarakennusten huono kunto, josta on suoranaista haittaa potilaille, omaisille ja henkilöstölle, mutta myös toiminnan tehokkuudelle. Tämän vuoksi on ollut välttämätöntä nostaa investointien tasoa kertyneen korjausvelan kuromiseksi umpeen. Meilahden tornisairaalan suurremontti valmistui vuodenvaihteessa 2014/2015. Jorvin sairaalan laajennus ja naistenklinikan peruskorjaus (sisältäen mm. vastasyntyneiden teho-osaston rakentamisen) olivat vuoden 2014 suuria investointeja. HUSLABin uudet toimitilat saatiin melkein valmiiksi vuoden 2014 aikana, kuten myös maanalaisten pysäköintitilojen laajennus. Vuonna 2014 tehtiin myös merkittävä päätös Hyvinkään sairaalan uudisrakennuksesta, joka toteutetaan yhdessä Hyvinkään kaupungin kanssa. Uuden lastensairaalan rakentamisen aloittaminen oli monella tavalla ”kruununjalokivi” HUS:n sairaalainvestointien joukossa. Sen rahoituksesta yli 30 miljoonaa euroa muodostuu yritys- ja kansalaiskeräyksen tuotosta, 40 miljoonaa euroa valtion avustuksesta ja 40 miljoonaa HUS:n osoittamasta määrärahasta. Loppuosa 170 miljoonan euron kokonaiskustannuksista on lainarahoitusta.

Uudisrakennukset ja peruskorjaukset eivät kuitenkaan muodosta kuin 70 % HUS kaikista investoinneista. Huipputeknologiaa käyttävänä toimialana tarvitsemme kuvantamis- ja sädehoitolaitteita, leikkaussali- ja tehohoitovälineistöä sekä IC-teknologiaa. Käyttämäämme Uranus-potilastietojärjestelmään kohdistui vuoden aikana laaja ja merkittävä sisällön päivitys, joka onnistui hyvän suunnittelun ja taitavan johtamisen ansiosta hyvin riskeistään huolimatta. Monia muitakin tietojärjestelmiä uudistettiin. Yhdessä Helsingin, Vaasan, Kirkkonummen ja Kauniaisten kaupunkien kanssa HUS toteutti monivuotista Apotti-hanketta, joka tähtää erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon ja kuntien sosiaalitoimen yhteiseen uuteen asiakas- ja potilastietojärjestelmään.

Vuoden 2014 merkittävistä hallinnollisista tapahtumista voidaan mainita myös tutkimus-strategian uudistaminen ja Helsingin yliopiston lääketieteellisen tiedekunnan kanssa entisestään tiivistynyt yhteistyö, joka tapahtuu nykyisin AMHC (Academic Medical Center Helsinki) –sateenvarjon alla. Vaasan yliopiston kanssa valmisteltiin yhteistyösopimus hoitotyön johtajien akateemisen koulutuksen alueelliseksi toteuttamiseksi Vaasan yliopiston toimesta.

Vuoden 2014 aikana hyväksyttiin myös HUS:n palkkastrategia ja hyväksyttiin linjaukset henkilöstöasuntojen lisäämiseksi, joka on jo pitkään ollut HUS:n hallituksen tärkeä tavoite. HUS:n sisäisistä asioista merkittävin tapahtumasarja oli Hyksin organisaation muuttaminen, joka aloitettiin jo vuonna 2013, mutta toteutettiin vuoden 2014 aikana. Uusi organisaatio käynnistyi 1.1.2015. Aikaisempi neljään tulosyksikköön ja 18 niiden alaiseen klinikkaryhmään (joiden alaisuudessa toimivat klinikat, osastoryhmät ja niiden alayksiköt) perustuva organisaatorakenne korvattiin 12 osaamiskeskus-tulosyksiköllä, joiden muodostamisen keskeinen periaate oli potilasryhmäideologia: sydänkirurgia ja kardiologia koottiin samaan tulosyksikköön (jo 2013), vatsaelinkirurgia ja sisätautien gastroenterologia yhdistettiin hallinnollisesti, muodostettiin erillinen syöpäkeskus (jo 2014), neurologia ja neurokirurgia kuuluvat samaan tulosyksikköön jne. Eräissä uusissa tulosyksiköissä muutos oli ”dramaattisempi” kuin toisissa. Esimerkiksi HYKS:n Psykiatria jatkaa toimintaansa samojen erikoisaloiden yksikkönä (Kellokosken sairaalan toimintoilla laajentuneena), lastentautien ja naistentautien yhteinen tulosyksikkö (NaLa) jaettiin uudelleen kahdeksi erilliseksi tulosyksiköksi jne.. Tulosyksiköille valittiin ulkoisella haulla uudet johtajat ja niiden uudistettu alaorganisaatio miehitettiin sisäiseen hakuun perustuneilla valinnoilla. Hoitotyö muodostaa oman johtavan ylihoitajan johtaman vastuualueensa jokaisessa osaamiskeskuksessa. Organisaatiouudistus teetti merkittävästi työtä, mutta siitä selvittiin



hyvin. Muutokset luonnollisesti aiheuttivat vilkasta keskustelua. Uudistuksen tarkoituksena on tehostaa potilaiden hoitoa, profiloida aikaisempaa selkeämmin HYKSin toimintaa uudistuneessa terveydenhuollon toimintaympäristössä ja mataloittaa organisaatiota.

Suurin HUS:n ulkoisen toimintaympäristön tapahtuma vuonna 2014 oli sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisäädännön pitkään jatkuneen valmistelun huipentuminen eduskunnalle annettuun lakiesitykseen joulukuussa 2014. Lainvalmistelu sisälsi vuoden aikana näyttäviä vaiheita. Joulukuussa 2013 valmistunut lakiehdotus kohtasi laajaa kritiikkiä ja johti kaikkien eduskuntapuolueiden puheenjohtajien yhteiseen linjaukseen viiden sote-alueen mallista 23.3.2014. Tämän pohjalta parlamentaarisen ohjausryhmän ohjauksessa STM:n virkamiehistö valmisteli lakiluonnoksen, joka julkistettiin elokuussa. Laajan lausuntokierroksen jälkeen ehdotusta puolueiden välisissä neuvotteluissa vielä merkittävästi muutettiin ja se annettiin joulukuussa eduskunnalle. Ehdotuksen ”suuri saavutus” HUS:n kannalta oli se, että myös Uudenmaan alue muodostaa yhden tuottamisvastuussa olevan kuntayhtymän, joka toimii eteläisen sote-alueen alaisuudessa. Pitkän lakivalmistelun aikana HUS:n hallitus on useasti ottanut asiaan kantaa ja korostanut, että tehokas HUS-kokonaisuus tulee säilyttää, ts. ”HUS:a ei pidä pilkkoa”. Tämä toteutuu nyt lakiesityksessä. Uudellemaalle tulisi esityksen mukaan muodostaa kaikista alueen kunnallisista sosiaali- ja terveyspalveluista vastaava kuntayhtymä. Se voisi luonnollisesti hankkia palveluita myös yksityiseltä ja kolmannelta sektorilta. Lakiesityksen käsittely siirtyi vuoden 2015 alkupuolelle ja tätä kirjoitettaessa jännitetään sitä, että tuleeko laki hyväksytyksi 13.3.2015 saakka istuvan eduskunnan aikana ja miten sitä mahdollisesti eduskuntakäsittelyssä muutetaan.

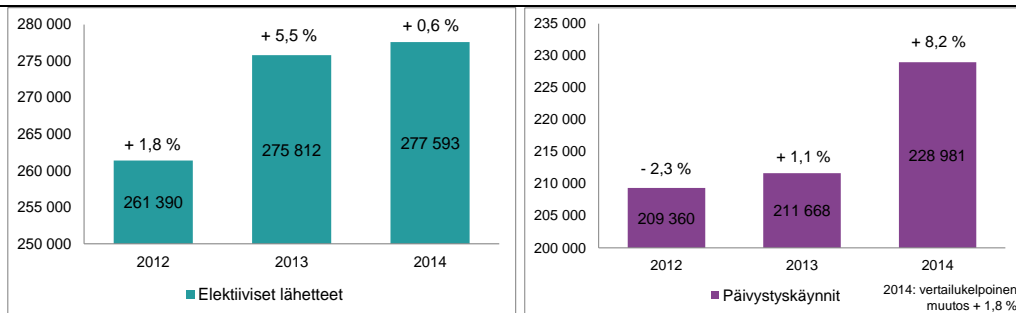
Toinen merkittävä säädösasia oli ns. päivystysasetuksen antaminen syyskuussa 2014. STM:n päätöksellä muutettiin merkittävästi vuonna 2013 annettua päivystysasetusta. Eräs tarkoitus – potilaiden hoidon turvallisuuden ja laadun varmistamisen ohella – oli vähentää päivystystoiminnan kustannuksia keskittämällä päivystystä suurempiin sairaaloihin, joissa kaikki valmiudet välittömään hoitoon jo ovat olemassa. Asetuksen soveltaminen synnytti vilkkaan keskustelun HUS:n pienempien sairaaloiden asemasta. Konkreettisenä kysymyksenä nousi esille mm. synnytystoiminnan jatkuminen Porvoon sairaalassa, jossa synnytyksiä on alle asetuksen määrittelemän 1 000 vuotuisen synnytyksen rajan. Lopulta HUS:n hallitus päätti anoa STM:ltä poikkeuslupaa synnytystoiminnan jatkamiseksi vuosina 2015 ja 2016, mihin STM otti myönteisen kannan. Myös psykiatriseen toimintaan ja kuvantamispalveluihin päivystysasetuksella on vaikutuksia.

## **Sairaanhoidollinen palvelutuotanto**

### **Palvelujen kysyntä**

HUS:n tarjoamien palvelujen kysynnän kasvu jatkui vuonna 2014. Elektiivisten läheteiden määrä kasvoi edellisestä vuodesta 0,6 % ja päivystyskäyntien määrä 8,2 %. Päivystyskäyntien määrän kasvu selittyi Jorvin yhteispäivystyksen toiminnan muutoksella. Vertailukelpoinen päivystyskäyntien määrä kasvoi 1,8 % edellisestä vuodesta. Ennalta suunniteltuun hoitoon otetuista potilaista 59,9 % saapui terveyskeskuksen, 30,9 % yksityislääkärin lähettäminä ja 9,1 % lähetettiin muista sairaaloista. Osuudet pysyivät lähes muuttumattomina edelliseen vuoteen verrattuna.

Alla olevissa kuvissa on esitetty elektiivisten (ennalta suunniteltu hoito) läheteiden ja päivystyskäyntien lukumäärät vuosina 2012 -2014 sekä lukumäärien muutosprosentti edellisestä vuodesta.



### Hoitopalvelut

Sairanhoidollinen palvelutuotanto	TP 2014	TA 2014	TP 2013	Poikkeama-% TP 2014/ TA 2014	Muutos-% TP 2014/ TP 2013
<b>Palvelutuotanto</b>					
- Laskutusosuudella painotettu volyymimuutos 1)				4,3%	4,5%
- Psykiatrian hoitopäivät, lkm	184 686		196 814		-6,2%
- NordDRG-tuotteet, lkm	664 401	632 281	625 672	5,1%	6,2%
joista klassiset DRG-tuotteet, %	23,5%	24,3%	24,0%		
joista avohoidon DRG-tuotteet, %	76,5%	75,7%	76,0%		
- Käyntituotteet, lkm	1 710 712	1 638 920	1 657 421	4,4%	3,2%
- Tk-päivystyskäynnit, lkm	63 057	58 997	75 637	6,9%	-16,6%
- Kokonaissiirtoviivepäivät, lkm	21 583		27 980		-22,9%
laskutettujen siirtoviivehoitopäivien lkm	1 346		6 294		-78,6%

Palvelutuotannon laskutusosuudella painotettu volyymi kasvoi 4,5 % edelliseen vuoteen verrattuna ja se ylitti talousarvion 4,3 %. Palvelurakenteen ja hoitokäytäntöjen muuttuminen avohoitopainotteisemmaksi jatkui. Edelliseen vuoteen verrattuna sekä NordDRG-tuotteiden kokonaislukumäärä (+6,1 %) että käyntituotteiden kokonaislukumäärä (+3,2 %) kasvoivat. Psykiatrien hoitopäivien lukumäärä (-6,2 %) sen sijaan laski tavoitteen mukaisesti. Vuonna 2014 tehtiin ennätysmäärä elinsiirtoja, yhteensä 355 siirtoa, mikä on 70 enemmän kuin edellisenä vuonna.

### Hoidetut potilaat

Sairanhoidollinen palvelutuotanto	TP 2014	TP 2013	Muutos-% TP 2014/ TP 2013
- Hoidetut eri erikoissairanhoidon potilaat	495 828	481 749	2,9%
- Hoidetut eri tk-päivystyspotilaat	44 423	53 252	-16,6%
- Keskimääräinen hoitoaika (vuodeosasto)			
somatickka, vrk	3,9	4,0	-2,5%
psykiatria, vrk	20,2	18,3	10,4%

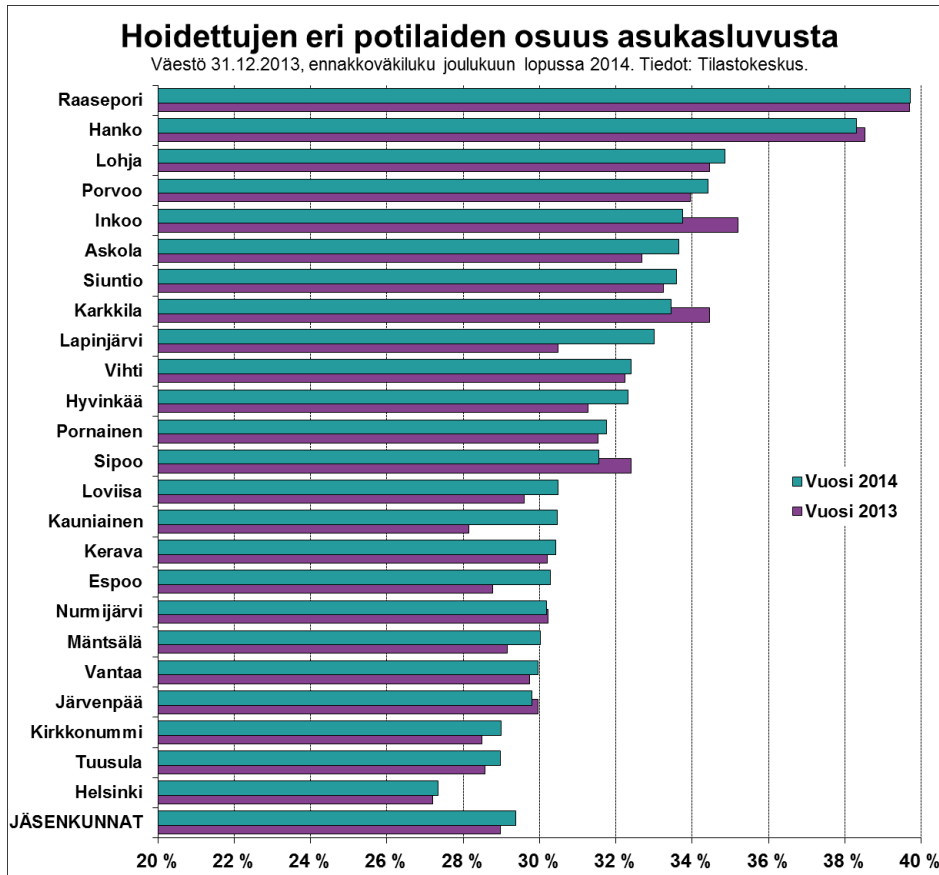
Erikoissairanhoidossa oli hoidossa 495 828 eri potilasta. Määrä kasvoi 2,9 % edellisestä vuodesta. HUS:ssa hoidettujen eri henkilöiden kokonaismäärä, johon sisältyivät yhteispäivystysten terveyskeskuspotilaat, oli 519 295 henkilöä (kokonaismäärässä potilaat, joita on hoidettu sekä erikoissairanhoidossa että HUS:n terveyskeskuspäivystyksessä, ovat luvussa vain kertaalleen). Kasvu vuoteen 2013 verrattuna oli 2,0 %.

Yhteensä 470 393 jäsenkuntien asukasta käytti erikoissairanhoidon palveluja, määrä kasvoi 12 293 henkilöllä (2,7 %) edellisestä vuodesta. Samanaikaisesti HUS-alueen väestömäärä kasvoi 1,2 %. Jäsenkuntien asukkaista noin joka kolmas (29,4 %) käytti vuoden 2014 aikana HUS:n tuottamia tai järjestämiä eri-



koissairaanhoidon palveluja. Palveluita käyttäneiden jäsenkuntalaisten osuus väestömäärästä kasvoi jonkin verran vuodesta 2013, jolloin toteuma oli 29,0 %. Palveluiden käytössä suhteessa kokonaisväestöön on suuria kuntakohtaisia eroja.

Seuraavassa kuvassa on esitetty jäsenkuntakohtaisesti hoidettujen eri potilaiden osuus jäsenkunnittain kokonaisväestöstä vuosina 2013 ja 2014. Helsinki tuottaa osan väestönsä tarvitsemista erikoissairaanhoiton palveluista itse.



### Hoidon saatavuus ja hoitoon pääsy

Sairaanhoidollinen palvelutuotanto	TP 2014	TP 2013	Muutos-% TP 2014/ TP 2013
<b>Hoidon saatavuus ja hoitoonpääsy</b>			
- Läheteiden käsittelyaika > 21 vrk, lkm	6 048	8 378	-27,8%
- Hoitoonpääsyä osastolle odottavat potilaat 1)			
> 6 kk	158	297	-46,8%
kaikki	16 909	16 321	3,6%
- Polikliiniseen hoitoon odottavat potilaat 1)			
> 3 kk	1 406	2 187	-35,7%
kaikki	24 986	26 875	-7,0%

1) Hoitotakuun piiriin kuuluvat 31.12.

Vuoden lopun tilanteessa kiireettömään polikliiniseen tutkimukseen ja hoitoon odottavien potilaiden koko-

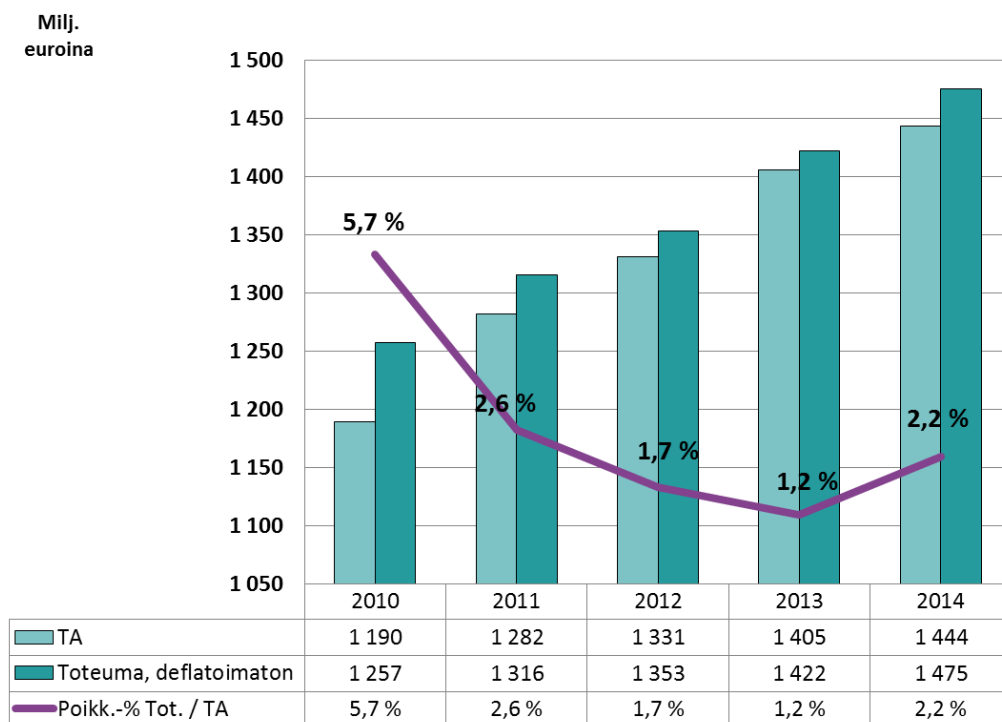
naismäärä laski 7,0 % verrattuna edelliseen vuoteen ja yli 3 kk odottaneiden lukumäärä laski 1 406 potilaaseen (-35,7 % vs. 2013). Vuodeosastohoitoon odottavien potilaiden kokonaismäärä sen sijaan kasvoi 3,6 % edelliseen vuoteen verrattuna ja yli 6 kk odottaneiden potilaiden lukumäärä laski 158 potilaaseen (-46,8 %).

#### Jäsenkuntien maksuosuus (erikoissairaanhoidon palvelulaskutus)

Jäsenkuntien erikoissairaanhoidon palvelut kattava maksuosuuslaskutus ylijäämäpalautuksen jälkeen oli 1 475,3 milj. euroa. Jäsenkuntien yhteenlaskettu maksuosuuslaskutus kasvoi edelliseen vuoteen verrattuna 53,6 milj. euroa (3,8 %) ja se ylitti talousarvion 31,5 milj. euroa (2,2 %). Kun otetaan huomioon toteutunut jäsenkuntien erikoissairaanhoidon toimintavolyymi (4,3 % kasvu edellisestä vuodesta ja 4,2 % yli talousarvion), talousarvioliitystä voidaan pitää hyvin maltillisena.

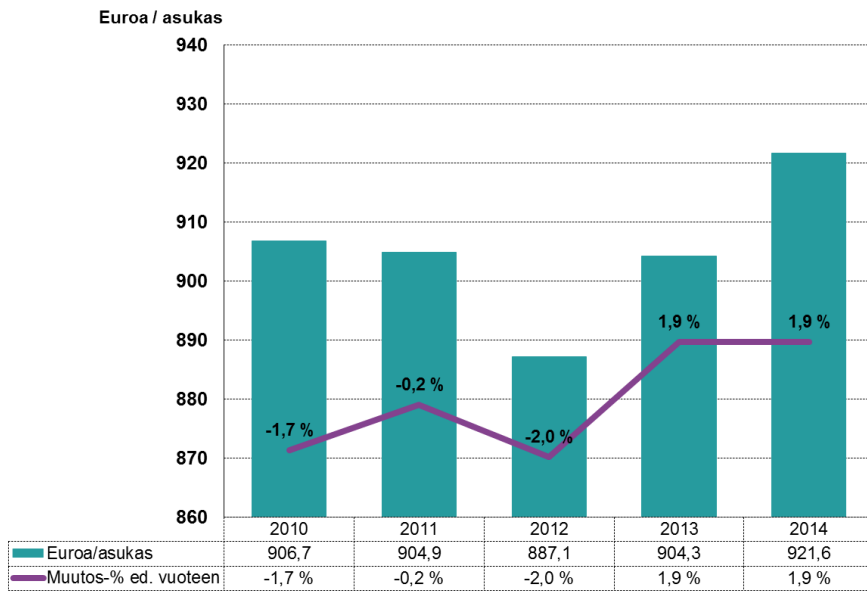
Toteutunut palvelujen määrällinen käyttö ylitti talousarviossa suunnitellun tason. Edelliseen vuoteen verrattuna oman palvelutuotannon maksuosuuslaskutuksen kasvusta 4,2 % aiheutui palveluiden määrällisen käytön lisääntymisestä ja 1,7 % käytettyjen palvelujen keskihinnan noususta. Ylijäämäpalautusta ei huomioida hinta-määräeroanalyysissa.

Alla olevassa kuvassa on esitetty jäsenkuntien deflatoimattomat maksosuudet vuosina 2010 – 2014 ja poikkeamaprosentti talousarviosta.



HUS:n jäsenkuntien erikoissairaanhoidon asukaskohtaiset kustannukset olivat vuonna 2014 keskimäärin 922 euroa. Tämä on 1,9 % enemmän kuin vuonna 2013 (deflatoitu julkisten menojen hintaindeksillä, kerroin 1,006). Liitteessä 1 on esitetty jäsenkuntakohtaisesti maksuosuuksien toteutuminen.

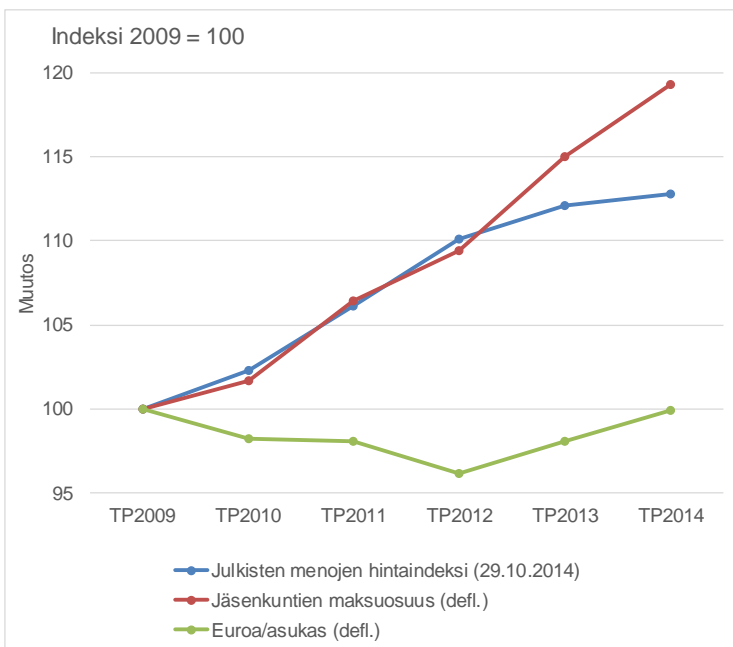
Alla olevassa kuvassa on esitetty jäsenkuntien deflatoidut maksosuudet euroa/asukas vuosina 2010 – 2014 sekä muutosprosentti edellisestä vuodesta.



Väestö 31.12.2010-2013, joulukuun ennakkoväkiluku 2014. Tiedot: Tilastokeskus.

Deflatoitu vuoden 2014 tasoon Tilastokeskuksen JMHI, kuntatalous/terveydenhuolto (2014 = tammi-syyskuun keskiarvo).

Alla olevassa kuvassa on esitetty julkisten menojen hintaindeksin, jäsenkuntien yhteenlaskettujen euro-määräisten maksuosuuksien sekä jäsenkuntien asukaskohtaisten maksuosuuksien kehitys indeksoituina vuosina 2009 – 2014.



Vuoden 2014 jäsenkuntien kalliin hoidon tasauksen jälkeisiä toteumia ja talousarvion maksuosuuksia verrattaessa jäsenkunnista 15 ylitti ja 9 alitti maksuosuutensa. Euromääräisesti suurimmat maksuosuuksien ylittäjät olivat Vantaa (10,5 milj. euroa), Espoo (10,5 milj. euroa), Helsinki (4,2 milj. euroa), Kirkkonummi (2,6 milj. euroa), Järvenpää (2,4 milj. euroa), Raasepori (2,3 milj. euroa) ja Nurmijärvi (2,1 milj. euroa).



Suurimmat alittajat euromääräisesti olivat Kerava (-1,6 milj. euroa), Hyvinkää (-1,5 milj. euroa), Inkoo (-1,2 milj. euroa) sekä Porvoo (-1,0 milj. euroa). Prosentuaalisesti suurimmat maksuosuuksien ylittäjät olivat Kauniainen 18,7 %, Pornainen 12,4 %, Loviisa 8,1 % ja Kirkkonummi 8,1 %. Maksuosuudet alittuivat prosentuaalisesti eniten Inkoossa -19,1 % ja Askolassa -13,3 %.

**Jäsenkuntien maksuosuuksien toteutuminen 2013 – 2014 (1 000 euroa)**

Kunta	TP 2013 (kalliin hoidon tasauksen jälkeen)	TA 2014	TP 2014 (ennen kalliin hoidon tasausta)	Kalliin hoidon tasaus, netto 1-12/2014	TP 2014 (kalliin hoidon tasauksen jälkeen)	Poikk. TP 2014 - TA 2014	Poikk.-% TP 2014 - TA 2014	Muutos TP 2014 - TP 2013	Muutos- % TP 2014 - TP 2013
Askola	5 441	5 507	4 718	55	4 772	-734	-13,3	-668	-12,3
Espoo	229 030	229 439	240 159	-210	239 949	10 510	4,6	10 918	4,8
Hanko	11 411	10 921	11 015	78	11 093	172	1,6	-318	-2,8
Helsinki	505 741	513 452	518 803	-1 127	517 676	4 224	0,8	11 936	2,4
Hyvinkää	46 839	50 129	47 948	682	48 629	-1 500	-3,0	1 790	3,8
Inkoo	5 706	6 444	4 974	238	5 211	-1 232	-19,1	-495	-8,7
Järvenpää	38 830	37 773	39 760	482	40 243	2 470	6,5	1 412	3,6
Karkkila	10 358	10 900	10 354	-254	10 100	-799	-7,3	-257	-2,5
Kauniainen	7 628	7 010	7 991	333	8 324	1 314	18,7	696	9,1
Kerava	34 205	36 561	34 126	842	34 967	-1 593	-4,4	762	2,2
Kirkkonummi	32 815	32 447	34 548	533	35 081	2 635	8,1	2 267	6,9
Lapinjärvi	2 839	2 882	2 910	74	2 984	102	3,5	146	5,1
Lohja	50 768	53 439	55 525	-1 213	52 997	-443	-0,8	2 228	4,4
Loviisa	14 564	15 038	14 840	102	16 257	1 219	8,1	1 693	11,6
Mäntsälä	18 986	19 743	19 457	498	19 955	212	1,1	969	5,1
Nurmijärvi	37 099	37 353	40 340	-841	39 499	2 147	5,7	2 400	6,5
Pornainen	4 358	4 459	5 046	-33	5 013	553	12,4	655	15,0
Porvoo	49 483	53 070	51 689	364	52 052	-1 018	-1,9	2 569	5,2
Raasepori	33 857	33 715	35 923	118	36 041	2 326	6,9	2 184	6,4
Sipoo	17 764	18 826	18 650	-218	18 432	-395	-2,1	668	3,8
Siuntio	6 175	6 784	6 945	-617	6 328	-456	-6,7	153	2,5
Tuusula	34 466	35 194	34 894	826	35 720	526	1,5	1 254	3,6
Vantaa	195 701	194 354	205 148	-255	204 893	10 539	5,4	9 192	4,7
Vihti	27 656	28 359	29 544	-456	29 088	729	2,6	1 432	5,2
<b>Jäsenkunnat yhteensä</b>	<b>1 421 720</b>	<b>1 443 800</b>	<b>1 475 306</b>	<b>0</b>	<b>1 475 306</b>	<b>31 507</b>	<b>2,2</b>	<b>53 586</b>	<b>3,8</b>

Oman ja muun palvelutuotannon kokonaislaskutuksen jakautumisessa jäsenkuntien ja muiden maksajien välillä ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia. Jäsenkuntien osuus kokonaislaskutuksesta on 91,6 %, joka on 0,3 prosenttiyksikköä korkeampi kuin vuonna 2013. HUS:n jäsenkunnille tuottaman terveyskeskus-päivystystoiminnan osuus kokonaislaskutuksesta on 0,6 %.



Laskutus (1 000 euroa)			Poikk.-%		
	TP 2014	TA 2014	TP 2014/ TA 2014	TP 2013	Muutos-% TP 2014/ TP 2013
<b>Jäsenkunnat</b>	<b>1 488 092</b>	<b>1 458 369</b>	<b>2,0 %</b>	<b>1 439 470</b>	<b>3,4 %</b>
- Jäsenkuntien maksuosuus	1 475 306	1 443 800	2,2 %	1 421 720	3,8 %
- Muu laskutus jäsenkunnilta	12 786	14 569	-12,2 %	17 750	-28,0 %
* Siirtoviivehoitopäivät	803	0		2 939	-72,7 %
* Terv.keskuspäivystys	9 124	8 528	7,0 %	11 389	-19,9 %
* Muu palvelutuotanto	2 858	6 041	-52,7 %	3 422	-16,5 %
<b>Muu laskutus</b>	<b>135 907</b>	<b>146 736</b>	<b>-7,4 %</b>	<b>137 477</b>	<b>-1,1 %</b>
- Erva	36 360	40 312	-9,8 %	36 256	0,3 %
- Muut sairaanhoitopiirit	72 550	79 091	-8,3 %	75 498	-3,9 %
- HYKSin Kliiniset Palvelut Oy	2 581	0		358	621,6 %
- Ulkomailla asuvat	2 892	4 680	-38,2 %	4 087	-29,2 %
- Kelan maksamat	4 156	0		2 369	75,5 %
- Puolustusvoimat	766	0		643	19,1 %
- Muut maksajat	16 602	22 653	-26,7 %	18 267	-9,1 %

Muiden maksajien laskutus oli vuonna 2014 yhteensä 135,9 milj. euroa, joka alittaa talousarvion 10,8 milj. eurolla (- 7,4 %) ja edellisen vuoden 1,6 milj. eurolla (- 1,1 %). Kokonaislaskutuksesta muiden sairaanhoitopiirien ja Erva-alueen osuus yhteensä on 6,7 %. Edelliseen vuoteen verrattuna Erva-alueen laskutus on kasvanut 0,3 % ja muiden sairaanhoitopiirien laskutus on vähentynyt 3,9 %.

Muiden maksajien laskutuksesta HUS:n omana palvelutuotantona tuotettujen tuotteiden laskutus oli 134,7 milj. euroa, josta 80,7 % muodostui vuodeosastohoidon DRG-tuotteista. HUS:n oman palvelutuotannon tuotteistetuista palveluista 50 eri tuotetta kattaa noin 57 % (76,4 milj. euroa) muiden maksajien laskutuksesta. Muiden kuin jäsenkuntamaksajien tuotteet ovat pääsääntöisesti vaikeahoitaisia klassisia vuodeosastohoitajaksoja. Erityisesti vuonna 2014 vilkastunut elinsiirtotoiminta sekä keskosina tai vaikeasti sairaina syntyneiden DRG-tuotteet näkyi muiden maksajien laskutuksessa. Näiden yhteenlaskettu laskutus oli 21,6 milj. euroa, mikä kattaa 28,3 % oman palvelutuotannon 50 laskutuksellisesti suurimpien tuotteiden laskutuksesta. Elinsiirtojen osalta kalliita sydämensiirtoja (DRG103) tehtiin lukumääräisesti 7 vähemmän ja kustannuksiltaan hieman edullisempia munuaisensiirtoja (DRG302) tehtiin lukumäärällisesti 27 enemmän kuin edellisenä vuonna. Vastasyntyneiden keskosten osalta tuotteen DRG388A (Vastasyntynyt, syntymäpaino 1 500-2 500 g, useiden elinjärjestelmien ongelmia) lukumäärä tuplaantui edelliseen vuoteen ja laskutus kasvoi 476,5 %.



## Liikevaihto, tulos ja tuottavuus

Talouden tunnuslukuja	TP 2012	TP 2013	TA 2014	TA 2014	TP 2014	Poikkeama-%	Muutos-%
			11.12.2013	11.12.2014		TP 2014/ TA 2014 (1)	TP 2014/ TP 2013
- Jäsenkuntien palvelusuunnitelma	1 353,2	1 421,7	1 443,8	1 491,9	1 475,3	2,2 %	3,8 %
- Muu myynti yhteensä	391,4	426,3	434,6	422,8	431,6	-0,7 %	1,3 %
- Toimintatuotot yhteensä	1 744,6	1 848,0	1 878,4	1 914,7	1 907,0	1,5 %	3,2 %
- Toimintakulut yhteensä	1 668,9	1 721,1	1 757,3	1 771,0	1 784,2	1,5 %	3,7 %
- Nettorahoituskulut	13,6	13,0	14,6	13,3	13,2	-9,5 %	1,0 %
- Vuosikate	62,1	113,8	106,6	130,3	109,5	2,8 %	-3,8 %
- Poistot	97,6	103,3	106,6	104,0	106,9	0,3 %	3,5 %
- Tilikauden tulos	-35,5	10,6	0,0	26,3	2,7		-74,5 %
- Toimintatuotot/toimintakulut %	104,5	107,4	106,9	108,1	106,9	0,0 %	-0,5 %
- Vuosikate/poistot %	63,6	110,2	100,0	125,2	102,5	2,5 %	-7,0 %
- Investoinnit	115,8	132,1	165,2	158,8	147,8	-10,5 %	11,9 %
- Lainakanta	224,2	214,9	274,9	214,9	204,6	-25,6 %	-4,8 %
- Omavaraisuusaste %	39,9	40,1	väh. 40 %	väh. 40 %	39,1		-2,4 %
- Suhteellinen velkaantuneisuus %	30,3	28,7			28,7		0,0 %
- Kertynyt ylijäämä 31.12.	-9,8	-2,7	-2,7	23,6	0,0	-100,0 %	-100,0 %

TA (1) Valtuuston hyväksymä talousarvio 11.12.2013

TA (2) Muutettu talousarvio, valtuuston hyväksymä 11.12.2014

### Toimintatuotot

HUS-kuntayhtymän toimintatuotot vuonna 2014 olivat noin 1 907,0 milj. euroa. Jäsenkuntien maksuosuus HUS:n kokonaisrahoituksesta oli vuonna 2014 (1 475,3 milj. euroa), 77,4 %, jossa oli kasvua edellisvuoteen 0,5 prosenttiyksikköä. Kasvu selittyy kilpailun kiristymisestä aiheutuneesta muiden maksajien laskutuksen pienentymisestä, mm. vakuutusyhtiöt avasivat omia sairaaloita. Jäsenkuntien palveluiden käyttö oli vuoden lopulla erittäin vilkasta. Jäsenkuntien maksuosuuden ylitys oli ennen 33,1 milj. euron jäsenkuntien palautusta 64,6 milj. euroa (4,5 %). Toimintatuottojen loppuvuoden voimakkaaseen kasvuun vaikutti Uranus-järjestelmän päivityksen myötä helpottunut pitkäaikaisdiagnoosien kirjaaminen.

### Toimintakulut

HUS-kuntayhtymän toimintakulut vuonna 2014 olivat 1 784,0 milj. euroa. Toimintakulut ylittivät talousarvion 26,9 milj. eurolla, 1,5 %. Kasvu edelliseen vuoteen verrattuna oli 3,7 %. Toimintakulujen vertailukelpoinen kasvu edelliseen vuoteen verrattuna ilman potilasvakuutusta ja tulospalkkioita oli 3,0 % ja talousarvioon verrattuna 0,7 %. Toiminnan määrä ylitti kuitenkin talousarvion sisältävän suunnitelman selvästi enemmän eli 4,3 %.

Henkilöstökulut (1 101,7 milj. euroa) alittivat talousarvion 11,2 milj. eurolla (-1,0 %). Henkilöstökulujen kasvu edelliseen vuoteen verrattuna oli 2,6 %, palkkojen ja palkkioiden 1,9 % ja henkilösivukulujen 5,7 %. Tulospalkkioita ei sisällytetä talousarvioon kuin johdon muuttuvien palkanosien osalta. Henkilösivukulujen kasvuun edellisestä vuodesta vaikutti palkkojen kasvun lisäksi KuEI-maksun nousu 0,3 %-yksiköllä.

Palkkojen talousarviota pienempään toteumaan vaikutti vuosilomamääräyksiin tullut muutos, jonka mukaan loma-ajan palkka lasketaan keskimääräisen työaikaprocentin mukaan (aiemmin loma-ajan työaikaprocentin mukaan). HUS:ssa on paljon osa-aikaisia työntekijöitä (noin 14,5 %), niin tämä lakimuutos vähensi loma-



ajalta maksettuja palkkakustannuksia sivukuluineen noin 3,5 – 4 milj. euroa vuodessa.

Alla olevassa taulukossa on esitetty palkkojen ja palkkioiden muutokset 2014 / 2013 (1 000 euroa):

Palkkalaji	Ilman sivukuluja	muutos-%
<b>TP 2013</b>	<b>871 824</b>	
Sopimuskorotusten kustannusvaikutukset (ilman työaikakorvausten ja jaksotetun lomapalkkavarauksen muutosta)	7 835	0,9 %
Työaikakorvausten muutos (maksetut sekä tilinpäätökseen jaksotetut)	179	0,0 %
Jaksotetun lomapalkkavarauksen muutos	-1 434	-0,2 %
Maksetut tulospalkkiot (netto) sekä uudet jaksotetut tulospalkkiot	4 051	0,5 %
Henkilöstömäärän ja henkilötyövuosien muu muutos sekä palkkaliukuma	5 631	0,6 %
Hoitotakuun lisätyö ja lääkärin kliininen lisätyö	-93	0,0 %
<b>TP 2014</b>	<b>887 993</b>	<b>1,9 %</b>

Henkilösivukulut alittivat talousarvion 2,5 milj. euroa. Varhaiseläkemaksut jäivät noin miljoonan alle talousarvion ja edellisen vuoden. Kustannuksia on pyritty pienentämään aktiivisella työnantajapolitiikalla ja osittaisen työajan järjestelyillä. Loppu henkilösivukulujen talousarvioalituksesta aiheutui työttömyysvakuutusmaksujen laskusta 0,2 %-yksiköllä. Tästä 1,5 milj. euron talousarvioalituksesta 0,6 milj. euroa aiheutui uudesta Työttömyysvakuutusrahaston maksamasta koulutuskorvauksesta enintään kolmelta päivältä.

Palveluiden ostot (286,0 milj. euroa) ylittivät talousarvion 16,3 milj. eurolla. Ylityksestä 8,9 milj. euroa aiheutuu potilasvakuutuksen kustannusten kasvusta. Lisäksi sairaanhoitopalveluiden ostot muilta sairaanhoidopiireiltä kasvoivat 6,1 milj. euroa, josta HUS-alueen potilaiden vapaan valinnan osuus oli noin 1,2 milj. euroa. Vapaan valinnan vuodeosastohoitopäiviä ostettiin 278 ja käyntejä 1 206, molempia arvoltaan noin 0,6 milj. euroa. Laboratoriopalvelut ylittivät talousarvion 1,4 milj. eurolla. Ylitys aiheutui pääosin volyymin kasvusta aiheutuvasta tutkimuskapasiteetin käyttökorvauksista.

Aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden ostot (340,0 milj. euroa) ylitti talousarvion 21,5 milj. eurolla. Aineiden ja tarvikkeiden talousarvioylitys aiheutuu palvelutoiminnan kasvusta. Ylityksestä 10,9 milj. euroa aiheutuu lääkekustannusten kasvusta. Lääkekustannukset kasvoivat edellisestä vuodesta 4,3 milj. eurolla. Jos kilpailutuksella ei olisi saavutettu noin 7 – 8 milj. euron kustannussäästöä, ylitys olisi ollut vieläkin suurempi. Alla olevassa taulukossa on esitetty, miten lääkkeiden ylitys ostohinnoin kohdistuu eri asiakasryhmiin:

Lääkkeet ja apteekkitarvikkeet	Toteuma - TA	Toteuma - ed.v.
Sisäiset asiakkaat	7,7	2,0
Tartuntatautilääkkeet	3,2	2,8
Ulkoiset asiakkaat	-0,2	-0,5
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>10,7</b>	<b>4,3</b>

Kilpailutuksen myötä merkittävimmät hinnanlaskut olivat epilepsialääkkeissä, paikallispuudutteissa, aineenvaihduntasairauksien hoitoon käytettävissä entsyymeissä, luun rakenteeseen ja mineralisaatioon vaikuttavissa lääkeaineissa sekä osassa syöpälääkkeitä. Lisäksi inhalaattorikaasuissa on siirrytty annoskohtaiseen hinnoitteluun, jonka myötä kokonaiskustannukset ovat laskeneet. Euromääräisesti eniten ovat laskeneet luun rakenteeseen ja mineralisaatioon vaikuttavat lääkkeet (-1 milj. euroa). Kustannusten vähenty-



minen aiheutuu lähinnä vaikuttavien aineiden tsoledronihapon hinnan alentumisesta ja denosumabin käytön volyymin vähentymisestä.

Sairaanhoidollisen palvelutuotannon volyymikasvun lisäksi yksittäisistä lääkeaineista on aiheutunut voimakasta lääkekustannusten kasvua. Sisäisille asiakkaille toimitettujen lääkkeiden hankintakustannusten kasvusta edellisvuodesta aiheutuu merkittävin yli 2 milj. euron talousarvioylitys aiheutuu silmän uudissuonittamisen estoon käytettävästä Aflibersepti-lääkeaineesta. Aiemmin ko. lääkeaineen sijaan käytettiin itse valmistettua lääkettä, jonka käytön lääkelain muutos estää. Uuden valmisteen hinta on moninkertainen ja samanaikaisesti tapahtunut Lauttasaaren silmäsaaran avaaminen korostaa muutoksen vaikutusta. Talousarvioylitykseen on lisäksi vaikuttanut syöpälääkkeiden nettovaikutus yli miljoonalla eurolla. Infliksimabi immunosuppressantin hinta on laskenut, mutta toisaalta selektiivisten (Ekolitsumabi) ja muiden immunosuppressanttien (Lenalidomidi ja Pomalidomidi) kustannukset ovat vastaavasti kasvaneet. Lisäksi monoklinaalisten vasta-aineiden (Trastutumabi), proteiinikinaasin estäjien (Dabrafenibi) ja muiden syöpälääkkeiden (Bortetsomibi) kustannukset ovat kasvaneet noin 0,5 milj. euroa kunkin valmisteen osalta.

Tartuntatautilääkkeiden kasvun (3,2 milj. euroa) aiheuttaa valtaosin kalliimman lääkevalmisteen käytöstä C-hepatiitin hoitoon, jolla voidaan välttää munuaissiirtoja ja se on kokonaistaloudellisesti edullisin ratkaisu. Vaikuttavat aineet ovat soforbuviri ja simepreviri. Loppu kustannusylityksestä aiheutui tartuntatautien lisääntymisestä sekä HIV-potilaiden elinajanodotteen pitenemisestä.

Ulkoisten asiakkaiden alitus aiheutui muistisairauslääkkeen (Memantiini) hinnanalennuksesta kilpailutuksen seurauksena sekä siitä, että jäsenkunnat ovat muuttaneet pitkäaikaishoidon yksiköitä palvelutaloiksi. Tällöin HUS-Apteekki ei voi toimia lääkkeiden toimittajana, vaan asukkaiden tulee hankkia lääkkeet yksityisapteekista. Nykyinen lääkelaki ei mahdollista lääkkeiden myyntiä palvelutalojen asukkaille.

Tutkimus ja hoitotarvikkeiden osalta talousarvioylitys oli 13,7 milj. euroa. Talousarvioylitys selittyy toimintavolyymin kasvulla. Merkittävintä kasvu on ollut implanttien, dialyysitarvikkeiden, ortopedisten ruuvien, neurokirurgisten- ja haavanhoito- sekä elektrofysiologisten tarvikkeiden ja katetrioiden osalta. Vuonna 2014 kilpailutettiin 37 milj. euron vuosiarvosta tarvikkeiden ja laitteiden puitesopimuksia. Saatu säästö aikaisempiin sopimuksiin verrattuna oli 10 %, 3,7 milj. euroa.

Tuet ja avustukset (0,9 milj. euroa) toteutuivat talousarvion mukaisina. Tukia ja avustuksia annetaan hengityshalvauspotilaille, jotka palkkaavat henkilökohtaisen avustajan. Tavoitteena on, että avustajat ovat pääosin HUS:n palkkalistoilla, mistä syystä annettujen tukien ja avustusten määrä on pudonnut aiemmista vuosista.

Muut toimintakulut (55,7 milj. euroa) toteutuivat 0,4 milj. euroa talousarviota suurempina, kasvua edelliseen vuoteen oli 3,5 milj. euroa. Muihin toimintakuluihin kirjautuvat ulkoa vuokrattujen tilojen kustannukset, kiinteistö- ja muut välittömät ja välilliset verot sekä luottotappiot. Luottotappiot vuonna 2014 olivat 3,1 milj. euroa, jossa oli laskua edelliseen vuoteen verrattuna 0,3 milj. euroa. Luottotappiot ylittivät talousarvion 0,4 milj. eurolla. Kiinteistöveroja maksettiin noin 5,5 milj. euroa, mikä ylitti talousarvion 0,4 milj. eurolla. Kasvu edelliseen vuoteen verrattuna oli 0,5 milj. euroa. Ulkoa vuokrattujen tilojen kustannukset ylittivät talousarvion 0,3 milj. euroa. Ulkoisten vuokraohteiden suurimmat järjestelyt vuonna 2014 liittyivät toiminnan keskitämiseen, sisäilmaongelmista johtuviin muuttoihin sekä osoitteessa Tukholmankatu 2, Helsinki sijaitsevasta vuokraohteesta hotellikäyttöön siirtyvistä tiloista luopumiseen. Vuokratiloista on kerrottu tarkemmin HUS-Tilakeskuksen osuudessa.

Rahoitustuotot ja -kulut (13,2 milj. euroa) toteutuivat 1,4 milj. euroa alkuperäistä talousarviota alhaisempina. Korkotuotot (1,0 milj. euroa) toteutuivat kokonaisuutena talousarvion mukaisina. Ryhmän sisällä korkotuotot antolainoista (0,3 milj. euroa) jäivät noin 0,3 milj. euroa alle talousarvion, koska Uudenmaan saira-





lapesula ei nostanut sille myönnettyä lainaa. Yleisen korkotason alentumisesta johtuen korkotuotot sijoituksista ja talletuksista (0,1 milj. euroa) jäivät noin 0,1 milj. euroa alle talousarvion. Maksuliikennetilien korkoja (0,6 milj. euroa) saatiin puolestaan 0,4 milj. euroa talousarviota enemmän. Pankkipalveluiden kilpailutuksen tuloksena kiinteä korkomarginaali on laskevien korkojen markkinoilla erittäin kilpailukykyinen. Lisäksi maksuliikennetilien rahavaroista saatiin aktiivisella hoidolla ja hieman normaalia pidemmällä sijoitusajalla syksyllä ennakoitua parempaa korkoa. Rahavarojen keskiporko oli 0,4 % (2013 0,3 %). Ennakoitua parempaan korkokehitykseen vaikutti lisäksi se, että tavoitteeksi asetetun 15 päivän kassan riittävyys oli 16,5 päivää.

Yleisen talouden matalasuhdanteen vuoksi asiakkaiden maksuvaikeudet kasvoivat, joiden myötä viivästyskorkotuotot (0,3 milj. euroa) toteutuivat noin 0,2 milj. euroa ennakoitua suurempina. Lainojen korkokulut (2,8 milj. euroa) toteutuivat 1,2 milj. euroa talousarviossa ennakoitua pienempinä. Kuntayhtymä ei nostanut talousarviossa ennakoitua 90 milj. euron lainaa ja lisäksi korkotaso pysyi alhaisena koko vuoden. Lainasalkun toteutunut keskiporko pysyi edellisen vuoden tasolla ja oli 1,3 %. Muut rahoituskulut (11,8 milj. euroa) toteutuivat talousarvion mukaisina ja ne muodostuvat peruspääomasta maksettavasta korosta omistajakunnille.

Poistot (106,9 milj. euroa) ylittivät 0,3 % alkuperäisen talousarvion. Poistosumma sisältää kaksi kertapoistoa. HUS-Logistiikka siirtyi uusiin tiloihin Vantaankoskelle vuodenvaihteessa, mistä syystä Meilahden tyhjentyneen keskusvaraston jäännösarvo 1,1 milj. euroa alaskirjattiin. Lisäksi Lohjan psykiatrian ja kuntoutuksen tilojen investointiprojektia muutettiin niin paljon, että alkuperäiset suunnittelukustannukset 1,3 milj. euroa jouduttiin alaskirjaamaan. Lisäksi kertapoisto jouduttiin tekemään eräistä päätyneiden vuokrakohteiden peruskorjauksista noin 0,1 milj. euroa. Poistoihin vaikutti lisäksi rakennushankkeiden kilpailutusten viivästyminen alkuvuonna, Potilastornin käyttöönoton siirtyminen, minkä vuoksi kalustamisen ja laitehankintojen kustannukset siirtyivät vuodelle 2015. Lisäksi tietojärjestelmäinvestoinnit jäivät 11,8 % alkuperäistä talousarviota alhaisemmiksi. Hankkeista ensihoidon tietojärjestelmän laajennus, kuntoutuksen ja apuvälineiden hallinta, videoneuvottelujärjestelmä, Citrix käytön laajennus sekä rakennushankkeiden tietoteknisiä investoinneista Konesalin, Meilahden potilastornin, Jorvin ja Naistenklinikan saneeraukseen liittyvien tietoteknisten hankkeiden kustannusarvio aleni tai ne siirtyivät vuodelle 2015 rakennushankkeiden viiveistä johtuen.

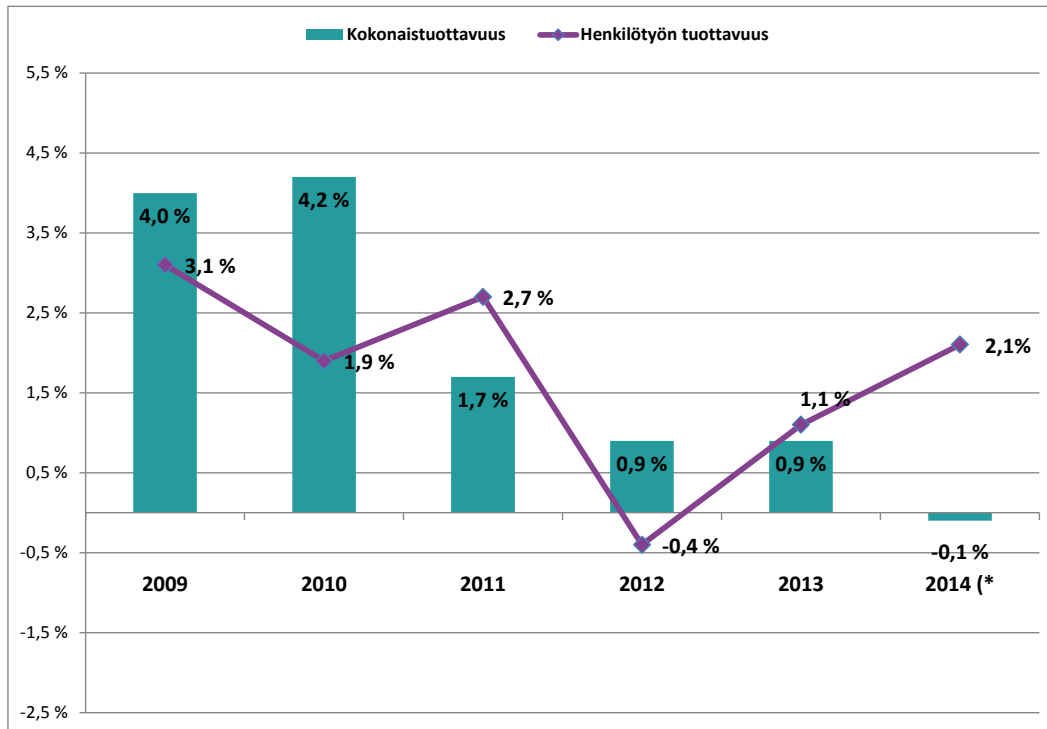
#### Tilikauden tulos

HUS-kuntayhtymän operatiivinen tulos ennen potilasvakuutuksen 8,9 milj. euron kirjaamista oli 44,7 milj. euroa. Potilasvakuutuksen lisäkulu huomioiden tilikauden tulokseksi muodostui 35,8 milj. euroa. Vuoden 2014 sairaanhoitoaluekohtainen ylijäämä 33,1 milj. euroa (sisältäen tukipalveluyksiköiden sisäisen asiakaspalautukset, vähennettynä (potilasvakuutuksen lisäveloituksesta aiheutuvasta) yhtymähallinnon alijäämällä sekä vähennettynä edellisten vuosien kertyneellä alijäämällä ja lisätynä tukipalveluyksiköiden asiakaspalautusten jälkeisellä tuloksella) hyvitetiin jäsenkunnille sairaanhoitoaluekohtaisen palvelukäytön suhteessa. Jäsenkuntapalautuksen jälkeen vuoden 2014 ylijäämä oli yhtä suuri, kuin taseeseen kertynyt edellisten tilikausien alijäämä eli 2,7 milj. euroa.

#### Sairaanhoidollisen palvelutuotannon tuottavuus

Henkilötyön tuottavuuden ja kokonaistuottavuuden kehitystä mitataan somaattisen palvelutuotannon osalta NordDRG-pohjaisilla tuottavuusmittareilla (DRG-pisteet / htv ja euroa / DRG-piste). Henkilötyön tuottavuus parani edellisestä vuodesta 2,1 %, mutta kokonaistuottavuus (deflatoitu DRG-pistekustannus) laski 0,1 %. DRG-pisteen keskimääräinen kustannus oli 712,4 euroa (2013: 711,8 euroa). Talousarviossa vahvistettua 1,5 prosentin tuottavuustavoitetta ei saavutettu. Alla olevassa kuvassa on esitetty kokonaistuottavuuden ja henkilötyön tuottavuuden kehitys vuosina 2009 – 2014. Kokonaistuottavuus on parantunut hidastuvassa

tahdissa vuodesta 2009 lähtien ja vuonna 2014 kehitys pysähtyi. Vuonna 2014 toimintakulut kasvoivat suhteessa hieman DRG-pistekertymää enemmän. Kun potilasvakuutuksesta aiheutunut 8,9 milj. euron lisäkulu eliminoidaan tuottavuuslaskennasta, kokonaistuottavuus parantui 0,6 %. Käyttämämme tuottavuusmittari DRG-pistekustannus ei täysimääräisesti kalenterivuoden aikana huomioi tuotantorakenteen muutosta avo-  
hoitopainotteiseen suuntaan.



## Investoinnit

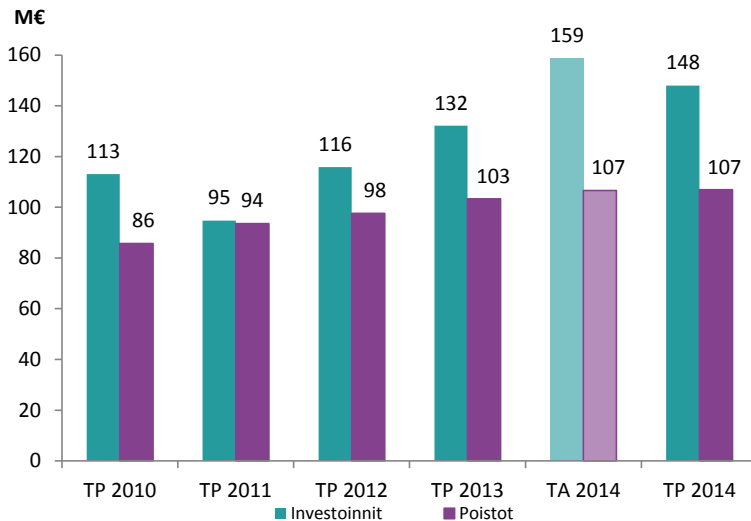
Investointien yhteismäärä oli 148 milj. euroa. Alkuperäisessä talousarviossa investointeihin varattiin 165 milj. euroa, mutta useiden suurten hankkeiden kustannusarviomuutoksista ja viivästyksistä johtuen määrä muutettiin valtuuston 11.12.2014 kokouksessa noin 159 milj. euroksi. Muutosta valmisteltaessa Naistenklinikan lisärakennusprojektin keskeytyminen joulukuun alussa ei vielä ollut tiedossa. Pääurakoitsijan konkurssi aiheuttaa em. hankkeeseen lisäviiveen ja lisäkustannuksia, jotka varmistuvat kevätkaudella 2015. Meilahden maanalaisten tilojen ja eräiden muiden suurten investointien aikataulujen ja kustannusten kertymän hallinta on ollut haasteellista ja vaikeuttanut investointien rahoitustarpeen ennakkointia.

Uudis- ja peruskorjausrakentamisen osuus investoinneista oli 98 milj. euroa. Hyväksytyt hankeohjelman mukaisesti HUS investoi suurten rakennusprojektien kuten Meilahden tornisairaalan ja Jorvin sairaalan lisärakennuksen lisäksi uuteen lääkintälaitte- ja informaatioteknologiaan, toiminnanohjausjärjestelmiin, potilashoidon peruslaitteistoihin ja myös sairaalatilojen muutostöihin, kosteusvaurio- ja muihin korjauksiin sekä tukipalvelujen kehittämiseen. Sairaalarakennusten huono kunto, sen aiheuttamat toiminnalliset riskit ja suuret korjaustarpeet vaikeuttavat erityisesti HYKS-sairaanhoidoalueella palvelutuotannon ja tuottavuuden kehittämistä.

Vuonna 2014 otettiin käyttöön kaksi uutta sädehoitolaitetta ja hankittiin sairaanhoidoalueille muita tutkimus- ja hoitolaitteita yli 13 milj. eurolla. Tietohallinnon investoinnit olivat 16 milj. ja liikelaitosten investoinnit yhteensä 12 milj. euroa.

Meilahden tornisairaalan peruskorjaus valmistui marraskuussa 2014. Hankkeen kokonaiskustannukset,

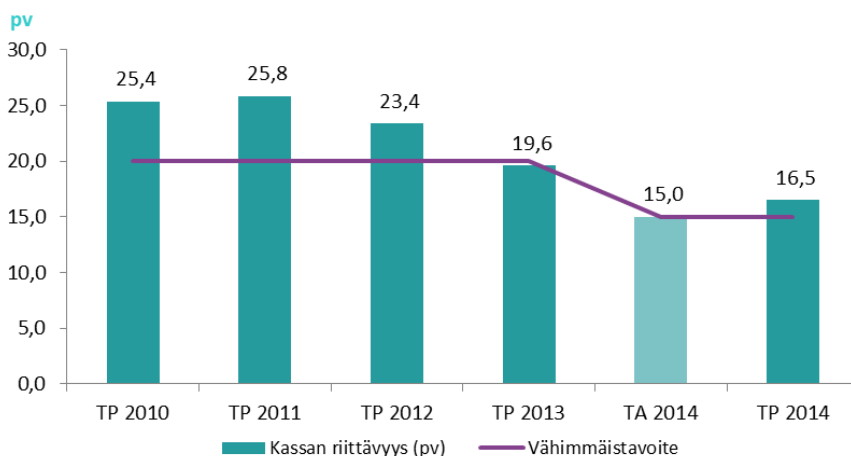
joista osa tulee maksuun vasta vuoden 2015 puolella, ovat noin 100 milj. euroa. Uusi logistiikkakeskus valmistui lokakuussa Vantaalle ja se otettiin onnistuneesti käyttöön vuoden 2015 alussa. Logistiikkakeskus ja useat muut HUS:n viime vuosien rakennus-, laite- ja IT-investoinnit liittyvät merkittävästi osin jäsenkuntayhteistyöhön sekä ydintoiminnassa että erityisesti tukipalveluissa.

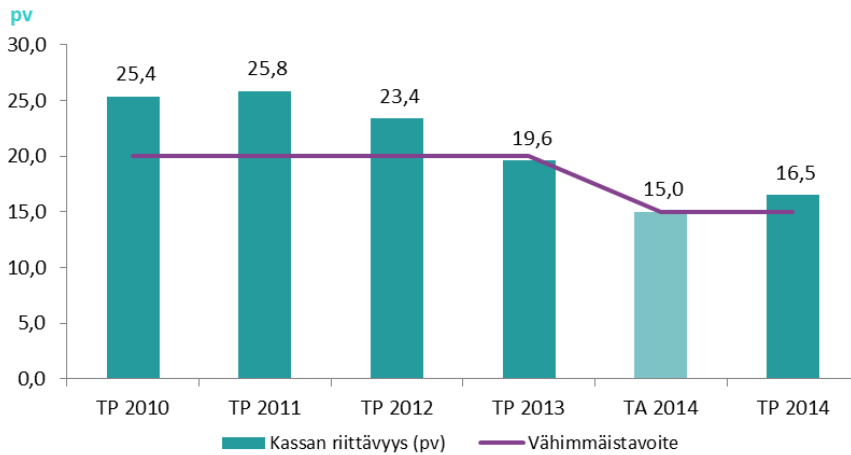


HUS-kuntayhtymän investoinnit ja poistot 2010 - 2014

## Rahoitus

Rahoituslaskelman toiminnan ja investointien alijäämäinen rahavirta kertoo, kuinka suuri osa investoinneista on katettava rahoituksen rahavirralla. Vuoden 2014 muutetussa talousarviossa toiminnan ja investointien rahavirta oli 28,5 milj. euroa alijäämäinen. Vuoden 2014 tilinpäätöksessä rahoituksen rahavirralla katettava investointien osuus (mukaan lukien osakkeet) toteutui 27,6 milj. eurona. Rahoituslaskelman toiminnan rahavirta 120,1 milj. euroa toteutui noin 10,2 milj. euroa muutettua talousarviota pienempänä, kun vuosikate jäi selvästi alle muutetun talousarvion. Investointien rahavirta 147,6 milj. euroa oli noin 11,2 milj. euroa muutettua talousarviota pienempi. Rahavarat 31.12.2014 olivat 88,4 milj. euroa. Rahavarat vähenivät edellisvuoden tilinpäätöksestä 13,0 milj. euroa. Kassan riittävyys oli 16,5 päivää. Kassan riittävyys -tavoitetta laskettiin 20 päivästä 15 päivään vuoden 2014 talousarviovalmistelun yhteydessä.

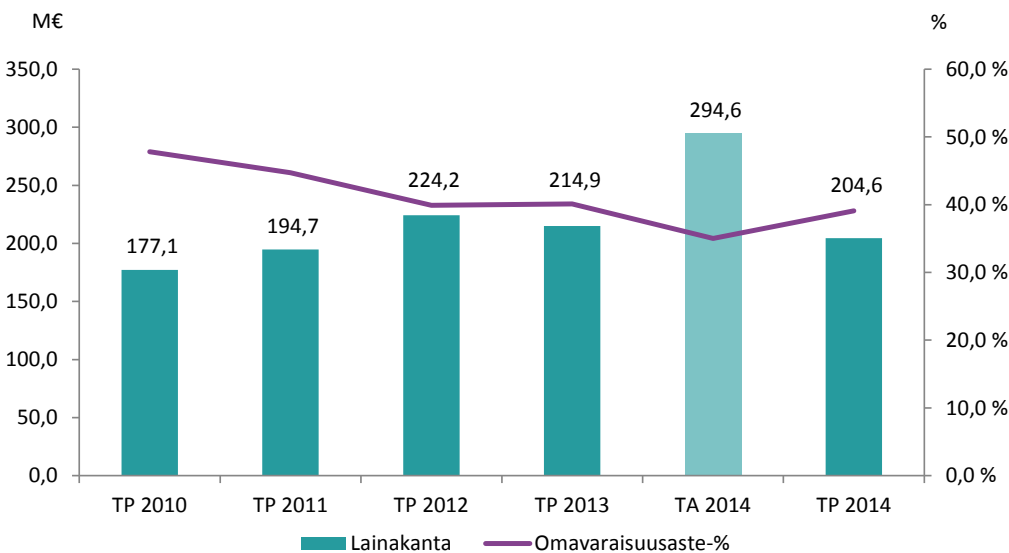




## Vastuusitoumukset

### Ottolainat

Kuntayhtymä ei nostanut uutta pitkäaikaista lainaa ja lyhensi lainoja 10,2 milj. euroa. Lainakannan muutokset toteutuivat muutetun talousarvion mukaisina. Vuoden 2014 lopussa lainakanta oli 204,6 milj. euroa. Vuoden 2015 lopussa lainakannan arvioidaan olevan noin 284,4 milj. euroa. Lyhytaikaista maksuvalmiusluottoa ei tarvittu vuoden 2014 aikana.



Muut maksuvalmiuden muutokset toteutuivat 22,6 milj. euroa talousarviossa ennakoitua suurempina, koska talousarviossa oli mahdollista arvioida em. erään sisältyvistä muutoksista vain konsernitiliin kuuluvien kahden tytäryhtiön konsernitilisaamisten/-velkojen merkittävä muutos.

### Antolainat

Muutetun talousarvion mukaisesti antolainoja muille ei myönnetty vuonna 2014 ja antolainoja muilta lyhennettiin 2,2 milj. euroa. Liikelaitokset ja taseyksiköt eivät nostaneet kuntayhtymältä pitkäaikaista lainaa



vuonna 2014. HUS-Kuvantaminen lyhensi lainaansa kuntayhtymälle 0,9 milj. eurolla. Taseyksiköistä Apuvälinekeskus lyhensi lainaansa kuntayhtymälle 0,2 milj. eurolla, mutta ei nostanut talousarvioon varattua 1,0 milj. euron lainaa kuntayhtymältä. Valtuusto päätti joulukuun 2014 kokouksessaan lakkauttaa taseyksiköt (Tietohallinto ja Apuvälinekeskus) vuoden 2015 alusta, jolloin toiminta jatkuu osana HUS-kuntayhtymää.

## Riskit

Riskienhallinta on osa hyvää johtamis- ja hallintojärjestelmää sekä kaikkea päivittäistä toimintaa. Riskienhallinnan menetelmin turvataan toiminnalliset perusedellytykset, jotka tarvitaan potilaiden hoidon toteuttamiseksi laadukkaasti, kustannustehokkaasti ja keskeytyksittä.

Kuntalaissa (2012) on säännökset kuntien sekä kuntayhtymien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja raportoinnista. HUS:n valtuuston (2013) hyväksymässä riskienhallinnan periaatteet –asiakirjassa määritellään riskienhallinnan tehtävät, toimenpiteet ja vastuut. Riskienhallintaperiaatteiden tavoitteena on tukea johtamis- ja esimiestehtävissä toimivia, lisätä riskienhallinnan tietoisuutta ja yhtenäistää riskienhallinnan toimintamalleja sekä sitouttaa toimintayksiköt edistämään yhteisiä tavoitteita.

HUS:ssa toteutetaan kokonaisvaltaista riskienhallintaa, johon kuuluu strateginen sekä operatiivinen toiminto. Strateginen riskienhallinta on osa toiminnan ja talouden suunnittelua, johtamis- ja päätöksentekoprosesseja. Strategisia riskejä ja niiden hallintatoimenpiteitä on tunnistettu liittyvän etenkin 1) Terveystieteiden toimialaan ja muutokseen sekä toimintaympäristöön, 2) Organisaatiolähtöisiin tekijöihin, organisaatorakenteisiin, strategiaan, johtamiseen ja henkilöstöön, 3) Infraan, investointeihin, pääomaan, talouteen ja rahoitukseen 4) teknologiaan, innovaatioihin, tutkimukseen ja opetukseen, 5) potilashoittoon, laatuun ja kokonaisturvallisuuteen.

Käytännön toiminnassa ilmenevät operatiiviset riskit liittyvät potilasturvallisuus- ja henkilöstöturvallisuuteen, kiinteistö- ja tilaturvallisuuteen, talous- ja omaisuusriskeihin, rikos- ja väärinkäytösriskeihin, sekä tietoturvallisuuden ja tietohallinnon riskeihin. Operatiiviset riskit voivat aiheutua puutteellisesti toimivista sisäisistä prosesseista, tiloista, henkilöistä, järjestelmistä tai ulkoisista tapahtumista.

Keskeisiä riskejä tunnistetaan sekä arvioidaan organisaation kaikilla tasoilla ja toiminnoissa. Riskien tunnistamisen ja arvottamisen perusteella tehdään päätöksiä riskien pienentämisestä, poistamisesta, siirtämisestä tai pitämisestä omalla vastuulla. Riskienhallinnan suunnitelmat sisällytetään osaksi normaaleja toimintasuunnitelmia. Johdon tehtävänä on johtaa, ohjata ja valvoa vastuualueensa onnistumista riskienhallinnassa. Vastuu riskienhallinnan toteutumisesta on jokaisella toimielimellä, esimiestehtävissä olevalla ja viime kädessä operatiivisen riskienhallinnan vastuu on jokaisella työntekijällä. Jokainen organisaation jäsen toteuttaa riskienhallintaa omassa roolissaan vastaten oman tehtäväkuvansa mukaisesta toiminnasta, tavoitteista sekä turvallisuudesta.

HUS:ssa toimii tietoturvallisuuden ja tietosuojan, valmius- ja jatkuvuussuunnittelun, kiinteistö- ja tilaturvallisuuden, henkilö- ja työturvallisuuden, riskienhallinnan kehittämisen, ympäristöturvallisuuden sekä potilasturvallisuuden osa-alueilla vastuulliset asiantuntijat kehittämis- ja ohjaustehtävissä. Hajauttamalla asiantuntijavastuita varmistetaan riittävä eri alojen asiantuntemus ja osaaminen. Turvapalveluiden toteuttamiseen liittyvät toiminnot on järjestetty tilaaja-tuottaja –periaatteen mukaisesti.

HUS:ssa on käytössä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sähköinen työkalu HUS –riskit –järjestelmä. Riskienhallintajärjestelmä on tarkoitettu riskeistä, uhkista ja vahingoista ilmoittamiseen, vaarojen ja riskien tunnistamiseen, arviointiin, seurantaan ja raportointiin. HUS –riskit -järjestelmää on kehitetty vuoden 2014 aikana muun muassa yhdenmukaistamalla riskianalyysijä, täydentämällä turvallisuuspoikkeamien tutkin-



taprosesseja sekä uudistamalla tulosalueiden johdon sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan arviointityökaluja. Vuonna 2014 käynnistettiin myös sisäiseen valvonnan, riskienhallinnan sekä potilasturvallisuuden parantamiseen tähtääviä HUS-riskit –järjestelmää koskevia kehittämisprojekteja, joiden on määrä valmistua vuoden 2015 aikana.

Riskinäkökohtia painotettiin HUS:n talouden ja toiminnan raportoinnissa vuoden 2014 aikana liittämällä talouden ja toiminnan osavuositarkastusten yhteyteen riskienhallinnan katsaukset. Tilinpäätöksessä annetaan laajempi selvitys riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan järjestämisestä. Toimitusjohtaja asetti vuoden 2014 lopulla valmistelutyöryhmän selvittämään jatkuvuudenhallintaa ja valmiuden organisointia. Työryhmän tehtäväksi tuli selvittää varautumisen nykytilanne ja hallintorakenteen ongelmakohtat sekä tehdä niiden pohjalta esitys tarvittavista hallinnollisista järjestelyistä. Lisäksi työryhmän tulee luoda varautumisen kokonaisuuden kattava toimintamalli ja kuvata ne toimenpiteet, joilla taataan toimintojen jatkuvuus ja turvallisuuden varmistaminen poikkeus- ja häiriötilanteissa. Työryhmän on määrä saada työnsä päätökseen kevään 2015 aikana.

Riskien siirtäminen vakuutusyhtiön kannettavaksi on yksi riskienhallinnan menetelmä johon on myös lakisääteisiä veloitteita. HUS on vakuuttanut henkilöstöön, kiinteään ja irtaimeen omaisuuteen sekä toimintaan liittyvät riskit, joiden vakuuttaminen on taloudellisesti tai muista syistä perusteltua. Vuoden 2014 aikana toteutettiin vahinkoriskianalyysit ja vakuutusturvaa tarkistettiin. Vuoden 2014 aikana konkretisoituneet omavastuun ylittävät vahinkoriskit katettiin HUS -konsernin vakuutuksista.

## Henkilöstö

### Henkilöstötunnusluvut

	TP 2013	TA 2014	TP 2014	Muutos-%	Poikkeama-%
	HUS	HUS	HUS	TP 2014/ TP 2013	TP 2014/ TA 2014
<b>Tasapainotettu ohjauskortti 2014/ Henkilöstö</b>					
- Vakinaisen henkilöstön %-osuus henkilöstömäärästä	79,2 %	81 %	78,9 %	-0,3 %	-2,1 %
- Työssäolo %	84,2 %	79 %	76,1 %	-8,1 %	-2,9 %
- Henkilötyövuoden hinta	Uusi tavoite	Henkilötyövuoden hinta ei nouse vuodesta 2013 vuoteen 2014 yli 1,36 %	1,63 %		
<b>Tasapainotetun ohjauskortin lisäksi seurattavat henkilöstömittarit</b>					
<b>Henkilöstön riittävyys ja rekrytointi</b>					
- Työnantajan suositteleminen (%)	83 %	85 %	85 %	2,0 %	0,0 %
- Perehdyttämisen toteutuminen	3,8	4,0	3,76	-1,1 %	-6,0 %
- Alle vuoden palveluksessa olleen henkilöstön % -osuus henkilöstöstä	12,3 %	11 %	13,8 %	1,5 %	2,8 %
<b>Vuorovaikutteinen johtaminen</b>					
- Kehityskeskustelu, käyntiaste	67 %	80 %	65 %	-2,0 %	-15,0 %
- Kehityskeskustelujen hyödyllisyys	71 %	80 %	71 %	0,0 %	-9,0 %
- Esimiesindeksi	3,7	3,9	3,67	-0,8 %	-5,9 %
<b>Henkilöstön osaaminen</b>					
- Tietojen ja taitojen riittävyys työtehtävissä	4,27	4,2	4,26	-0,2 %	1,4 %
- Koulutukseen osallistuneiden osuus henkilöstöstä	80,3 %	85 %	83,6 %	3,3 %	-1,4 %
<b>Työhyvinvointi ja työsuojelu</b>					
- Työkykyisyys-indeksi	4,14	4,1	4,13	-0,2 %	0,7 %
- Sairauspoissaolot, pvä/hlö	13,7	13,5	13,7	0,0 %	1,5 %
- Alle 3 pvän sairauspoissaolopäivät, pvä/hlö	3,3	2	3,4	3,0 %	70,0 %



### Henkilötyövuodet ja henkilöstömäärä

Varsinaisen henkilöstön henkilötyövuosia tehtiin yhteensä 17 611, mikä on 0,8 prosenttiyksikköä (143 htv) enemmän kuin edellisenä vuonna. Talousarviossa asetettu henkilötyövuositavoite ylittyi 154 henkilötyövuodella (0,9 %).

Suurin yksittäin selittävä tekijä henkilötyövuosien kasvuun on henkilöstömäärän lisääntyminen. Henkilötyövuosia ja niiden määrän muutosta seurattiin osana kuntayhtymän kuukausi- ja osavuosikatsausraportointia. Henkilötyövuodella tarkoitetaan työpanosta, joka vastaa laskennallisesti yhden henkilön noin 10,5 kuukauden työskentelyä, johon ei sisälly lomaa tai muita poissaoloja.

Henkilöstömäärä 31.12.2014 oli 22 364 henkilöä. Vuoteen 2013 verrattuna henkilöstömäärä nousi 613 henkilöllä. Vakinaisen henkilöstön prosentuaalinen osuus oli suhteellisen korkea (78,9 %), vaikkakin vuodelle 2014 asetettua 81 % tavoitetasoa ei saavutettu. Henkilöstöstä valtaosa (86,6 %) oli kokoaikaisessa palvelussuhteessa. Yleisimmät syyt osa-aikatyöhön olivat osa-aikaeläke ja osittainen hoitovapaa. Alle vuoden palveluksessa olleiden % -osuus oli 13,8 % ja se nousi hieman edellisvuodesta (1,5 %). Tätä selittää henkilöstömäärän kasvu. Vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus oli 6 % kuten vuonna 2013.

HUS:n eläkkeellesiirtymisikä nousi vuonna 2014 merkittävästi, sillä eläkkeelle jäätiin keskimäärin 61,4 vuoden iässä ja vanhuuseläkkeelle 64,0 vuoden iässä. Eläkkeelle siirtymisen myöhentymiseen vaikutti eniten työkyvyttömyyseläkkeiden määrän lasku. Suomalaiset jäivät vuonna 2014 työeläkkeelle keskimäärin 61,2 -vuotiaana.

HUS järjestää henkilöstölleen kohtuuhintaisia vuokra-asuntoja tarkoituksena tukea HUS:lle asetettujen tehtävien toteutumista varmistamalla tarvittavan henkilöstön saatavuus ja pysyvyys. HUS:lla on kaikkiaan 1401 henkilöstöasuntoa, jotka sijaitsevat kahdellatoista paikkakunnalla. HUS:n hallitus päätti tammikuussa 2014 teettää hankeselvityksen 200 – 300 henkilöstöasunnon lisäämisestä pääkaupunkiseudulle.

Heinäkuussa 2014 HUS:sta tuli Seure Henkilöstöpalvelut Oy:n osakas ja syksystä alkaen vuokrahoitajien hankkiminen keskitettiin Seureen. Hoitajien vuokratyövoimaa käyttää ensisijaisesti HYKS sairaanhoitoalue. Vuokratyövoimapalvelujen keskittämisellä pyritään vähentämään esimiesten sijaisrekrytointiin kuluttamaa aikaa ja vuokratyövoiman kustannuksia sekä yhdenmukaistamaan ja tehostamaan toimintatapoja.

HUS on vetovoimainen työnantaja. Vuosittaisessa työolobarometrissa ja myös pois lähteneille työntekijöille suunnatussa kyselyssä on vuodesta 2011 lähtien kysytty, suosittelisivatko he HUS:a työnantajana ystävilleen tai tuttavilleen. Nykyisestä henkilöstöstä HUS:a työnantajana suosittelisi 85 %. Sivutoiminta ja kilpailevaa toimintaa koskeva ohjeistus päivitettiin kesällä 2014 ja uusi pysyväisohje tuli voimaan 1.7.2014. Ohjeistuksessa tarkennettiin käsitteitä sivutoimi ja kilpaileva toiminta sekä valotettiin niihin liittyviä linjauksia aiempaa tarkemmin.

### Henkilöstökustannukset ja vuokratyövoima

Henkilöstökustannusten, henkilöstömäärän ja henkilötyövuosien kehitykseen on kiinnitetty vuonna 2014 erityistä huomiota. HUS:n yksiköt raportoivat niiden kehityksen sekä toteutetut toimenpiteet kuukausittain ja tarkemmalla tasolla kolmannes vuosittain HUS:n johtoryhmälle. Lisäksi yksiköt raportoivat säännöllisesti tehdyt palkankorotuspäätökset sekä myönnetyt täyttöluvat.

HUS-kuntayhtymän vuoden 2014 maksetut palkat ja palkkiot sivukuluineen olivat yhteensä 1 101,7 miljoonaa euroa, mikä oli -1,0 % (noin 11,2 milj. euroa) alle talousarviossa suunnitellun



tason. Palkkakustannukset kasvoivat vuonna 2014 noin 1,9 % vuoteen 2013 verrattuna.

Vuokratyövoimaan käytettiin 11,6 milj. euroa, joka vastaa noin 194 henkilötyövuotta. Vuokratyövoiman käyttö väheni edellisvuodesta 0,9 miljoonaa euroa.

### Ympäristöasioiden hallinta

Ympäristötyön tavoitteena on toiminnan haitallisten ympäristövaikutusten vähentäminen. Nykyiset ympäristötyön keskeisimmät tavoitteet HUS:ssa ovat energian ja materiaalien käytön tehokkuuden parantaminen, jätehuollon ohjeistus, ympäristökriteerien liittäminen hankintoihin sekä ympäristötietoisuuden lisääminen. Uuden jäteasetuksen velvoittama kuormakohtaista kirjanpitovelvollisuutta on toteutettu. Kaikki sidosryhmät eivät ole kuitenkaan lähteneet mukaan, mikä on viivästyttänyt jätehuollon raportointia. Tilannetta helpottanee jatkossa sidosryhmien nettiversiot raporteista, jotka asiakas saa itse tulostaa.

HUS:n ympäristöohjelmassa 2011 - 2015 seurataan materiaalitehokkuuden kehittymistä esimerkkituoteryhmissä. Seuraavassa taulukossa on esitetty kulutuksen muutos vuoden 2010 kulutustasosta vuoteen 2014. Kopiopaperin kokonaiskulutustietoja 2010 ei ollut saatavilla, mutta vuoden 2011 kulutus oli noin 214 000 euroa (107 900 riisiä). Tavallisen kopiopaperin kulutus on laskenut neljässä vuodessa 3 050 arkista 2 800 arkkiin henkilötyövuotta kohden. Trendi on kuitenkin pysähtynyt ja kulutus asettunut vuoden 2013 tasolle. Sähköisten prosessien lisääntymisen myötä laskun odotetaan kuitenkin jatkuvan. Kertakäyttöisten leikkaustekstiilien kulutus on melko vakiintunutta, mutta kustannukset ovat kääntyneet edellisten vuosien kasvun jälkeen selvään laskuun vuonna 2014. Muissa vaatteissa kertakäyttöisten määrä on lähes kaksinkertaistunut vuodesta 2010. Kertakäyttöisten vilutakkien määrä kasvoi vuosi vuodelta voimakkaasti, mutta kääntyi vuonna 2014 laskuun (-15 % kpl/htv).

Tuoteryhmä	Kustannukset			Kappalemäärät				
	Kulutus 2010, eur	Kulutus 2014, eur	Muutos eur	Kulutus 2010 kpl **	Kulutus 2014 kpl	Kulutus 2010 kpl/htv **	Kulutus 2014 kpl/htv	Muutos, kpl/htv
Kopiopaperi (valk. A4), riisiä	–	198000	–	102000	99500	6,1	5,6	-7,4%
kk kaarimaljat	40000	36000	-4000	931000	839000	55,4	47,4	-14,5%
kk leikkaustakit	413000	414000	+1000	326000	353000	19,4	20,0	+2,8%
kk leikkausliinat ja -lakanat	303000	282000	-21000	1080000	1500000	64,3	84,8	+31,8%
kk vaatteet yhteensä	81800	151000	+69200	132000	200000	7,9	11,3	+43,8%
kk vilutakit	18000	59300	+41300	10400	39700	0,6	2,2	+262 %
kk työpuvut	15700	34300	+18600	15700	36200	0,9	2,0	+119 %
kk suojatakit	48100	57300	+9200	106000	124000	6,3	7,0	+11 %
kk astiat ja aterimet [€]	85200	80900	-4300	–	<b>€/htv:</b>	5,1	4,6	-8,7 %

\* Lyhenne kk viittaa kertakäyttöisiin tuotteisiin, htv henkilötyövuosiin

\*\* kk leikkausliinojen ja -lakanoiden osalta kulutus vuonna 2012 (ei 2010), koska HUS-ToTal kappalemäärätiedot ovat täydentyneet vuodenvaihteessa 2014 - 2015.

#### Energiatehokkuuden-tunnusluvut (HUS-tasolla)

	2011	2012	2013	2014
Kopiopaperi (valkoinen A4) eur/htv]	12,11	11,62	11,19	11,19
Tulostusvärit [eur/htv]	76,99	59,60	56,29	67,44

Toiminnan energiatehokkuuden tunnusluvuista tulostusvärikustannukset ovat kääntyneet pitkään jatkuneen laskusuunnan jälkeen kasvuun. Vuonna 2014 kehitettiin Rambollin ympäristöasiantuntija tuella esmiehille suunnattua ympäristöasioiden perustietopakettia, ympäristö- ja energiatehokkuusasioiden HUS:n





Ympäristö-Passi –verkkoperehdytys-materiaalia, intranetin ympäristövastaavan sivua ja HUS:n ympäristö-asioiden tarkistuslistaa. Lisäksi Ohkolassa puhdistettiin pilaantunutta maata. Epäorgaanista maa-ainesta toimitettiin käsittelyyn 2 248 tonnia. Ohkolassa ja Kellokoskella puhdistettiin myös purettujen öljysäiliöiden alustoja ja öljyistä maata poistettiin yhteensä 987 tonnia.

### **Yhteistyö**

HUS:n perusterveydenhuollonyksikkö ja Socca sekä HYKS-alueen vastuulääkärit tekivät tiivistä yhteistyötä pääkaupunkiseudun kuntien kanssa. HUS:n ja HYKS-alueen johto kävivät säännöllisiä terveydenhuollon suunnittelu- ja seurantakokouksia pääkaupunkiseudun kuntien kanssa. Lisäksi HUSTRA työryhmässä läpikäytiin ajankohtaisia yhteistyötä koskevia asioita mm. investoinnit.

Sote-toimintojen yhteensovittamiseen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. Molemminpuolinen vuorovaikutuksen on hyvä tapahtua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Lisäksi jäsenkuntien kanssa yhteistyössä valmisteltiin Apotti-hanketta.

### **Merkittävät tapahtumat yhteisön toiminnassa raportointijaksolla ja tulevaisuuden näkymät**

#### **Merkittävimmät tapahtumat vuonna 2014**

##### Uusi Lastensairaala

Uuden Lastensairaalan hankesuunnitelma, vuokrasopimus ja maanvuokrasopimus käsiteltiin HUS:n hallituksessa maaliskuussa. Sairaalan suunnittelu jatkui ja elokuussa työt käynnistyivät työmaalla. Ehdotussuunnittelun valmistuttua hankkeen laajuus ja kustannukset ylittivät tavoitteen ja sopimusten mukaisen laajuuden ja Uuden Lastensairaalan säätiön hallitus päätti palauttaa hankkeen uudelleen suunniteltavaksi. Samalla lastensairaalan rakennuttamisesta vastaavan kiinteistöosakeyhtiön uutena rakennuttajakonsulttina aloitti Haahtela Oy. Tarkistetut suunnitelmat valmistuivat vuoden 2014 lopulla. Meilahden sairaala-alueen asemakaavamuutos tuli lainvoimaiseksi tammikuun 2015 alussa, mikä mahdollistaa lastensairaalan rakentamisen ja samalla maanrakennustöiden laajenemisen koko rakennusalueelle. HUS:n uusi Logistiikkakeskus otettiin käyttöön vuodenvaihteessa 2014 – 2015 ja entistä Meilahden keskusvarastoa päästiin purkamaan pois Uuden Lastensairaalan alta. Uuden lastensairaalan toiminnan suunnittelu on jatkunut kaikkien rakennukseen tulevien toimintojen osalta huomioiden erityisesti potilaan kokemuksen ja omaisten mahdollisuuden olla lapsen kanssa koko sairaalakäynnin ajan. Lastensairaalan tukisäätiö saavutti koko 30 milj. euron varainkeräystavoitteensa jo syyskuudella 2014.

##### Meilahden tornisairaala

Meilahden tornisairaala valmistui 20. marraskuuta noin neljä kuukautta myöhässä sopimuksenmukaisesta valmistumisajasta. Ensimmäiset yksiköt pääsevät muuttamaan tornisairaalaan huhtikuussa 2015. Muutot jatkuvat koko vuoden 2015 kolmiosairaalan ja tornisairaalan toimintojen sijoittuessa vaihteittain toimitiloihin. Hankkeessa projektinjohtourakoitsijana toiminut Lujatalo Oy haastoi rakennuttajana toimineen HUS-Kiinteistöt Oy:n 27.2.2014 päivätyllä haasteella Helsingin käräjäoikeuteen. Haasteessa Lujatalo Oy vaati sakotonta lisäaikaa ja siitä aiheutuneiden kustannusten korvaamista sekä tavoite- ja kattohinnan korvaamista. Haasteeseen annettujen vastausten jälkeen asia siirrettiin pöydälle kunnes urakkaa koskeva taloudellinen loppuselvitys on pidetty. Riidan käsittely on kesken eikä mahdollisista kustannusvaikutuksista ole tilinpäätöstä laadittaessa vielä arviota.

##### Naistenklinikan lisärakennus ja laajennus

Naistenklinikan kokonaan peruskorjattavaan ja yhdellä kerroksella laajennettavaan lisärakennukseen tulee tilat leikkaus- ja anestesiaosastolle, synnytysosastolle ja vastasyntyneiden teho-osastolle. Rakentaminen alkoi vuonna 2013 ja hankkeen oli määrä valmistua vuoden 2015 lopulla. Työmaan pääurakoitsija Rakennustuote Oy oli hakenut velkasaneeraukseen marraskuussa 2013. Työt edistyivät työmaalla hitaasti ja joulukuun alussa 2014 pääurakoitsija hakeutui konkurssiin; tällöin työt olivat useita kuukausia myöhässä aika-



taulusta. Rakennuttajana toimiva HUS-Kiinteistöt Oy otti työmaan haltuun. Joulukuun 23 päivänä työmaan sääsuoja romahti ja tapaus sai paljon julkisuutta. Uusi pääurakoitsija valitaan helmikuussa 2015 ja hankkeen valmistumisen arvioidaan siirtyvän syksyyn 2016. Viivästyksen vuoksi naistentautien ja synnytysten uudelleenjärjestelyt HYKS:ssä ja vastasyntyneiden tehostetun hoidon muutto Lastenkllinikasta siirtyvät vastaavasti. Pääurakoitsijan vaihdoksen ja toiminnan väliaikaisjärjestelyjen kustannusvaikutukset selviävät kevään 2015 aikana.

#### Ensihoito

Ensihoitopalvelu oli HUS:n järjestämistä vastaavalla olevaa toimintaa vuonna 2014. Palvelutuotannon osalta Länsi-Uudenmaan sairaanhoitoalueen ensihoito hoidettiin vielä ns. siirtymäajan sopimuksilla 31.12.2014 asti. Kaikilla muilla sairaanhoitoalueilla toiminta oli järjestetty terveydenhuoltolain tai sen toimeenpanon aikaisilla yhteistoiminta- tai hankintasopimuksilla tai sairaanhoitoalueen omatuotantona. HaiPro-järjestelmä tuotiin järjestelmällisesti käyttöön huomioiden myös sopimuspalveluntuottajat. Ensihoidon tietojärjestelmän Merlot Medin laajennus saatiin päätökseen 31.12., jolloin järjestelmä kattoi koko HUS-alueen.

#### Päivystysasetus ja sen toimeenpano

HUS:n hallituksen linjauksen mukaisesti päivystysasetuksen täytäntöönpano tehtiin mahdollisimman kustannusneutraalisti. HYKS tulkitaan suurten pitkälle erikoistuneiden yksiköiden muodostamaksi yhdeksi sairaalaksi. Päivystysten johto ja yhteispäivystykset toteutuvat kaikissa HUS:n sairaaloissa viimeistään vuoden 2015 alkupuolella. Peijaksen yleislääkäripäivystyksen siirrosta HUS:lle aloitetaan neuvottelut. Kirurgian takapäivystysjärjestelyt toteutuvat pienellä lisäkustannuksella kaikkialla paitsi Länsi-Uudenmaan sairaalassa. Synnytystoiminta jatkuu kuudessa sairaalassa Porvoon sairaalan saatua STM:ltä poikkeusluvan 2016 loppuun. Psykiatrian takapäivystys siirtyy sairaalaan Etelä-Suomen aluehallintoviraston linjauksen mukaisesti Lohjalla ja Raaseporissa. Radiologian päivystys järjestetään digitaalisella yhteydellä Meilahden sairaalasta. Tukipalveluiden ja muiden asetuksen vaatimusten suhteen HUS täyttää kriteerit.

#### Hyksin uudelleen organisoituminen

Helsingin seudun yliopistollinen keskussairaalan, Hyksin, muodostavat pääkaupunkiseudulla sijaitsevat HUS:n sairaalat ja muut toimintayksiköt. Hyks tuottaa erikoissairaanhoidon palveluja paitsi alueeseensa kuuluvien kuntien asukkaille, myös suuressa määrin kaikille HUS:n jäsenkunnille. Sen tehtävänä on myös huolehtia HUS:n erityisvastuualue- ja valtakunnallisista velvoitteista. Niin ikään tämän alueen sairaalat toimivat Helsingin seudun yliopistollisena keskussairaalan, jonka tehtävänä on huolehtia lääketieteellisestä ja muusta terveydenhuoltoalan opetuksesta sekä tutkimuksesta. HYKS-sairaanhoitoalue nyky muodossaan aloitti toimintansa 1.1.2006, jolloin se sai oman lautakuntansa ja sairaanhoitoalueen johtajansa. Toiminnallisesti merkittävää oli, että HYKS-alueella siirryttiin sairaalakeskeisestä toiminnan järjestämisestä tulosyksiköittäin ohjattuun toimintaan, ns. divisioonamalliin. Osaamiskeskuksella tarkoitetaan tietyn laajan hoitokokonaisuuden tai potilasryhmän hoitamiseen tarkoitettua suhteellisen itsenäisen, eri tuotannon tekijöitä hallitsevan kokonaisuuden muodostamista.

#### Tutkimustoiminta

HUS:n strategian mukaan sairaanhoitopiirin tutkimus suunnataan niin, että se johtaa onnistuessaan perustavaa laatua olevaan uuteen tietoon ja sen avulla parantuneeseen diagnostiikkaan ja hoitoon. Mihin tahansa ei siis tyydytä, vaan etsitään todella uutta ja merkittävää. Tavoitteena on parempi diagnostiikka ja hoito. Tutkimustyö parantaa palvelutuotantoa kahta reittiä. Se tuottaa uutta tietoa ja parantaa henkilöstön taitoja, sillä tutkija on käytännössä aina tutkimansa taudin huippuasiantuntija. HUS:ssa otettiin sen ensimmäisen yhdentoista toimintavuoden aikana käyttöön yli 700 omaan tutkimustyöhön perustuvaa hoidon ja diagnostiikan parannusta eli parannus useammin kuin kerran viikossa. Yli yhdeksänkymmentä prosenttia palvelutuotannon vastuhenkilöistä arvioi tutkimustyön parantaneen alaisensa henkilöstön ammattitaitoa.

Ongelmaksi on kuitenkin muodostumassa rahoitus. Valtion klinisen lääketieteen tutkimusrahoitus on pienentynyt noin viidennekseen kuluneen runsaan viidentoista vuoden aikana. Tutkimuksen turvaamiseksi



HUS on panostanut tutkimukseen merkittävästi omaa rahoitusta. Mutta vaikka laskettaisiin yhteen HUS:n oma ja valtiolta saatu tutkimusrahoitus ollaan vuonna 2015 suurin piirtein samalla tasolla kuin pelkkä valtion rahoitus oli vuonna 2009 ja huikeasti jäljessä valtion tutkimusrahoituksen tasosta vuosituhatteen vaihteen tienoilla. Rahoituksen heikkenemisen jäljet alkavat näkyä. Tutkimuslupien määrän perusteella laskettu uusien hankkeiden määrä oli viime vuonna viidenneksen edellisvuotta pienempi. Osan laskusta selittää yksittäisten tutkimushankkeiden koon kasvu, mutta takana lienee myös ihan oikea tutkimusaktiivisuuden hiipuminen.

#### Toiminnan parantaminen Lean-menetelmää hyväksikäyttäen

Vuoden aikana on vedetty lukuisia Lean-työpajoja sekä kliinisillä että tukipalveluiden alalla. Jorvin päivystyksessä jatkuvasta parantamisesta on tullut jo osa työkulttuuria. Tämä näkyy muun muassa ruuhkautumattomana päivystyspoliklinikkana. Tukipalveluista kuvantaminen ja laboratoriotoiminnot johdetaan nykyisin Lean-periaatteiden mukaisesti, ja vuoden lopulla HUS-Servis on lähtenyt voimakkaasti kehittämään omaa Lean-toimintaansa. Yhtymähallinto on järjestänyt lisäksi kohdennettuja Lean-koulutuksia muun muassa yhteistyössä Suomen Lean-yhdistyksen kanssa.

#### Psykiatrian tiekartta

Psykiatria on HUS:ssa voittopuolisesti avohoidon toimintaa, jota tukevat erikokoiset paikalliset somaattisen sairaalan yhteydessä toimivat psykiatriset yksiköt. Kaikilla HUS psykiatrian tulosyksiköillä on lähivuosille suunnitelmalliset somaattisten sairaaloiden yhteyteen siirtymisestä tiekartan mukaisella osastomitoituksella. Näiden osastojen lisäksi tarvitaan suurempi psykiatrinen yksikkö, jonne yhteiset osastotoiminnot voidaan sijoittaa, ja joka mahdollistaa potilasryhmäkohtaista erikoistumista. Millaiseksi työnjako ja yhteistyö alueellisten ja yhteisosastojen välillä muodostuu, selviää lähivuosina kokeilujen kautta. Hyvää tahtoa yhteistyöhön on.

### **Tulevaisuuden näkymät**

#### Sote-uudistus

Sote-uudistuksen tarkoituksena on luoda uudenlainen palvelurakenne julkiselle sosiaali- ja terveydenhuololle. Hallituksen esitys uudeksi sote-järjestämislaiksi annettiin eduskunnalle 4.12.2014. Eduskunta päättää laista maaliskuussa 2015.

Sote-uudistuksen tavoitteena on turvata yhdenvertaiset, asiakaslähtöiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveyspalvelut koko maassa. Sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalveluja halutaan vahvistaa ja luoda sujuvat palvelu- ja hoitoketjut. Tämä mahdollistaa palvelujen toteutuksen uusilla tavoilla vaikuttavasti ja kustannustehokkaasti. Myös henkilöstön työhyvinvointia halutaan edistää ja kohdentaa henkilöstö palveluihin yhdenvertaisesti. Lisäksi tavoitellaan selkeää ja tehokasta hallintoa. Uudistuksella tavoitellaan lisäksi, että sen taustalla on vahva kansallinen ohjaus. Uudistuksen valmistelussa osallistetaan asiakkaita sekä henkilöstöä.

Uudessa sote-palvelurakenteessa erotetaan palvelujen järjestäminen ja niiden tuottaminen toisistaan. Nykyisin noin 200 erilaista kunnallista organisaatiota on järjestämisvastuussa sote-palveluista ja samanaikaisesti ne myös tuottavat niitä. Uusi palvelurakenne perustuu siihen, että sosiaali- ja terveysalueita on nykyistä vähemmän ja ne järjestävät kaikki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut.

Tuottamisvastuussa olevat kuntayhtymät tuottavat palvelut väestölle. Ne voivat halutessaan myös ostaa palveluja yksityisiltä yrityksiltä ja/tai järjestöiltä. Muutoksessa korostetaan ennaltaehkäisyä. Tuottamisvastuullisella organisaatiolla pitää olla kyky vastata ehkäisevistä, korjaavista, hoitavista, kuntouttavista ja muista sote-palveluista yhtenäisenä kokonaisuutena.



Uusien sote-alueiden on alkuperäisen aikataulun mukaan tarkoitus aloittaa toimintansa vuoden 2016 alussa ja palvelujen tuottamisesta vastaavien kuntayhtymien vuoden 2017 alussa. Jokainen kunta kuuluu johonkin sote-alueeseen. Nykyisten kuntien ja kuntayhtymien sote-henkilöstö siirtyy liikkeenluovutuksella hallinnollisesti tuotantovastuussa olevien kuntien ja kuntayhtymien palvelukseen. Henkilöstölle ei ole suunnitteilla viiden vuoden irtisanomissuojaa, kuten on ollut Paras-lain mukaisissa kuntaliitoksissa. Aikataulu on erittäin tiukka ja sen etenemisen ratkaisee, eteneekö lakiesitys aikataulussa.

Ratkaisematta oli tilinpäätöksen valmisteluvaiheessa mm. vastuukysymykset, kenellä on vastuu sote-palveluiden järjestämisestä, miten toteuttajan hallinto ja rahoitus järjestetään ja miten maksurasitus tasataan kuntien kesken sekä miten toimintaa ohjataan ja valvotaan.

HUS:n hallitus on antanut lausuntoja sote-muutoksen valmistelun eri vaiheissa. HUS:n hallitus on kannanotoissaan kannattanut tulevassa sote-rakenteessa kuntien omistaman vahvan yliopistollisen, monialaisen ja ympärivuorokautisesta päivystyksestä vastaavan erikoissairaanhoidon tuottajayhtymän (HUS) jatkumista ja kehittämistä. HUS:n hallitus on kannanotoissaan painottanut, että usean sairaalayksikön ja niiden ydintoimintaa tukevien palveluyksiköiden muodostama yhtymä pystyy tehokkaalla tavalla pitkäjänteisesti turvaamaan vaativan erikoissairaanhoidon korkean laadun ja kustannustehokkuuden sekä huolehtimaan niistä välttämättömistä investoinneista ja henkisistä panostuksista, joita lääketieteen ja terveydenhuollon korkea taso Suomessa tulevaisuudessakin tarvitsee.

#### Lakiuudistukset

Toukokuun alusta 2011 voimaan tullut terveydenhuoltolaki korostaa potilaan valinnanvapautta. Vuoden 2014 alusta lähtien potilaan valinnanvapaus laajeni koskemaan kaikkia Suomen erikoissairaanhoidon julkisia toimintayksiköitä. Erikoissairaanhoidon vapautuminen ja markkinoinnin lisääntyminen saattaa johtaa kilpailun kiristymiseen sekä aiheuttaa paineita toimintaprosessien sekä volyymien ennakoinnille ja talouden hallintaan.

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen odotetaan vaikuttavan julkisen talouden kestävyysvajeen hillitsemiseen. Uudistuksen tavoitteena on paitsi turvata tasavertaiset palvelut eri puolilla maata myös hillitä kustannusten kasvua. Ns. sote-laki siirtäisi vastuun sosiaali- ja terveystalouden järjestämisestä kunnilta viidelle sote-alueelle. Alueet rakentuisivat nykyisten erityisvastuualueiden pohjalta ja tukeutuvat olemassa oleviin rakenteisiin. Eteläisellä sote-alueella tulisi olemaan enintään neljä sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita tuottavaa kuntayhtymää. Lakiuudistuksen toteutuessa sairaanhoitopiirit lakkaavat ja erikoissairaanhoido olisi osa Uudenmaan tuotantokuntayhtymän toimintaa. Koko uudistuksen aikataulu on äärimmäisen kireä ja vaikka laki saataisiin säädettyä keväällä 2015, vaatii sen toimeenpano käytännössä useita vuosia.

EU:n uusi hankintadirektiivi julkaistiin huhtikuussa 2014. Kansallinen täytäntöönpano-aika on kaksi vuotta. Uuden hankintalain valmistelutyöt on aloitettu. Tällä hetkellä ei direktiivin perusteella ole odotettavissa merkittäviä muutoksia, jotka olennaisesti vaikuttaisivat HUS:n hankintatoimintaan. Lainsäädäntötyön valmistelua seurataan.

Syyskuun alusta 2013 voimaan tulleet kuntalain kilpailuneutraliteettisäännökset edellyttävät, että mikäli kunta tai kuntayhtymä on hoitanut tehtävää omana toimintanaan kilpailutilanteessa markkinoilla, kunnan tai kuntayhtymän tuli viimeistään vuoden 2014 loppuun mennessä siirtää tehtävä hoidettavaksi yhtiö-, yhteisö- tai säätiömuodossa tai järjestettävä toiminta muutoin siten, ettei toiminta vääristä kilpailua. HUS teki vuoden 2013 aikana varsin perusteelliset oikeudelliset selvitykset kilpailuneutraliteettiin liittyen. Mitään suurisuuntaisia toiminnan muutoksia ei kilpailuneutraliteetin johdosta tehty. HUSLABin osalta valmisteltiin vuoden 2014 aikana terveydenhuoltolain mahdollistamia työnjakosopimuksia muiden sairaanhoitopiirien kanssa.



---

Potilasvakuutusjärjestelmän kokonaiskustannukset ovat rajussa muutoksessa ja edellyttävät koko järjestelmän uudelleenarviointia, puuttumatta vahingonkärsineiden oikeuksiin. KILA:n kuntajaosto 16.1.2015 antaman lausunnon mukaan vammaispalvelulain takaisinsaantioikeuteen perustuvia korvauksia voidaan suurlta osin pitää muusta potilasvahinkovastuusta poikkeavina. Tämän nojalla potilasvakuutuskustannusten nousua saatiin kohtuullistettua.

Sosiaali- ja terveysministeriö on vuoden 2015 alusta asettanut työryhmän valmistelemaan lakiuudistusta. Työryhmässä HUS:n edustaja edustaa kaikkia sairaanhoitopiirejä.