



PKS-yhteisöraportti



SISÄLLYS

Johdanto	3
Tiivistelmä	4
Helsingin ja Uudenmaan Sairaanhoidopiirin kuntayhtymä (HUS)	5
Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymä (HSL)	9
Helsingin seudun ympäristöpalvelut -kuntayhtymä (HSY)	18
Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy	27
Tunnuslukujen laskukaavat	35
LIITE	

Julkaisija: Helsingin kaupunginkanslia
Nimike: PKS-yhteisöraportti 3/2015
Sarja: Helsingin kaupungin keskushallinnon julkaisuja 2015:21
ISBN 978-952-272-962-0
ISSN-L 2242-4504
ISSN 2323-8135
Tiedustelut: controller Petra Vänskä-Sippel (09) 310 36611
Kansikuva: Töölönlahti. Helsingin kaupungin aineistopankki.

Johdanto

Tämä raportti sisältää pääkaupunkiseudun koordinaatioryhmälle raportoitavat yhteisöt. Raportissa esitetään kustakin yhteisöstä niiden toimittamien katsausten perusteella vuoden 2015 toiminnan ja talouden kehittymistä koskevat tiedot. PKS-raportti tehdään neljän kuukauden välein.

KAUPUNGINKANSLIA

Tiivistelmä

YHTEISÖN NIMI	Toimintatuotot TP 2015 (1 000 €)	Toimintatuotot TP 2014 (1 000 €)	Yli-/alijäämä TP 2015 (1 000 €)	Yli-/alijäämä TP 2014 (1 000 €)
Helsingin ja Uudenmaan Sairaanhoidopiirin kuntayhtymä (HUS)	2 039 199	1 906 951	53 489	2 694
Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymä (HSL)	622 920	595 174	21 139	4 951
Helsingin seudun ympäristöpalvelut -kuntayhtymä (HSY)	354 058	344 202	11 840	12 361
YHTEISÖN NIMI	Liikevaihto TP 2015 (1 000 €)	Liikevaihto TP 2014 (1 000 €)	Voitto/tappio TP 2015 (1 000 €)	Voitto/tappio TP 2014 (1 000 €)
Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy	100 344	109 225	419	2 649

Helsingin ja Uudenmaan Sairaanhoidopiirin -kuntayhtymä (HUS)

Toimitusjohtaja	Aki Lindén	Helsingin kaupungin osuus: 36,2 %	
Hallituksen puheenjohtaja	Ulla-Maija Urho	Hallituksen varajäsen	Sirpa Asko-Seljavaara
Hallituksen varapuheenjohtaja	Riikka Slunga-Poutsalo	Hallituksen varajäsen	Merja Puurunen
Hallituksen jäsen	Risto Ranki	Hallituksen varajäsen	Frank Ryhänen
Hallituksen jäsen	Marika Niemi	Hallituksen varajäsen	Kirsi Siren
Hallituksen jäsen	Heikki Heinimäki	Hallituksen varajäsen	Arto Kujala
Hallituksen jäsen	Ilkka Taipale	Hallituksen varajäsen	Reijo Vuorento
Hallituksen jäsen	Leena Luhtanen	Hallituksen varajäsen	Sami Lehtonen
Hallituksen jäsen	Säde Tahvanainen	Hallituksen varajäsen	Eija Grönfors
Hallituksen jäsen	Suzan Ikävalko	Hallituksen varajäsen	Otto Lehto
Hallituksen jäsen	Maria Ohisalo	Hallituksen varajäsen	Reetta Vanhanen
Hallituksen jäsen	Jari Oksanen	Hallituksen varajäsen	Marko Reinikainen
Hallituksen jäsen	Antti Valpas	Hallituksen varajäsen	Pekka Murto
Hallituksen jäsen	Harry Yltävä	Hallituksen varajäsen	Marjut Lumijärvi
Hallituksen jäsen	Berndt Långvik	Hallituksen varajäsen	Birgitta Dahlberg
Hallituksen jäsen	Marja-Leena Laine	Hallituksen varajäsen	Jukka Pihko
Hallituksen jäsen	Pekka Karma	Hallituksen varajäsen	Riitta Korpela
Hallituksen jäsen	Tari Haahtela	Hallituksen varajäsen	Eero Mervaala
Tilintarkastaja	Jorma Nurkkala, JHTT, KHT KPMG Julkishallinnon palvelut Oy		

HUSin tehtävänä on tuottaa sen jäsenkuntien ja sairaanhoidopiirin järjestämisvastuuseen kuuluvia erikoissairaanhoidon ja kehitysvammahuollon palveluja sekä huolehtia yliopistolliselle sairaanhoidopiirille säädetystä muista tehtävistä. HUSin laatima toimintakatsaus on kokonaisuudessaan tämän seurantaraportin liitteenä.

Analyysi

Jäsenkuntien maksuosuudet kasvoivat edellisvuoteen nähden 6,4 %, mikä rahallisesti merkitsee noin 95 milj. euron lisäystä. HUS:n toimintakulut ylittivät talousarvion 3,6 % (65 milj. euroa) ja kuntien asukaskohtaisten kustannusten kasvu oli deflatoituna 5,0 %. Korkeaan toteumaan vaikutti merkittävästi HUS:n valtuuston päätös olla palauttamatta ylijäämää, joka HUS-tasolla oli 53 milj. euroa. Tämä merkitsi esimerkiksi Helsingin osalta noin 21 milj. euron lisäystä vuoden 2015 maksuosuuteen.

Suuren ylijäämän syntyminen merkitsi sitä, että HUS:n hinnat olivat volyyymiin nähden selkeästi liian korkeat, eritoten kun huomioon otetaan se, että kesken vuotta tapahtui jo yksi ylijäämän palautus. HUS:n valtuusto päätti 17.6.2015, että tammi-huhtikuussa toteutuneesta ylijäämästä palautetaan kesäkuussa jäsenkunnille 25 milj. euroa sairaanhoitoaluekohtaisen tammi-huhtikuussa toteutuneen kuntakohtaisen palvelukäytön mukaisessa suhteessa.

HUS:n toiminnan volyyymi kasvoi vuoden 2015 aikana, painotettu volyymimuutos kasvoi 3,8 %, toisaalta toiminnan kulujen deflatoitu kasvu oli tätä suurempi, ollen 4 %. Elektiivisten läheteiden määrä kasvoi 2,7 % ja päivystyskäyntien määrä 0,3 % suhteessa edellisvuoteen. Läheteiden määrän pohjalta voidaan todeta, ettei niiden määrän kehittymisen perusteella tule lähteä vetämään laskutusta koskien liian pitkälle meneviä johtopäätöksiä suuntaan tai toiseen.

HUS:n kustannukset nousivat selvästi enemmän kuin esimerkiksi Helsingin sosiaali- ja terveystalouden omat kustannukset. Kunnat maksavat viime kädessä HUS:n kokonaiskapasiteetin aiheuttamat kustannukset jollain aikavälillä ja jollain jakokriteerillä. Vuotuisen lähetemäärän tai DRG-suoritteiden kappalemäärän prosentuaalisen muutoksen kuvaaminen ei auta kokonaiskuvan muodostamisessa kapasiteetissa tapahtuneesta muutoksesta. Tarkastelunäkökulman tulisi HUS:n raportoinnissa suuntautua yksittäisten volyymilukujen sijasta enemminkin käytössä olevan kokonaiskapasiteetin kehittämiseen ja siinä tapahtuviin muutoksiin.

Toteutuneitten siirtoviivepäivien määrä pysyi hyvin matalana, toteuman ollessa koko HUS-tasolla alle 0,5 milj. euroa. Helsingissä siirtoviivepäiviä ei esiintynyt käytännössä lainkaan.

Kuntayhtymän rahoitustilanne on pysynyt hyvänä, kassan riittävyys parani edellisvuoden 16,5 päivästä 18,3 päivään. Asiaa auttoi se, että ylijäämää syntyi merkittävästi.

HUS:n nyt nähtävillä oleva taloudellinen kehitys sopii huonosti yhteen kaupunkien kiristyneen taloudellisen tilanteen kanssa. Vuoden 2016 osalta tärkeänä kysymyksenä vuoden 2015 ylijäämän palauttamisen ohella on se, minkälaista ylijäämää syntyy vuoden 2016 hinnoittelulla.

Helsingin osalta tulee lisäksi todeta, että kaupungin vuoden 2016 budjetti on 25 milj. euroa vähemmän kuin mitä HUS:n vuoden 2015 toteuma oli, vaikka ylijäämä olisikin palautettu. Tämän suuruusluokan eron kurominen edellyttää erittäin merkittäviä toiminnallisia muutoksia, mikäli aiotaan välttyä suurelta talousarvioylitykseltä HUS:n toiminnassa.

talous- ja strategiapäällikkö Jussi Lind, sosiaali- ja terveystalouden johtaja

TULOSLASKELMA (1 000 euroa)	TP 2015	TA 2015	EROTUS TP-TA	TP 2014
Myyntituotot	1 951 331	1 844 946	106 386	1 826 403
Maksutuotot	68 497	61 322	7 175	62 287
Kuntaosuudet	0	0	0	0
Tuet ja avustukset	8 911	7 368	1 543	10 268
Vuokratuotot	7 056	5 605	1 451	6 293
Muut toimintatuotot	3 403	946	2 458	1 699
Toimintatuotot	2 039 199	1 920 186	119 013	1 906 951
Valmistus omaan käyttöön	0	0	0	0
Henkilöstökulut	-1 132 222	-1 116 125	-16 097	-1 101 698
Palvelujen ostot	-307 968	-292 990	-14 978	-285 970
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-362 345	-326 378	-35 967	-339 981
Vuokrakulut	-49 972	-51 452	1 481	-45 531
Avustukset	-1 148	-946	-202	-893
Muut toimintakulut	-8 630	-9 095	465	-10 160
Toimintakulut	-1 862 285	-1 796 987	-65 298	-1 784 232
Toimintakate	176 914	123 199	53 715	122 719
Rahoitustuotot ja -kulut	-13 210	-14 644	1 434	-13 171
Vuosikate	163 704	108 555	55 149	109 548
Poistot ja arvonalentumiset	-110 214	-110 055	-159	-106 853
Satunnaiset erät		0	0	0
Tilikauden tulos	53 489	-1 500	54 989	2 694
Poistoeron muutokset		0	0	0
Varausten muutokset		0	0	0
Rahastojen muutokset		0	0	0
Tilikauden yli-/alijäämä	53 489	-1 500	54 989	2 694

TASE (1 000 euroa)	TP 2015	TP 2014		TP 2015	TP 2014
Vastaavaa			Vastattavaa		
Aineettomat hyödykkeet	42 220	44 874	Peruspääoma	391 253	391 253
Aineelliset hyödykkeet	750 782	713 890	Arvonkorotusrahassto	0	0
Sijoitukset	59 049	57 194	Muut omat rahastot	0	0
Pysyvät vastaavat yhteensä	852 052	815 958	Ed. tilikausien yli-/alijäämä	0	-2 694
Toimeksiantojen varat	6 001	5 093	Tilikauden yli-/alijäämä	53 489	2 694
Vaihto-omaisuus	21 754	22 955	Oma pääoma yhteensä	444 743	391 253
Saamiset	125 479	78 496	Poistoero	0	0
Rahoitusarvopaperit	2 999	16 995	Vapaaehtoiset varaukset	0	0
Rahat ja pankkisaamiset	99 009	71 359	Pakolliset varaukset	55 670	57 179
Vaihtuvat vastaavat yhteensä	249 240	189 805	Toimeksiantojen pääomat	6 001	5 093
			Pitkäaikainen vieras pääoma	234 171	201 259
			Lyhytaikainen vieras pääoma	366 708	356 071
			Vieras pääoma yhteensä	600 879	557 331
Vastaavaa yhteensä	1 107 292	1 010 856	Vastattavaa yhteensä	1 107 292	1 010 856

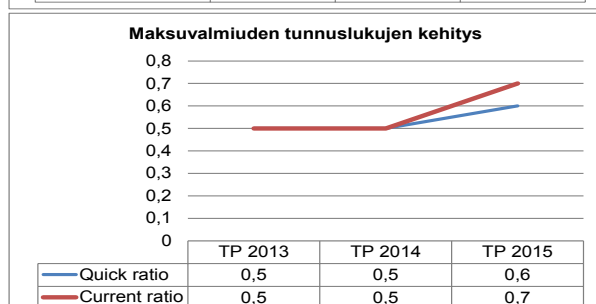
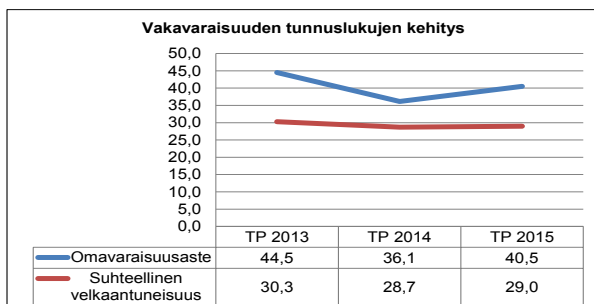
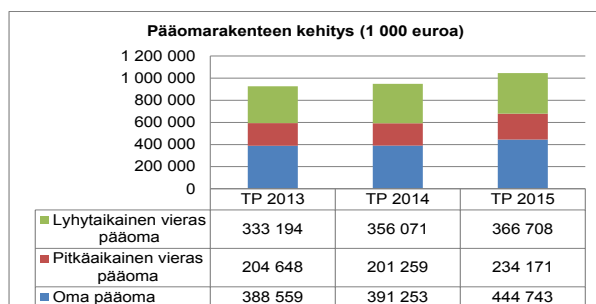
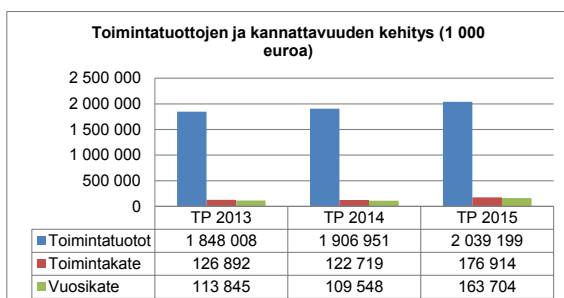
Helsingin ja Uudenmaan Sairaanhoidopiirin -kuntayhtymä (HUS)

RAHOITUSLASKELMA (1 000 euroa)	TP 2015	TP 2014
Vuosikate	163 704	109 548
Satunnaiset erät	0	0
Tulorahoituksen korjauserät	- 2 639	10 515
Investointimenot	-148 008	-147 803
Rahoitusosuudet investointimenoihin	938	2
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustulot	2 423	167
Toiminnan ja investointien rahavirta	16 417	-27 572
Antolainauksen muutokset	-531	2 169
Lainakannan muutokset	-39 762	-10 238
Oman pääoman muutokset	0	0
Muut maksuvalmiuden muutokset	-41 995	22 679
Rahoituksen rahavirta	-2 764	14 610
Rahavarojen muutos		
Rahavarat 1.1.	88 354	101 316
Rahavarat 31.12.	102 007	88 354

TOIMINNAN VOLYYMI JA KANNATTAVUUS		TP 2015	TP 2014
Toimintatuotot/Toimintakulut	%	109	107
Vuosikate/Poistot	%	149	103

VAKAVARAISUUS		TP 2015	TP 2014
Omavaraisuusaste	%	40,5	39,1
Suhteellinen velkaantuneisuus	%	29,0	28,7
Lainakanta	1 000 €	244 409	204 648
Investointien tulorahoitus	%	111,3	74,1

MAKSUVALMIUS		TP 2015	TP 2014
Quick ratio		0,6	0,5
Current ratio		0,7	0,5
Kassan riittävyys	pv	18	16



Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymä (HSL)

Toimitusjohtaja	Suvi Rihtniemi	Helsingin kaupungin osuus: 52 %	
Hallituksen puheenjohtaja	Risto Rautava	Hallituksen varajäsen	Harri Nikander
Hallituksen varapuheenjohtaja	Sirpa Hertell	Hallituksen varajäsen	Heli Halava
Hallituksen jäsen	Hennariikka Andersson	Hallituksen varajäsen	Ted Apter
Hallituksen jäsen	Jaana Pelkonen	Hallituksen varajäsen	Sini Jokinen
Hallituksen jäsen	Janne Tähtikunnas	Hallituksen varajäsen	Ulla Palomäki
Hallituksen jäsen	Markku Weckman	Hallituksen varajäsen	Laura Simik
Hallituksen jäsen	Ville Ylikahri	Hallituksen varajäsen	Jessica Karhu
Hallituksen jäsen	Hanna Valtanen	Hallituksen varajäsen	Jouni Vauhkonen
Hallituksen jäsen	Tarja Kantola	Hallituksen varajäsen	Mirva Haltia-Holmberg
Hallituksen jäsen	Hannele Kerola	Hallituksen varajäsen	Sami Lehtonen
Hallituksen jäsen	Jukka Hako	Hallituksen varajäsen	Markku J. Jääskeläinen
Hallituksen jäsen	Petri M. Sinisalo	Hallituksen varajäsen	Matti Kopra
Hallituksen jäsen	Hanna Mithiku	Hallituksen varajäsen	Hannu Koponen
Hallituksen jäsen	Björn Månsson	Hallituksen varajäsen	Christel Liljeström
Tilintarkastaja	Leif-Erik Forsberg, KHT, JHTT KPMG Julkishallinnon palvelut Oy		

HSL:n tehtävänä on suunnitella ja järjestää toimialueensa joukkoliikennekokonaisuus ja edistää sen toimintaedellytyksiä, vastata Helsingin seudun liikennejärjestelmäsuunnitelman laatimisesta, vastata toimialueensa joukkoliikenteen markkinoinnista ja matkustajainformaatiosta, hyväksyä toimialueellaan noudatettava joukkoliikenteen taksa- ja lippujärjestelmä sekä liikenteen taksat, vastata matkalippujen tarkastuksesta, päättää ja hankkia toimialueensa bussi-, raitiovaunu-, metro-, lautta- ja lähijunaliiikennepalvelut sekä huolehtia muista viranomaiselle säädetyistä tehtävistä.

Toiminta ja merkittävimmät tapahtumat raportointikaudella

Liikennepalvelujen kysyntä kasvoi edelleen. Vuonna 2015 HSL-alueella tehtiin 358,63 miljoonaa matkaa, mikä on 1,5 % edellisvuotta enemmän. Eniten kasvua tapahtui junaliikenteessä (+8,9 %) Kehäradan käyttöönoton myötä. Myös metroliikenteessä matkustajamäärät kasvoivat (+1,2 %). Bussi-liikenteessä matkustajamäärät pysyivät kokonaisuudessaan vuoden 2014 tasolla, sillä seudullisen liikenteen matkustajamäärät kasvoivat ja sisäiseen liikenteen laskivat. Raitiovaunuliikenteessä matkustajamäärä laskivat (-0,5 %). Joukkoliikenteen lisäksi myös jalankulun ja pyöräilyn suosio erityisesti pääkaupunkiseudun kunnissa (Helsinki, Espoo, Vantaa ja Kauniainen) on kasvanut. Tyytyväisyys joukkoliikenteeseen parantui edelleen ja nousi kaikkien aikojen ennätykseensä vuonna 2015, jolloin matkustajista peräti 89 % oli tyytyväisiä HSL-joukkoliikenteeseen (vuonna 2013 vastaava luku oli 85 % ja vuonna 2014 se oli 88 %).

Talouden yleinen heikko tilanne vaikuttaa suoraan myös kuntien ja HSL:n talouteen. Työllisten ja työpaikkojen määrän väheneminen heikentää lipputulota 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 jatkoi selvää laskuaan vuoden 2015 aikana mm. Kiinan talouskasvun hidastumisen, Iranin kanssa saavutetun ydinsulkusopimuksen, maailmantalouden huonojen kasvunäkymien sekä öljyvarastojen täyttymisen johdosta. Ennusteiden mukaan öljyn hinnan odotetaan pysyvän alhaisella tasolla vuoden 2016 aikana, mikä toteutuessaan heijastuu positiivisesti HSL:n talouteen. Arvioiden mukaan edelleen alhaalla pysyvä korkotaso vaikuttaa myös myönteisesti HSL:n kustannuksiin Pääkaupunkiseudun Junakalusto Oy:n perimien alhaisempien vuokrien kautta.

Luotettavuus

HSL-liikenteen luotettavuus on kokonaisuudessaan pysynyt hyvällä tasolla. Lähijunaliikenteen luotettavuus kääntyi syksyllä 2014 selvään laskuun kääntöaikojen lyhentymisen vuoksi. Vuonna 2015 täsmällisyys laski kehäradan avautumisen myötä etenkin kehä- ja pääradalla.

Liikennöinnin täsmällisyyden tyytyväisten matkustajien %-osuus

	2015	2014	2013	2012	2011
Raitioliikenne	82	80	78	73	66
Bussiliikenne	74	75	74	70	64
Metroliikenne	96	95	87	93	91
Lähijunaliikenne	58	65	68	62	37
Yhteensä	76	78	76	74	65

Tuloskehitys

Tilikauden tulos rahoituserien ja poistojen jälkeen on 21,1 milj. euroa ylijäämäinen, kun talousarviossa oli varauduttu 9,9 milj. euron alijäämään. Toimintatuotot kasvoivat 4,7 % ja toimintakulut 1,9 %

edellisestä vuodesta.

Toimintakate oli 29,7 milj. euroa, 16,6 milj. euroa enemmän kuin edellisenä vuotena. HSL:n toimintakuluista 54,6 % voitiin kattaa toimintatuotoilla, kun tuottoihin ei lasketa jäsenkuntien maksamia kuntaosuuksia.

Vuosikate oli 29,5 milj. euroa, 16,5 milj. euroa edellistä vuotta enemmän. Vuosikatteella voitiin kattaa HSL:n poistot, jotka olivat 8,4 milj. euroa.

Toimintatuotot

HSL:n toimintatuotot olivat yhteensä 622,9 milj. euroa, 8,2 milj. euroa (1,3 %) yli talousarvion (TA 614,7 milj. euroa). Toimintatuloista 49,3 % on lipputuloja ja 48,0 % kuntaosuuksia.

Lipputulot

Lipputulot ovat yhteensä 306,9 milj. euroa ja ne ylittivät talousarvion 8,5 milj. eurolla (2,9 %). Edellisen vuoden lipputuloihin nähden kasvua oli 19,7 milj.euroa (6,9 %).

Kuntaosuudet

Kunnat maksavat HSL:n kulut kuntaosuuksina siltä osin kuin niitä ei voida kattaa lipputuloilla muilla tuloilla. Kuntaosuudet olivat yhteensä talousarvion mukaiset 298,9 milj. euroa.

Muut toimintatuotot

Muut toimintatuotot, yhteensä 17,0 milj. euroa, koostuvat pääosin valtion tuista, tarkastusmaksutuloista ja liikennöitsijöiltä laskutettavista matkakorttilaitteista ja taukotilojen vuokrasta.

Valtion tuki suurten kaupunkien joukkoliikenteelle oli 5,8 milj. euroa.

Tarkastusmaksutuloja kertyi 5,1 milj. euroa ja niistä kirjattiin luottotappiovarauksiin 2,5 milj. euroa.

Vuokratuottoja kertyi 2,9 milj. euroa.

Toimintakulut

Toimintakuluja toteutui yhteensä 593,2 milj. euroa, mikä jäi 21,6 milj. euroa alle talousarvion (3,5%). Toimintamenoista 565,4 milj. euroa (95,3 %) oli palvelujen ostomenoja.

Operointikustannukset

Joukkoliikenteen operointikustannukset ovat yhteensä 470,6 milj. euroa, 79,3 % HSL:n toimintakuluista. Säästöjä operointikustannuksissa kertyy talousarvioon verrattuna yhteensä 20,4 milj. euroa (4,2 %).

Säästöä syntyy erityisesti bussiliikenteen (11,8 milj. euroa) ja junaliikenteen korvauksista (5,5 milj. euroa).

Infrakustannukset

Infrakustannukset olivat yhteensä 68,6 milj. euroa ja ne toteutuivat talousarvion mukaisina.

Muut toimintakulut

Muita kuin operointi- ja infrakustannuksia toteutui yhteensä 54,1 milj. euroa. Ulkopuolisilta hankittavia palvelujen ostoja toteutui yhteensä 26,3 milj. euroa, 2,1 milj. euroa alle talousarvion.

Henkilöstökuluja toteutui yhteensä 19,8 milj. euroa, 0,8 milj. euroa yli talousarvion. Vuoden lopussa HSL:n palveluksessa oli 399 henkilöä.

Vuokrakuluja toteutui yhteensä 3,4 milj. euroa ja aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden kustannuksiin käytettiin 1,3 milj. euroa sekä muihin kuluihin 3,3 milj. euroa. Muut kulut sisältävät tarkastusmaksutuloista kirjatun luottotappiovarauksen 2,5 milj. euroa.

Toimintatuottojen ja -kulujen erotuksena syntyvä toimintakate oli 29,7 milj. euroa.

Rahoitustuotot ja -kulut

Rahoituksen nettokuluiksi arvioitiin talousarviossa 0,5 milj. euroa. Rahoituksen nettokulut jäivät 0,1 milj. euroon ja alittivat talousarvion 0,4 milj. eurolla.

Vuosikate rahoituserien jälkeen oli 29,5 milj. euroa.

Poistot

Suunnitelmapoistot ovat yhteensä 8,4 milj. euroa, ja ne alittivat talousarvion 0,8 milj. eurolla.

Tilikauden tulos ja yli-/alijäämä

Tilikauden tulos rahoituserien ja poistojen jälkeen on 21,1 milj. euroa ylijäämäinen, kun talousarviossa oli varauduttu 9,9 milj. euron alijäämäiseen tulokseen.

Investoinnit

Vuoden 2015 investointimenot olivat 16,7 milj. euroa, kun talousarviossa oltiin varauduttu 48,5 milj. euron investointeihin. Investointibudjetin alittuminen 31,8 milj. eurolla johtuu lähinnä LIJ2014 –hankkeen viivästymisistä. Toiminnan ja investointien rahavirta oli tilikaudella 12,9 milj. euroa ylijäämäinen.

Rahoitus ja vastuusitoumukset

HSL:n rahoitusilanne on säilynyt hyvänä raportointijaksolla, eikä lainaa ole tarvinnut nostaa. Rahavarat kasvoivat vuoden alusta 19,7 milj. eurolla.

Rahoituksen nettokulut olivat 0,1 milj. euroa.

Henkilöstö

HSL:n palveluksessa oli vuoden 2015 päättyessä 399 työntekijää. Henkilöstökustannuksia vastaava työpanos oli 372 henkilötyövuotta. Sairauslomien ja tapaturmien määrä kasvoi hiukan edellisestä vuodesta.

Henkilöstökulut olivat yhteensä 19,8 milj. euroa. Kasvua edelliseen vuoteen oli 0,7 milj. euroa (3,7 %).

Toiminnan riskit ja tulevaisuuden näkymät

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 (kuljettajien palkat) kehitys. Vuoden 2015 aikana polttoaineiden hinnat laskivat yleisestä maailmantaloudellisesta suhdannetilanteesta johtuen ja palkkataso pysyi maltillisena tehdyistä keskitetyistä palkkaratkaisuista johtuen. Ennusteiden mukaan öljyn hintatason odotetaan pysyvän matalalla tasolla myös vuonna 2016. Myös korkotaso pysyi edelleen matalana vuonna 2015, mikä vaikutti alentavasti junaliikenteen kustannuksiin, sillä korkotason kehitykseen sidotut junakalustoyhtiön leasingvuokrat olivat arvioitua alhaisemmat, mikä vaikutti positiivisesti myös HSL:n junakalustoyhtiölle suorittamiin maksuihin. Matalan korkotason ennustetaan jatkuvan myös vuoden 2016 aikana.

Matkalippu- ja informaatiojärjestelmän uudistaminen jatkui

Helsingin seudun matkakorttijärjestelmä uusitaan ja samalla toteutetaan ajantasainen matkustajainformaatiojärjestelmä koko seudulle (LIJ-hanke). Siirtyminen uuteen Lippu- ja informaatiojärjestelmään tapahtuu vaiheittain vuoden 2016 loppuun mennessä.

LIJ-hankkeen suurimpana riskinä on ollut, että hanke ei valmistu suunnitellussa aikataulussa vuoden 2015 loppuun mennessä. Tämä riski toteutui huolimatta aikatauluriskin pienentämiseen liittyneistä toimenpiteistä. Muut merkittävät riskit liittyvät hankkeen vaatimuksenmukaisuuteen ja siirtymävaiheen läpivientiin. Nämä riskit ovat hyvin hallinnassa eikä niiden ennakoita toteutuvan.

Tulevan taksa- ja lippujärjestelmän valmistelu jatkui tiiviissä yhteistyössä LIJ-hankkeen kanssa. Uudessa järjestelmässä vyöhykkeet ovat kaarimaisia alueita, joiden rajat perustuvat ensisijaisesti etäisyyteen Helsingin keskustasta (ns. kaarimalli). Pääkaupunkiseudun alueella (Helsinki, Espoo, Kauniainen, Vantaa) on minimiostoksena kaksi kaarta.

HSL:n hallitus on päättänyt aiemmin kaarimallin rajoista, lippujen hintasuhteista, aikuisten, lasten ja opiskelijoiden lipuista sekä seniorien päivälipun käyttöönotosta. Kesäkuussa 2015 hallitus päätti muut kaarimallissa noudatettavat erityisryhmien alennus- ja vapaalippujen myöntämisperusteet sekä asiakasryhmät, joilla on oikeus matkustaa ilman lippua. Syksyllä käynnistettiin jatkotyö, jossa määritellään kaarimallin lippujen hinnat käyttöönottovaiheessa. Työn kuluessa todettiin tarve selvittää myös kuntaosuuksien laskentaperiaatteita kaarimallissa. Tämä työ tehdään vuoden 2016 alkupuolella.

Uusi kaarimalli otetaan käyttöön aikaisintaan syksyllä 2017, kun LIJ -järjestelmä on vakiintunut ja matkakortit on vaihdettu. Käyttöönottosuunnitelman laatiminen käynnistyy vuoden 2016 alkupuolella. Siihen sisältyy myös tiedotus- ja markkinointisuunnitelman laatiminen. Kaarimallin toteutuksessa hyödynnetään palvelumuotoilun keinoja, joilla tuetaan uuden lippujärjestelmän omaksumista.

LIJ-hankkeen myötä koko HSL-alue saadaan sähköisen reaaliaikaisen matkustajainformaation piiriin. Myös valmiudet liikennevaloetuksien antamiseen joukkoliikennevälineille laajenevat koko seudulle.

TULOSLASKELMA (1 000 euroa)	TP 2015	TA 2015	EROTUS TP-TA	TP 2014
Myyntituotot	308 644	300 249	8 395	289 175
Kuntaosuudet	298 953	298 953	0	290 244
Tuet ja avustukset	6 035	6 251	-216	7 302
Vuokratuotot	2 864	2 170	694	2 605
Muut toimintatuotot	6 424	7 131	-707	5 848
Toimintatuotot	622 920	614 754	8 166	595 174
Valmistus omaan käyttöön	0	0	0	0
Henkilöstökulut	-19 847	-19 001	-846	-19 133
Palvelujen ostot	-565 439	-587 912	22 473	-554 935
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-1 289	-1 137	-152	-848
Vuokratulot	-3 391	-3 440	49	-4 313
Avustukset	0	0	0	0
Muut toimintakulut	-3 272	-3 388	116	-2 912
Toimintakulut	-593 239	-614 878	21 639	-582 141
Toimintakate	29 681	-124	29 805	13 033
Rahoitustuotot ja -kulut	-148	-545	397	-27
Vuosikate	29 533	-669	30 202	13 006
Poistot ja arvonalentumiset	-8 394	-9 217	823	-8 055
Satunnaiset erät	0	0	0	0
Tilikauden tulos	21 139	-9 886	31 025	4 951
Poistoeron muutokset	0	0	0	0
Varausten muutokset	0	0	0	0
Rahastojen muutokset	0	0	0	0
Tilikauden yli-/alijäämä	21 139	-9 886	31 025	4 951

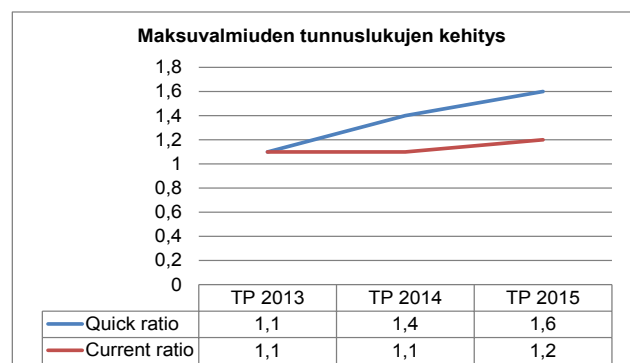
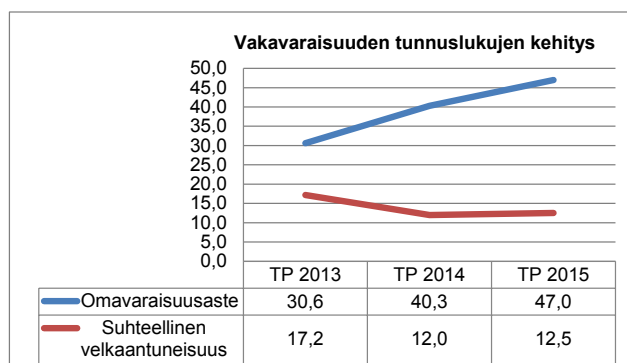
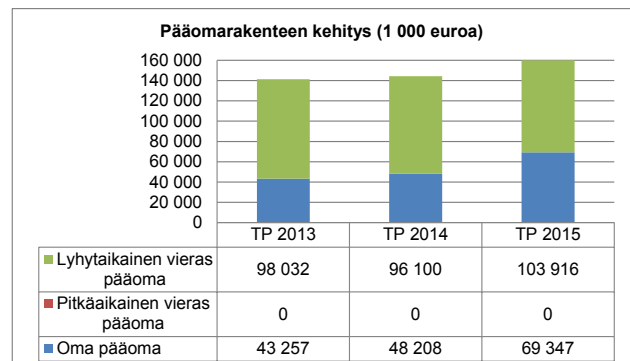
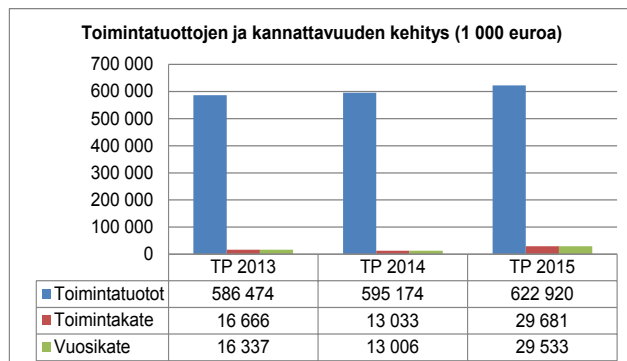
TASE (1 000 euroa)	TP 2015	TP 2014		TP 2015	TP 2014
Vastaavaa			Vastattavaa		
Aineettomat hyödykkeet	35 670	29 588	Peruspääoma	9 230	9 230
Aineelliset hyödykkeet	12 270	10 175	Arvonkorotusrahassto	0	0
Sijoitukset	3 386	3 386	Muut omat rahastot	0	0
Pysyvät vastaavat yhteensä	51 327	43 149	Muu oma pääoma	9 759	9 759
Vaihto-omaisuus	51	29	Ed. tilikausien yli-/alijäämä	29 219	24 268
Saamiset	42 534	41 470	Tilikauden yli-/alijäämä	21 139	4 951
Rahoitusarvopaperit	0	25 000	Oma pääoma yhteensä	69 347	48 208
Rahat ja pankkisaamiset	79 352	34 660	Poistoero	0	0
Vaihtuvat vastaavat yhteensä	121 936	101 159	Vapaaehtoiset varaukset	0	0
			Pakolliset varaukset	0	0
			Pitkäaikainen vieras pääoma	0	0
			Lyhytaikainen vieras pääoma	103 916	96 100
			Vieras pääoma yhteensä	103 916	96 100
Vastaavaa yhteensä	173 263	144 308	Vastattavaa yhteensä	173 263	144 308

RAHOITUSLASKELMA (1 000 euroa)	TP 2015	TP 2014
Vuosikate	29 533	13 006
Satunnaiset erät	0	0
Tulorahoituksen korjauserät	0	0
Investointimenot	-16 677	-13 582
Rahoitusosuudet investointimenoihin	0	0
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustulot	0	0
Toiminnan ja investointien rahavirta	12 856	-576
Antolainauksen muutokset	0	0
Lainakannan muutokset	0	0
Oman pääoman muutokset	0	0
Muut maksuvalmiuden muutokset	6 836	0
Rahoituksen rahavirta	6 836	4 404
Rahavarojen muutos		
Rahavarat 1.1.	59 659	55 831
Rahavarat 31.12.	79 352	59 659

TOIMINNAN VOLYYMI JA KANNATTAVUUS		TP 2015	TP 2014
Toimintatuotot/Toimintakulut	%	105,0	102,2
Toimintatuotot ilman kuntaosuuksia	%	54,6	52,4
Vuosikate/Poistot	%	351,8	161,5

VAKAVARAISSUUS		TP 2015	TP 2014
Omavaraisuusaste	%	47,0	40,3
Suhteellinen velkaantuneisuus	%	12,5	12,0
Lainakanta	1 000 €	0	0
Investointien tulorahoitus	%	178,2	95,8

MAKSUVALMIUS		TP 2015	TP 2014
Quick ratio		1,6	1,4
Current ratio		1,2	1,1
Kassan riittävyys	pv	49	37



Analyysi

Toiminnan volyyymi ja kannattavuus

Toimintatuottoja kertyi tilikauden aikana 622,9 milj. euroa, mikä oli talousarviota parempi (1,3 %) ja 4,7 % enemmän kuin vuonna 2014.

Toimintakulut nousivat 1,9 % vuodesta 2014 ollen 593,2 milj. euroa. Toimintakulut jäivät kuitenkin 21,6 milj. euroa talousarviota pienemmäksi. Suurin yksittäinen kuluerä oli palvelujen ostot, jotka olivat vuonna 2015 95,3 % toimintakuluista.

Vuosikate kasvoi vuodesta 2014 ollen 29,5 milj. euroa (edellisvuonna 13,0 milj. euroa). Talousarviossa vuosikate oli negatiivinen. Vuosikate oli hyvä, sillä se kattoi poistoista 350,8 %.

Tilikauden tulos rahoituserien ja poistojen jälkeen kasvoi 16,2 milj. euroa vuodesta 2014 ollen 21,1 milj. euroa ylijäämäinen. Talousarviossa oli varauduttu 9,9 milj. euron alijäämään.

Vakavaraisuus

Omavaraisuusaste tilikauden lopussa oli hyvä. Lyhytaikaisia velkoja oli 103,9 milj. euroa (edellisvuonna 96,1 milj. euroa). Kuntayhtymällä ei ole pitkäaikaista vierasta pääomaa.

Maksuvalmius

Maksuvalmius oli tilikauden lopussa hyvä quick ratio -tunnusluvulla mitattuna. Kassan riittävyys oli myös erinomaisella tasolla eli se oli kohentunut 37:stä 49:een päivään. Likvidejä rahavaroja oli tilikauden lopussa 79,4 milj. euroa.

Helsingin seudun ympäristöpalvelut -kuntayhtymä (HSY)

Toimitusjohtaja	Raimo Inkinen	Helsingin kaupungin osuus: 57,6 %	
Hallituksen puheenjohtaja	Matti Enroth	Hallituksen varajäsen	Teppo Härkönen
Hallituksen jäsen	Markku Jääskeläinen	Hallituksen varajäsen	Jukka Hako
Hallituksen jäsen	Sirpa Kauppinen	Hallituksen varajäsen	Jouni Vauhkonen
Hallituksen jäsen	Terhi Koulumies	Hallituksen varajäsen	Maria Pekkala
Hallituksen jäsen	Johanna Krabbe	Hallituksen varajäsen	Katri Mehtonen
Hallituksen jäsen	Essi Kuikka	Hallituksen varajäsen	Anna Koppanen
Hallituksen jäsen	Kari Kuusisto	Hallituksen varajäsen	Hikka Vahervuori
Hallituksen jäsen	Timo Lahti	Hallituksen varajäsen	Kaarina Saramäki
Hallituksen jäsen	Anders Portin	Hallituksen varajäsen	Mikael Sjövall
Hallituksen jäsen	Lauri Ant-Vuorinen	Hallituksen varajäsen	Tiina Rintamäki-Ovaska
Hallituksen jäsen	Olli Sademies	Hallituksen varajäsen	Jarno Kukkonen
Hallituksen jäsen	Kati Tyysjärvi	Hallituksen varajäsen	Eero Väätäinen
Hallituksen jäsen	Anna-Maria Kantola	Hallituksen varajäsen	Pentti Nurminen
Hallituksen jäsen	Antti Vuorela	Hallituksen varajäsen	Miriikka Laakkonen
Tilintarkastaja	Outi Koskinen, JHTT, KHT PwC Julkistarkastus Oy		

HSY:n tehtävänä on hoitaa jäsenkuntiensa jätelain mukainen jätehuolto ja siihen liittyvä toiminta, toimia vesihuoltolaissa tarkoitettuna vesihuoltolaitoksena, joka huolehtii vesihuollosta toiminta-alueellaan, huolehtia jäsenkuntiensa ilmansuojelun seuranta-, tutkimus- ja suunnittelu- sekä koulutus- ja valistustehtävistä sekä hoitaa jäsenkuntien sille antamat muut kuntayhtymän toimintaan liittyvät yhteiset tehtävät.

Toiminta ja merkittävimmät tapahtumat raportointikaudella

Veden tuotannossa laskeva trendi

Vuonna 2015 talousvettä tuotettiin Vanhankaupungin, Pitkälän ja Dämmanin vedenpuhdistamoilla sekä Kuninkaanlähteen pohjavedenottamalla yhteensä 89,7 milj.m³, joka oli 1,7 % vähemmän vuoteen 2014 verrattuna. Tuotettu vesi oli hyvälaatuista. Se täytti sekä viranomaisten laatuvaatimukset ja -suositukset että HSY:n omat laatuvaatimukset. Veden ominaispumpun trendi on säilynyt samalla tasolla vuoden 2015 ajan. Tilikauden aikana aloitettiin valmistelut Dämmanin vedenpuhdistamon sulkemiseksi, joka mahdollistuu Länsi-Espoon runkolinjojen ja Vanhankaupungin vedenpuhdistuslaitoksen kapasiteetin nostohankkeiden valmistumisen jälkeen vuonna 2016.

Laskutetun veden määrä oli 72,9 milj. m³, josta myynti HSY:n toiminta-alueelle oli 71,8 milj. m³, ja alueen ulkopuolelle 1,1 milj. m³. Laskutettu vedenmyynti pysyi edellisen vuoden tasolla. Laskutetut vesimäärät eivät ole suoraan suhteessa tuotetun veden määrään johtuen vesimittareiden luennan viiveistä ja laskutuksen rytmeistä. Laskutetun veden määrä seuraa tuotetun veden trendiä viiveellä.

Asiakasmäärä ja kiinteistöiltä kuljetettujen jätteiden määrät kasvoivat

Jätehuollolla oli vuonna 2015 joulukuussa noin 77 900 asiakasta, lisäys edelliseen vuoteen oli noin 500 asiakasta. Vuonna 2015 tehtiin yhteensä noin 7,7 miljoonaa jäteasiatyhjennystä, lisäys edelliseen vuoteen oli noin 90 000 tyhjennystä. Jätteitä kuljetettiin yhteensä noin 240 000 tonnia, joka on 7 % enemmän kuin talousarviossa ennakoitiin. Suoritemäärän kasvu selittyy asiakasmäärän kasvulla ja lokakuussa 2015 Vantaalla aloitetulla kiinteistökohtaisella kartongin keräyksellä. Kuljetetuista jätteistä 193 000 tonnia oli sekajätettä, 37 000 tonnia biojätettä ja muuta jätettä 10 000 tonnia.

Pääkaupunkiseudun ilmanlaatua seurattiin 11 mittausasemalla seitsemässä kiinteässä mittauspisteessä sekä lisäksi siirrettävillä asemilla erityyppisissä kaupunkiympäristöissä. Mittausasemilla seurattiin monipuolisesti kaupunki-ilman epäpuhtauksien pitoisuuksia. Laskelmien ja mittauksien tueksi Pasilassa ylläpidettiin omaa säähavaintoasemaa. Lisäksi HSY huolehti ilmanlaadun seurannasta muualla Uudellamaalla, jossa ilmanlaatua mitattiin kahdella mittausasemalla. Ilmanlaatua mitattiin myös Ämmässuon jätteenkäsittelykeskuksen alueella.

Tuloskehitys

Toimintatuottoja kertyi 354,1 miljoonaa, 9,8 miljoonaa talousarviota enemmän

Vesihuollon käyttö- ja perusmaksuja kertyi 3,7 miljoonaa talousarviota enemmän, josta suurin osa aiheutui talousarviota suurempana toteutuneesta volyyymista. Länsimetro vaikutti edelleen jäteveden laskutusta lisäävästi. Talousarviossa ennakoitiin rakentamisen hiipumista, mutta liittymissopimusten määrän laskusta huolimatta liittymismaksuja kertyi useista suuremmista kohteista, kuten Iso-Omenan laajennus, Lastensairaala, Jätkäsaari ja Kalasatama. Liittymismaksuja kertyi 3,6 miljoonaa talousarviota enemmän.

Jätteen kuljetus- ja käsittelymaksutuottoja kertyi yhteensä 2,3 miljoonaa talousarviota enemmän, mikä aiheutuu pääosin jätteenkuljetuksen ennakoitua suurempana toteutuneesta toimintavolyyymista. Lisätuottoja syntyi myös talousarviossa ennakoitua suurempana toteutuneesta pilaantuneiden maiden käsittelytoiminnasta sekä Sortti-asemien asiakasmäärän kasvusta.

Tuet ja avustukset jäivät budjetoidusta 0,3 miljoonaa osan ulkopuolista rahoitusta hakeneista hankkeista jäädessä toteuttamatta kielteisten rahoituspäätösten vuoksi. Eroa kompensoi budjetoitua

suurempina toteutuneet vuokra- ja muut toimintatuotot.

Toimintakulut olivat 187,1 miljoonaa, 1,9 miljoonaa talousarviota vähemmän

Henkilöstökulut toteutuivat 0,5 miljoonaa talousarviota suurempina. Toteutuma sisältää budjetoimattoman 1,4 miljoonan euron varauksen vuodelta 2015 maksettaviin tulospalkkioihin (sivukuluineen). Tulospalkkiot rahoitetaan voimassaolevan käytännön mukaisesti toimintakulusäästöillä ja toimintakatteen paranemisella. Toteutunut henkilöstömäärä jäi 23,0 htv henkilöstösuunnitelmaa pienemmäksi, mikä heijastuu toteutuneisiin henkilöstökuluihin niitä vastaavasti vähentäen. Kuluja on pienentänyt osaltaan budjetoimattomat oikaisuerät, kuten sairaskorvaus-, vanhempainvapaa- ym. Kelan maksamat korvaukset.

Palvelujen ostot, materiaalihankinnat ja muut toimintakulut toteutuivat yhteensä 1,4 miljoonaa talousarviota suurempina. Jätteen kuljetuksen ennakoitua suurempi suoritemäärä lisäsi kuljetus- ja käsitteilykustannuksia noin 2,1 miljoonalla eurolla. Vantaan Energian jätevoimalaan liittyvät ennakoimattomat huoltokatkot lisäsivät jätteenkäsittelykuluja ylimääräisestä vastaanotosta, paalauksesta ja kuljetuksesta johtuen 0,7 miljoonalla. Väliavarastoitua jätettä jouduttiin myös loppusijoittamaan, josta aiheutui noin 0,5 miljoonan ylimääräiset kustannukset. Ämmässuon jätteenkäsittelykeskuksessa kaasuvoimalassa tehdyt välttämättömät ylimääräiset huoltotoimenpiteet kasvattivat kuluja 0,8 miljoonalla. Uudenmaan Woima Oy:n ennakoitua suurempi volyyymi lisäsi läpilaskutettavia jätevoimalan porttimaksuja 0,6 miljoonalla, vaikka muutoin Vantaan Energialle maksetut jätteenkäsittelymaksut jäivät 1,2 miljoonaa talousarviota pienemmiksi.

Investoinnit

Investointien toteutuma 141,0 miljoonaa euroa jäi 13,8 miljoonaa talousarviota pienemmäksi. Vesi- ja viemärihuollon investoinnit jäivät 11,5 miljoonaa, jätteenhuollon 0,9 ja muut 1,4 miljoonaa arvioitua pienemmiksi.

Investointien suunnittelun ja toteutuksen rinnalla laadittiin vuonna 2015 yhteistyössä jäsenkaupunkien kanssa kuntatekniikan sopimuskokonaisuuteen kuuluvat palvelusopimukset vesihuollon suunnittelusta ja rakennuttamisesta sekä vesihuollon rakentamisesta. Sopimukset allekirjoitettiin joulukuussa 2015.

Rahoitus ja vastuusitoumukset

Tilikauden aikana nostettiin uutta pitkäaikaista lainaa yhteensä 65,0 miljoonaa euroa. Vanhoja lainoja lyhennettiin 31,2 miljoonalla eurolla. Lyhytaikaisia maksuvalmiusluottoja (kuntatodistusohjelma) nostettiin tarpeen mukaan useissa erissä. Tilikauden päättyessä kuntatodistuksia oli ulkona 50,0 miljoonan euron edestä. Maksuvalmius on ollut hyvä.

HSY:n lainakanta 31.12. oli 1433,8 miljoonaa euroa, josta jäsenkuntien perustamislainojen osuus oli 1188,0 miljoonaa, rahoituslaitoslainojen 195,8 miljoonaa ja lyhytaikaisten maksuvalmiusluottojen 50,0 miljoonaa euroa.

Henkilöstö

HSY:n henkilöstömäärä oli vuoden 2015 lopussa 752 henkilöä (v. 2014: 753). Henkilöstön keskimääräinen määrä vuoden aikana henkilötyövuosina oli 757,7 htv, joka oli 22,4 htv henkilöstösuunnitelman mukaista määrää 780,1 htv pienempi. Henkilötyövuosiin on laskettu mukaan kesätyöntekijät sekä palkalliset opinnäytetyöntekijät ja muut palkalliset lyhytaikaiset työsuhteet.

Toiminnan riskit ja tulevaisuuden näkymät

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 (viemärylivuoto). 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: putkiverkot toteutetaan siten, että mahdollinen vuoto ohjautuu ensisijaisesti maastoon tai vesistöön rakennetun tilan sijasta, kriittiset kohdat vahvistetaan, erityisen arassa tai riskialttiissa ympäristössä putket varustetaan suojarakenteilla ja putkistojen reittejä suunniteltaessa otetaan huomioon muu infrastruktuuri. Verkkojen kunnan seuranta erilaisin menetelmin ja saneeraustoimenpiteiden oikea kohdentaminen estää osaltaan verkon osien ikääntymisestä aiheutuvia riskejä.

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.

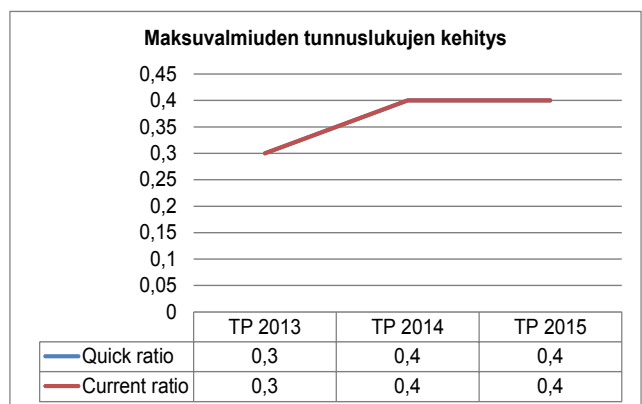
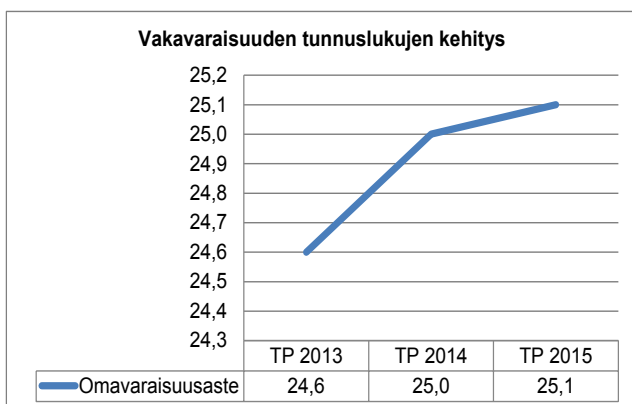
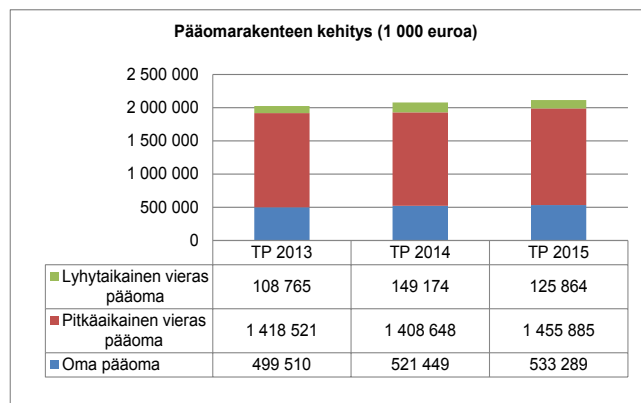
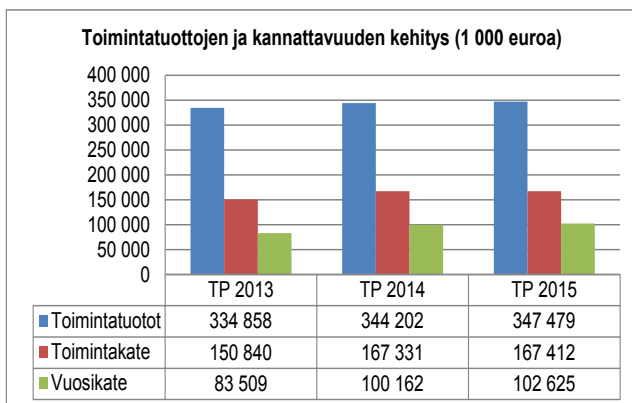
Taloudelliset riskit

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 myyntilaskutukseen sekä ostolaskujen käsittely- ja maksuprosessin toimintaan.

TULOSLASKELMA (1 000 euroa)	TP 2015	TA 2015	EROTUS TP-TA	TP 2014
Myyntituotot	345 251	335 649	9 602	335 403
Maksutuotot	266	320	-54	272
Kuntaosuudet	4 054	4 054	0	4 160
Tuet ja avustukset	858	1 127	-269	558
Vuokratuotot	2 278	2 036	242	2 005
Muut toimintatuotot	1 352	1 087	265	1 804
Toimintatuotot	354 058	344 273	9 785	344 202
Valmistus omaan käyttöön	1 933	1 655	278	1 779
Henkilöstökulut	-43 230	-42 742	-488	-42 354
Palvelujen ostot	-100 319	-102 140	1 821	-94 845
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-27 052	-29 433	2 381	-27 411
Vuokratulot	-7 572	-8 268	696	-7 893
Avustukset	0	0	0	0
Muut toimintakulut	-8 910	-2 617	-6 293	-6 148
Toimintakulut	-187 083	-185 199	-1 884	-178 651
Toimintakate	168 908	160 729	8 179	167 331
Rahoitustuotot ja -kulut	-66 283	-69 118	2 835	-67 169
Vuosikate	102 625	91 611	11 014	100 162
Poistot ja arvonalentumiset	-90 609	-90 274	-335	-87 717
Satunnaiset erät	0	0	0	0
Tilikauden tulos	12 016	1 338	10 678	12 444
Poistoeron muutokset	614	834	-220	-1 098
Varausten muutokset	0	0	0	1 831
Rahastojen muutokset	0	0	0	0
Verot	-791	-220	-571	-817
Tilikauden yli-/alijäämä	11 840	1 951	9 889	12 361

TASE (1 000 euroa)	TP 2015	TP 2014		TP 2015	TP 2014
Vastaavaa			Vastattavaa		
Aineettomat hyödykkeet	5 658	5 196	Peruspääoma	505 000	505 000
Aineelliset hyödykkeet	1 911 736	1 861 846	Arvonkorotusrahassto	0	0
Sijoitukset	186 564	186 374	Muut omat rahastot	0	0
Pysyvät vastaavat yhteensä	2 103 957	2 053 416	Muu oma pääoma	2 570	2 570
Vaihto-omaisuus	1 342	1 343	Ed. tilikausien yli-/alijäämä	13 879	1 517
Saamiset	38 069	45 328	Tilikauden yli-/alijäämä	11 840	12 361
Rahoitusarvopaperit	0	0	Oma pääoma yhteensä	533 289	521 449
Rahat ja pankkisaamiset	7 052	10 335	Poistoero	5 742	6 356
Vaihtuvat vastaavat yhteensä	46 464	57 007	Vapaaehtoiset varaukset	0	0
			Pakolliset varaukset	29 641	24 795
			Pitkäaikainen vieras pääoma	1 455 885	1 408 648
			Lyhytaikainen vieras pääoma	125 864	149 174
			Vieras pääoma yhteensä	1 581 749	1 557 822
Vastaavaa yhteensä	2 150 421	2 110 423	Vastattavaa yhteensä	2 150 421	2 110 423

RAHOITUSLASKELMA (1 000 euroa)	TP 2015	TP 2014
Vuosikate	102 625	100 162
Satunnaiset erät	0	0
Tulorahoituksen korjauserät	3 866	-1 327
Investointimenot	-141 749	-117 632
Rahoitusosuudet investointimenoihin	788	839
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustulot	0	0
Toiminnan ja investointien rahavirta	-34 469	-17 958
Antolainauksen muutokset	0	0
Lainakannan muutokset	8 783	40 627
Oman pääoman muutokset	0	9 578
Muut maksuvalmiuden muutokset	22 403	-23 180
Rahoituksen rahavirta	31 186	27 025
Rahavarojen muutos		
Rahavarat 1.1.	10 335	1 268
Rahavarat 31.12.	7 052	10 335



TOIMINNAN VOLYYMI JA KANNATTAVUUS		TP 2015	TP 2014
Toimintatuotot/Toimintakulut	%	191,2	194,6
Toimintatuotot ilman kuntaosuuksia	%	98,9	98,8
Vuosikate/Poistot	%	113	114

VAKAVARAISUUS		TP 2015	TP 2014
Omavaraisuusaste	%	25,1	25,0
Suhteellinen velkaantuneisuus	%	447	453
Lainakanta	1 000 €	1 433 842	1 425 059
Investointien tulorahoitus	%	75,5	85,8

MAKSUVALMIUS		TP 2015	TP 2014
Quick ratio		0,4	0,4
Current ratio		0,4	0,4
Kassan riittävyys	pv	6	10

Analyyysi

Toiminnan volyymi ja kannattavuus

Toimintatuottoja kertyi 354,1 milj. euroa vuonna 2015, mikä oli hieman talousarviota parempi (2,8 %) ja enemmän edellisvuoteen nähden (2,9 %).

Toimintakulut kasvoivat 4,7 % vuodesta 2014 ollen 187,1 milj. euroa. Toimintakulut toteutuivat 1,9 milj. euroa talousarviota suurempana. Suurin yksittäinen kuluerä oli palvelujen ostot, jotka olivat vuonna 2015 28,3 % toimintatuotoista. Tulosta rasittaa suuret rahoituskulut.

Vuosikate pysyi vuoden 2014 tasolla ollen 102,6 milj. euroa. Talousarviossa oli varauduttu 91,6 milj. euron vuosikatteeseen. Vuosikate oli hyvä, sillä se kattoi poistoista 113 %.

Tilikauden tulos rahoituserien, poistojen ja tuloverojen jälkeen laski 0,5 milj. euroa vuodesta 2014, mutta oli 11,8 milj. euroa ylijäämäinen. Talousarvion mukainen ylijäämä oli 2,0 milj. euroa.

Vakavaraisuus

Omavaraisuusaste (25,1 %) raportointikauden lopussa oli tyydyttävä. Pääomarakenne on vahvasti vieraan pääoman painotteinen.

Lainakanta 31.12. oli 1 433,8 milj. euroa, josta jäsenkuntien perustamislainoja oli 1 188,0 milj. Rahoituslaitoslainat olivat yhteensä 195,8 miljoonaa, josta 50,0 miljoonaa oli lyhytaikaista maksuvalmiusluottoa. Raportointikaudella nostettiin uutta pitkäaikaista lainaa 65,0 milj. euroa.

Maksuvalmius

Maksuvalmius oli raportointikauden lopussa heikko quick ratio -tunnusluvulla mitattuna (0,4).

Helsingin seudun ympäristöpalvelut -kuntayhtymä (HSY)

TULOSLASKELMA, VESIHUOLTO (1 000 euroa)	TP 2015	TA 2015	EROTUS TP-TA	TP 2014
Myyntituotot	238 179	231 315	6 864	229 471
Maksutuotot	0	0	0	0
Tuet ja avustukset	296	116	180	216
Vuokratuotot	1 160	1 085	75	1 138
Muut toimintatuotot	515	782	-267	919
Toimintatuotot	240 150	233 298	6 852	231 744
Valmistus omaan käyttöön	1 933	1 655	278	1 779
Henkilöstökulut	-24 645	-24 418	-227	-24 149
Palvelujen ostot	-32 297	-34 906	2 609	-31 536
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-24 414	-27 148	2 734	-25 137
Vuokratulut	-6 237	-6 670	433	-6 561
Muut toimintakulut	-6 899	-1 608	-5 291	-1 620
Toimintakulut	-94 492	-94 750	258	-89 003
Toimintakate	147 591	140 202	7 389	144 520
Rahoitustuotot ja -kulut	-63 143	-64 082	939	-63 114
Vuosikate	84 448	76 120	8 328	81 406
Poistot ja arvonalentumiset	-73 720	-73 133	-587	-70 748
Satunnaiset erät	0	0	0	0
Tilikauden tulos	10 728	2 987	7 741	10 658
Poistoeron muutokset	0	0	0	0
Varausten muutokset	0	0	0	0
Verot	-791	-220	-571	-817
Tilikauden yli-/alijäämä	9 937	2 767	7 170	9 841

TULOSLASKELMA, JÄTEHUOLTO (1 000 euroa)	TP 2015	TA 2015	EROTUS TP-TA	TP 2014
Myyntituotot	108 258	105 624	2 634	106 943
Maksutuotot	268	320	-52	272
Tuet ja avustukset	370	233	137	164
Vuokratuotot	1 138	951	187	862
Muut toimintatuotot	606	305	301	624
Toimintatuotot	110 637	107 433	3 204	108 865
Valmistus omaan käyttöön	0	0	0	0
Henkilöstökulut	-7 310	-6 832	-478	-6 906
Palvelujen ostot	-78 595	-77 751	-844	-74 150
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-2 194	-1 713	-481	-1 746
Vuokratulut	-591	-668	77	-482
Muut toimintakulut	-1 910	-964	-946	-4 465
Toimintakulut	-90 600	-87 928	-2 672	-87 749
Toimintakate	20 037	19 505	532	21 116
Rahoitustuotot ja -kulut	-4 297	-5 536	1 239	-5 067
Vuosikate	15 740	13 969	1 771	16 050
Poistot ja arvonalentumiset	-15 665	-15 765	100	-15 560
Satunnaiset erät	0	0	0	0
Tilikauden tulos	75	-1 796	1 871	490
Poistoeron muutokset	614	834	-220	-1 098
Varausten muutokset	0	0	0	1 831
Verot	0	0	0	0
Tilikauden yli-/alijäämä	689	-962	1 651	1 223

TULOSLASKELMA, SEUTU- JA YMPÄRISTÖTIETO (1 000 euroa)	TP 2015	TA 2015	EROTUS TP-TA	TP 2014
Myyntituotot	771	804	-33	711
Maksutuotot	0	0	0	0
Kuntaosuudet	3 646	3 646	0	4 160
Tuet ja avustukset	146	624	-478	120
Vuokratuotot	0	0	0	0
Muut toimintatuotot	0	0	0	0
Toimintatuotot	4 563	5 074	-511	4 991
Valmistus omaan käyttöön	0	0	0	0
Henkilöstökulut	-2 153	-2 508	355	-2 149
Palvelujen ostot	-1 884	-2 310	426	-2 061
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-146	-169	23	-129
Vuokrakulut	-121	-133	12	-127
Avustukset	0	0	0	0
Muut toimintakulut	-5	-5	0	-12
Toimintakulut	-4 309	-5 124	815	-4 478
Toimintakate	253	-50	303	513
Rahoitustuotot ja -kulut	0	0	0	0
Vuosikate	253	-50	303	513
Poistot ja arvonalentumiset	-223	-255	32	-223
Satunnaiset erät	0	0	0	0
Tilikauden tulos	30	-304	334	290
Poistoeron muutokset	0	0	0	0
Varausten muutokset	0	0	0	0
Rahastojen muutokset	0	0	0	0
Verot	0	0	0	0
Tilikauden yli-/alijäämä	30	-304	334	290

Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy

Toimitusjohtaja	Riitta Konkola	Helsingin kaupungin omistusosuus: 42 %
Hallituksen puheenjohtaja	Henri Kuitunen	
Hallituksen jäsen	Elina Lehto-Häggroth	
Hallituksen jäsen	Martti 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, JHTT, KHT KPMG Julkishallinnon palvelut Oy	

Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy:n toimialana on ylläpitää ammattikorkeakoulua ja harjoittaa ammattikorkeakoulun koulutusaloihin liittyvää koulutus- ja muuta toimintaa.

Toiminta ja merkittävimmät tapahtumat raportointikaudella

Metropolia Ammattikorkeakoulu on Suomen suurin ammattikorkeakoulu. Syyslukukaudella 2015 kirjoilla oli yhteensä 16 454 opiskelijaa, joista perustutkinto-opiskelijoita (nuoret) 12 367, perustutkintoon johtavassa aikuiskoulutuksessa 2 710, ylempää amk-tutkintoa suorittavia 1 249 ja muissa opinnoissa 128 opiskelijaa.

Opiskelijoita, joiden kansalaisuus oli muu kuin suomi, oli Metropoliasa syyslukukaudella 2015 yhteensä 1 590 eli 9,7 prosenttia kaikista opiskelijoista. Opiskelijoita, joiden äidinkieli on muu kuin suomi, ruotsi tai saame, oli Metropoliasa syyslukukaudella 2015 yhteensä 2 055 eli 12,5 prosenttia kaikista opiskelijoista.

Perustutkintoja suoritettiin vuonna 2015 yhteensä 2 544 ja YAMK-tutkintoja 327. Vuonna 2015 Metropoliasa oli 65 koulutusohjelmaa, joista 13 englanninkielisiä.

Kevään 2015 yhteishaun tulosten mukaan Metropolia oli hakijamäärältään suurin korkeakoulu ja vetovoimalla mitattuna kolmanneksi vetovoimaisin ammattikorkeakoulu. Jos vertailukohteena ovat ammattikorkeakoulut ja yliopistot, Metropolia oli kuudenneksi vetovoimaisin.

Vuonna 2015 konkretisoitiin merkittävästi Metropolian kampusstrategiaa, jonka tavoitteena on toimintojen keskittäminen neljälle kampukselle Arabianrantaan ja Myllypuroon Helsingissä, Leppävaaraan Espoossa ja Myyrmäkeen Vantaalla.

Kaikki tarvittavat päätökset uudisrakennushankkeiden toteuttamiseksi tehtiin, hankesuunnitelmat valmistuivat ja ne hyväksyttiin. Arkkitehti- ja rakennussuunnittelu eteni aikataulun mukaisesti niin, että Myllypurossa ja Myyrmäessä voidaan aloittaa rakennustyöt vuoden 2016 aikana.

Arabianrannan kampussuunnitelma toimintojen sijoittumisesta kahteen rakennukseen valmistui, ja hankesuunnittelu Hämeentie 161:n muutostöistä käynnistyi. Samanaikaisesti tutkittiin yhteistyössä eläkeyhtiö Varman kanssa Arabiakeskuksesta vapautumassa olevien tilojen käyttöä osana Arabianrannan kampusta.

Leppävaaran kampuksen ilmettä kohennettiin sen ICT-profiilia korostavalla aulaudistuksella sekä uusilla oppimisympäristöillä.

Metropolian henkilöstö ja opiskelijat olivat tärkeässä käyttäjien roolissa kampusten määrittelytyössä. Kampusten toiminnalliset vaatimukset dokumentoitiin suunnitteluprosessin ajan päivittyväksi tilamanuaaliksi. Tilahallinnon prosesseja kehitettiin ottamalla käyttöön digitaalinen tilahallintajärjestelmä. Muutamista tiloista päätettiin luopua etupainotteisesti.

Vuonna 2015 saatiin päätökseen myös hallinnolliset järjestelyt, jossa Leppävaaran kampuksen omistus siirtyi Espoon kaupungille ja Myyrmäen Vantaan kaupungille ja edelleen VTK Kiinteistöt Oy:lle EVTEK- kuntayhtymältä. Helsingin kaupungin toimesta perustettiin kiinteistöosakeyhtiö Myllypuron kampuksen toteuttamista ja omistamista varten.

Metropolian toiminnan uudistumisen ja kestäväen talouden kannalta tärkeä kampushanke eteni aikataulun mukaisesti niin, että neljälle kampukselle siirtyminen tapahtuu asteittain vuosina 2017 - 2019.

Tuloskehitys

Metropolian liikevaihto ja muut toimintatuotot olivat yhteensä 100,7 miljoonaa euroa. Ne laskivat edellisestä vuodesta 8,3 prosenttia ja toteutuivat 2,6 prosenttia budjetoitua pienempinä.

Toimintakulut olivat yhteensä 102 miljoonaa euroa ja laskivat edellisestä vuodesta 4,9 prosenttia ja toteutuivat 1,2 prosenttia budjetoitua pienempinä. Henkilöstökulut 69,6 miljoonaa euroa toteutuivat 2 prosenttia budjetoitua pienempinä ja laskivat edellisestä vuodesta 3 prosenttia. Henkilöstökulut olivat 69,3 prosenttia liikevaihdosta.

Poistot toteutuivat myös 9,3 prosenttia budjetoitua pienempinä.

Metropolian tilikauden tulos oli 418 619,03 euroa voitollinen. Tilikauden voitto oli 0,4 prosenttia liikevaihdosta.

Investoinnit

Toimintavuoden investoinnit olivat yhteensä 6,1 miljoonaa euroa ja toteutuivat 10 prosenttia budjetoitua pienempinä. Investointisuunnitelma hyväksyttiin hallituksessa, silti jokaisen investoinnin käynnistäminen harkittiin erikseen.

Kaikkia suunniteltuja investointeja ei toteutettu, osa siirtyi vuodelle 2016 ja ne käsiteltiin uudestaan vuoden 2016 investointibudjetissa.

Rahoitus ja vastuusitoumukset

Yhtiön kahden kuukauden tavoitteeksi asettama maksuvalmius ylittyi. Kassan riittävyys päivinä on 157 päivää. Vuoden lopussa Metropolian taloudellinen tilanne ja maksuvalmius olivat hyvät. Metropolialla ei ole nostettuja lainoja.

Henkilöstö

Metropolian palveluksessa oli 31.12.2015 yhteensä 1 049 päätoimista työntekijää, joista

- opettajia 670 (64 prosenttia)
- muita asiantuntijoita 379 (36 prosenttia)

Henkilöstöstä määräaikaisessa työsuhteessa oli 104 (9,9 prosenttia). Naisia henkilöstöstä oli 61 prosenttia ja miehiä 39 prosenttia. Päätoimisen henkilöstön keski-ikä oli 49 vuotta (opettajat 51,4 vuotta ja muut asiantuntijat 44,9 vuotta). Vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus oli 4,7 prosenttia. Jos mukaan otetaan musiikin tutkinto-ohjelman yt-neuvottelujen jälkeen irtisanotut, lähtövaihtuvuus on 5,3 prosenttia.

Toiminnan riskit

Ammattikorkeakoulujen perusrahoituksen voimakkaat leikkaukset muodostavat suurimman toiminnallisen ja taloudellisen riskin Metropolian toiminnalle. Hallitusohjelmaan ja valtionalouden kehyspäätöksiin sisältyvä menosäästö ammattikorkeakoulujen valtionrahoituksessa, merkitsee Metropolialle arviolta yhteensä 2,5 miljoonan (3 prosentin) liikevaihdon pienennystä vuosittain vuoteen 2019 saakka.

Tämä edellyttää voimakkaita, strategisesti oikein kohdennettuja rakenteellisen kehittämisen toimenpiteitä ja toiminnan tehostamista. Metropolia on useilla kustannuksilla säästävillä toimenpiteillä vuodesta 2012 alkaen vähentänyt henkilöstökuluja ja muita kuluja. Vuoteen 2012 verrattuna henkilöstökuluista säästettiin 10,7 prosenttia, muista kuluista 13,9 % ja tilakuluista 9,1 %. Kulujen pienentäminen jatkuu edelleen vuosina 2016 ja 2017.

Vuoden 2017 alussa uudistuva rahoitusjärjestelmä sisältää varsinaista strategiarahoituksen osuutta 5 %. Nykyistä vastaava rahoitusosuus edellyttää onnistumista mm. strategisissa päätöksissä, toiminnan kehittämisessä ja rakenteiden uudistamisessa. Tutkintotavoitteiden mahdollinen pienentyminen ja sitä kautta tutkintoleikkurin rahoitusta leikkaava merkitys on suuri riskitekijä.

Metropolia on luovutussopimusten perusteella sitoutunut ulkopuolisten toimijoiden kanssa pitkäaikaisiin vuokrasopimuksiin, jotka aiheuttavat riskitekijöitä rahoituksen ja toiminnan muutostilanteissa. Yhtiön hallituksen päätös ja yhtiökokouksen vahvistama neljälle kampusalueelle keskittymisestä on toiminnallisesti ja taloudellisesti erittäin myönteinen ratkaisu. Ulkopuolisen rahoituksen kasvattaminen on keskeinen kasvun tavoite. Tämä vaatii tki-toiminnan, koulutuksen ja osaamisen myynnin sekä muun ammattikorkeakoulun liiketoiminnan kasvattamista. Edellä mainittuihin rahoitusriskeihin kiinnitetään erityishuomiota strategisissa päämäärissä ja niiden perusteella tehdyissä toimenpideohjelmassa sekä osaamisalueiden ja yhteisten palvelujen talousarvioissa. Riskienhallinnan keskeisinä tekijöinä ovat lisäksi kassavarojen hajauttamien, varovainen ja vastuullinen sijoittaminen sekä vastuu- ja vahinkovakuutukset.

Tulevaisuuden näkymät

Tuloksellisuuteen perustuva rahoitusjärjestelmä uudistuu 1.1.2017 alkaen niin, että tarkentuvat rahoituskriteerit kannustavat entistä paremmin ammattikorkeakouluja tulokselliseen ja tehokkaaseen toimintaan. Uudistaminen vahvistaa valtakunnallisia korkeakoulu- ja tiedepoliittisia tavoitteita sekä ammattikorkeakoulusektorin profiilia suomalaisessa korkeakoulujärjestelmässä. Samalla se pyrkii kannustamaan uusimuotoisia ammattikorkeakouluja strategiseen kehittämiseen.

Strategiarahoituksen osuus kasvaa 5 %:iin. Strategiarahoituksen lähtökohtana on

ammattikorkeakoulujen oma strategiatyö. Ammattikorkeakoulujen strategioissa tulee ottaa huomioon valtakunnallisen korkeakoulupolitiikan tavoitteet ml. korkeakoulujen keskinäisen sekä korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten välisen yhteistyön edistäminen. Strategiarahoitus edellyttää strategisia päätöksiä toiminnan kehittämiseksi ja rakenteiden uudistamiseksi.

Strategiarahoituksen suuntaamisessa pidetään tärkeänä pitkäjänteisyyttä sekä rahoituksen periaatteiden läpinäkyvyyttä ja avoimuutta.

Uudistuvalla 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 Metropolian perusrahoitus on arvioitu etukäteen. Toteutuneiden tulosten perusteella Metropolia on merkittävästi parantanut tuloksiaan keskeisten kriteereiden osalta v. 2013 - 2015. Näillä perusteilla ennustetaan Metropolian perusrahoitusaseman paranevan v. 2018 alkaen.

Hallitusohjelmassa toteutetaan valtiontalouden sopeuttamistoimia niin, että ammattikorkeakoulujen osalta se merkitsee perusrahoituksen leikkausta sekä indeksikorotuksista luopumista tulevina vuosina 2016 - 2019. Indeksikorotuksia ei ole toteutettu myöskään vuosina 2013 ja 2014 ja vuodelta 2015 se puolitettiin. Säästövelvoitteiden toteuttaminen edellyttää ammattikorkeakouluilta rakenteellista uudistumista ja toiminnan tehostamista. Metropolian perusrahoituksen ennustetaan vähenevän toteutettavien säästöjen perusteella yhteensä 8,4 miljoonaa euroa vuosina 2016 - 2018.

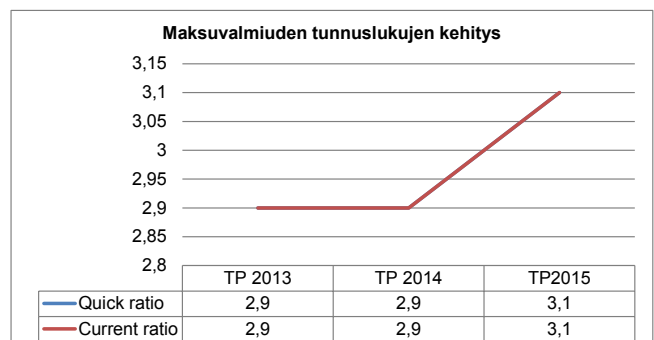
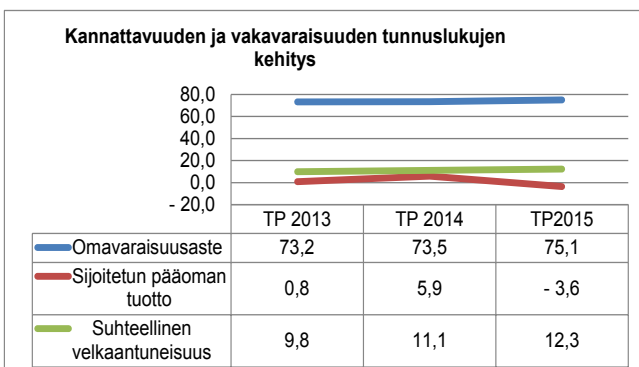
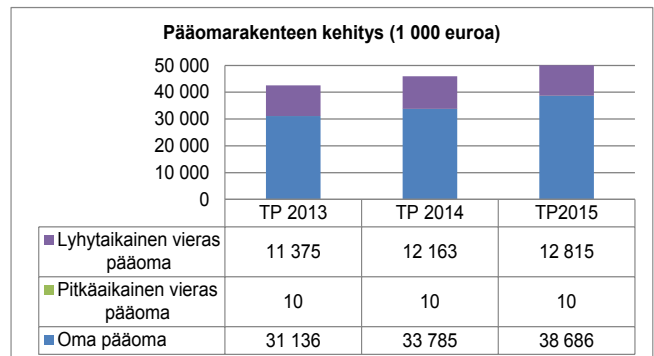
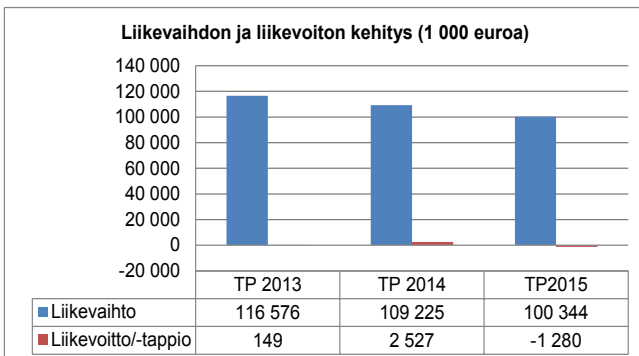
Vastuu ammattikorkeakoulujen perusrahoituksesta siirtyi kokonaan valtiolle 1.1.2015 ja samalla ammattikorkeakouluista tehtiin itsenäisiä oikeushenkilöitä.

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.

TULOSLASKELMA (1 000 euroa)	TP 2015	BUDJ. 2015	EROTUS TP-BUDJ.	TP 2014
Liikevaihto	100 344	102 794	-2 450	109 225
Muut tuotot	365	537	-172	522
Palveluostot	-1 676	-2 100	424	-2 270
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-1 733	-2 400	667	-3 409
Henkilöstökulut	-69 551	-71 000	1 449	-71 698
Poistot ja arvonalentumiset	-4 079	-4 500	421	-4 211
Muut kulut	-24 949	-23 205	-1 744	-25 632
Liikevoitto/-tappio	-1 280	126	-1 406	2 527
Rahoitustuotot	1 793	400	1 393	162
Rahoituskulut	-95	0	-95	-40
Voitto/tappio ennen satunnaiseriä	419	526	-107	2 649
Satunnaiset tuotot	0	0	0	0
Satunnaiset kulut	0	0	0	0
Voitto/tappio ennen tilinpäätössiirtoja	419	526	-107	2 649
Poistoeron muutokset	0	0	0	0
Varausten muutokset	0	0	0	0
Verot	0	0	0	0
Tilikauden voitto/tappio	419	526	-107	2 649

TASE (1 000 euroa)	TP 2015	TP 2014		TP 2015	TP 2014
Vastaavaa			Vastattavaa		
Aineettomat hyödykkeet	3 387	2 681	Osakepääoma	4 500	4 500
Aineelliset hyödykkeet	8 852	7 456	Arvonkorotusrahasasto	0	0
Sijoitukset	113	116	Muut omat rahastot	4 482	0
Pysyvät vastaavat yhteensä	12 353	10 253	Ed. tilikausien voitto/tappio	29 285	26 636
Vaihto-omaisuus	0	0	Tilikauden voitto/tappio	419	2 649
Saamiset	2 759	4 663	Oma pääoma yhteensä	38 686	33 785
Rahoitusarvopaperit	30 465	25 257	Poistoero	0	0
Rahat ja pankkisaamiset	5 934	5 785	Vapaaehtoiset varaukset	0	0
Vaihtuvat vastaavat yhteensä	39 158	35 705	Pakolliset varaukset	0	0
			Pitkäaikainen vieras pääoma	10	10
			Lyhytaikainen vieras pääoma	12 815	12 163
			Vieras pääoma yhteensä	12 825	12 173
Vastaavaa yhteensä	51 511	45 958	Vastattavaa yhteensä	51 511	45 958

RAHOITUSLASKELMA (1 000 euroa)	TP 2015	TP 2014
Liikevoitto	-1 280	2 527
Poistot	4 079	4 211
Rahoitustuotot ja -kulut	1 698	122
Verot	0	0
Satunnaiset erät	0	0
Muut oikaisut	-2 317	-346
Investoinnit	-6 182	-4 982
Varsinaisen toiminnan ja investointien nettokassavirta	-4 001	1 532
Lainakannan muutokset	0	0
Oman pääoman muutokset	4 482	0
Muut maksuvalmiuden muutokset	0	0
Rahoitustoiminnan nettokassavirta	4 482	0
Kassavarojen muutokset		
Kassavarat 1.1.	19 666	18 135
Kassavarat 31.12.	20 148	19 666



LIIKEVAIHTO JA KANNATTAVUUS		TP 2015	TP 2014	TP 2013
Liikevaihdon muutos	%	-6,8	-6,3	-4,2
Henkilöstökulut liikevaihdosta	%	69,0	65,6	67,9
Investoinnit	1 000 €	-5 000	-4 982	-3 862
Liikevoitto	%	0,0	2,3	0,1
Tilikauden tulos	%	0,4	2,4	0,2
Nettotulos	%	0,4	2,4	0,2
Oman pääoman tuotto	%	1,1	7,8	0,8
Sijoitetun pääoman tuotto	%	1,1	5,9	0,8

VAKAVARAIKUUS		TP 2015	TP 2014	TP 2013
Omavaraisuus	%	75,6	73,5	73,2
Suhteellinen velkaantuneisuus	%	12,3	11,1	9,8

MAKSUVALMIUS		TP 2015	TP 2014	TP 2013
Current ratio		3,1	2,9	2,9
Quick ratio		3,1	2,9	2,9

Analyysi tunnusluvuista ja ennusteesta

Liikevaihto ja kannattavuus

Liikevaihtoa kertyi tilikauden aikana 100,3 milj. euroa, mikä on 6,8 % vähemmän kuin vuonna 2014. Liikevaihdon lasku johtuu pääosin perusrahoituksen vähenemisestä.

Kokonaiskulut laskivat 4,9 % vuodesta 2014 ollen 102,0 milj. euroa. Suurin yksittäinen kuluerä oli henkilöstökulut, jotka olivat tarkasteluajanjaksona 69,3 % liikevaihdosta (65,6 % vuonna 2014).

Vuoden 2014 liikevoitto 2,6 milj. euroa kääntyi kuluneella tilikaudella liiketappioksi ollen 1,3 milj. euroa. Tilikauden tulos oli rahoituserien jälkeen 0,4 milj. euroa, mikä oli 2,2 milj. euroa vähemmän kuin edellisellä tilikautena. Sijoitetun pääoman tuottoprosentin laski heikolle tasolle viime vuoden 5,9 %:sta -3,6 %:iin.

Vakavaraisuus

Omavaraisuusaste oli tilinpäätöshetkellä aikaisempien vuosien tapaan hyvä, 75,1 % (2014: 73,5 %). Tapiopuskureita oli vuoden 2015 lopussa 38,6 milj. euroa. Liiketoiminnan volyyymiin nähden puskurit ovat 38,5 % liikevaihdosta.

Maksuvalmius

Maksuvalmius quick ratio -tunnusluvulla mitattuna oli hyvä, 3,1 % (2014: 2,9 %). Likvidit rahavarat pysyivät aikaisempien vuosien tasolla ollen 5,9 milj. euroa. Lyhytaikaisia velkoja oli vuoden 2015 lopussa 12,8 milj. euroa.

Tunnuslukujen laskukaavat

KANNATTAVUUDEN TUNNUSLUVUT

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 tuottotaso määräytyy 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

Toimintatuotot toimintakuluista (%): $100 \times \text{Toimintatuotot} / (\text{Toimintakulut} - \text{Valmistus omaan käyttöön})$

Tunnusluku kuvaa maksurahoituksen osuutta toimintamenoista.

Vuosikate poistoista (%): $100 \times \text{Vuosikate/Poistot ja arvonalentumiset}$

Kun tunnusluvun arvo on 100 %, oletetaan kunnan tai kuntayhtymän tulo-rahituksen olevan riittävä. Oletusta voidaan kuitenkin pitää pätevänä vain, jos poistot ja arvonalentumiset vastaavat kunnan tai kuntayhtymän keskimääräistä vuotuista investointitasoa. Investoinneilla tarkoitetaan tällöin poistonalaisten investointien omahankintamenoa, joka saadaan vähentämällä hankintamenosta valtionosuudet ja muut rahoitusosuudet.

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 (%): $100 \times [(\text{Oikaistun taseen velat} - \text{Saadut ennakot}) / \text{Liikevaihto}]$

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

Viitteelliset ohjearvot:	alle 40 %	Hyvä
	40 % - 80 %	Tyydyttävä
	yli 80 %	Heikko

Investointien tulo-rahitus (%): $100 \times \text{Vuosikate} / \text{Investointien omahankintameno}$

Investointien tulo-rahitus -tunnusluku kertoo kuinka paljon investointien omahankintamenosta on rahoitettu tulo-rahituksella. Tunnusluku vähennettynä sadasta osoittaa prosenttiosuuden, mikä on jäänyt rahoitettavaksi pääomarahituksella eli pysyvien vastaavien hyödykkeiden myynnillä, lainalla tai rahavarojen määrää vähentämällä.

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

omaisuuserillään (rahoitusomaisuus). Tunnusluku mittaa yrityksen kassavalmiutta ja rahoituspuskurien 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 ratiosssa, 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

Kassan riittävyys (pv): $365 \text{ pv} \times \text{Rahavarat } 31.12. / \text{Kassasta maksut tilikaudella}$

Tunnusluku ilmaisee monenko päivän kassasta maksut voidaan kattaa rahavaroilla. Rahavaroihin lasketaan rahoitusarvopaperit sekä rahat ja pankkisaamiset. Kassasta maksut kootaan seuraavista tilikauden tuloslaskelman ja rahoituslaskelman eristä.



7.3.2016

Yhteisön nimi: HUS-kuntayhtymä
Ajalta: 1.1.2015 – 31.12.2015
Laatija / pvä: Mäkitalo Merja 1.3.2016

Toiminta ja merkittävimmät tapahtumat raportointikaudella

Johdanto - Enemmän ja vaikuttavampaa hoitoa

HUS on maamme suurin erikoissairaanhoidon organisaatio ja Helsingin kaupungin jälkeen maamme toiseksi suurin kunnallinen työnantaja. Potilaiden hoito tapahtuu aina yksilötasolla ja HUS:n toiminnan ja talouden kokonaisuus muodostuu kymmenistä tuhansista erillisistä tapahtumista. Tällaisessa katsauksessa joutuu tyytymään kokonaiskuvaan, katsomaan ”metsää puiden sijaan” ja kuvailemaan numeroilla tapahtumia ja kehityksen suuntaa.

Vuonna 2015, jälleen kerran, rikkoutuivat monet aikaisemmat ennätykset. Hoidettujen eri potilaiden lukumäärä oli 509 650, jossa oli kasvua 2,9 % edelliseen vuoteen (495 309) verrattuna. Tämä luku tarkoittaa niitä henkilöitä, jotka vuoden 2015 aikana saivat vähintään yhden hoitokontaktin verran erikoissairaanhoidon palvelua jossakin HUS:n sairaalassa tai toimintayksikössä. Se ei ole kovinkaan hyvä mittari, mutta kuvaa osaltaan toiminnan laajentumista. Kasvu oli vielä suurempi, jos mukaan lasketaan HUS:n toiminnaksi siirtyneiden terveyskeskuspäivystysten kävijät, mutta en ole näitä lukuja nyt sisällyttänyt mukaan vertailuun. On mielenkiintoista havaita, millä tavalla tämä erikoissairaanhoidon peittävyys vaihtelee kunnittain. Korkein peittävyys on Raaseporissa, jossa yli 40 % väestöstä on vuoden aikana ollut HUS:n potilaana ja alhaisin peittävyys (30 %) on Tuusulassa. Helsingin tiedot eivät ole vertailukelpoisia, koska Helsingin kaupunki tuottaa osan erikoissairaanhoidosta (esim. psykiatria, sisätaudit) itse.

Toimintaa kuvaavat mittarit osoittivat myös kasvua. Vuodeosastohoitoa edellyttäneet hoitojaksot lisääntyivät 2,4 %, mutta käytetyt hoitopäivät eivät lisääntyneet. Leikkausten lukumäärä väheni 0,6 % ja synnytysten lukumäärä väheni 1,6 %. Eniten kasvua oli erilaisten avohoitokäyntien lukumäärissä: pientoimien DRG-ryhmät kasvoivat 12,2 %, avohoitokäynnit psykiatriassa lisääntyivät 4,7 % ja muussa hoidossa 3,6 %. Yhdellä luvulla ilmaistuna (painotettu volyymimuutos) palvelutuotanto kasvoi 3,8 % edelliseen vuoteen verrattuna ja talousarvioon verrattuna peräti 6,3 %:lla. Mistä tämä kertoo?

Vuoden 2015 talousarvio oli laadittu jäsenkuntien taloustilanteesta johtuen sellaisen oletuksen varaan, että erikoissairaanhoidon palvelutuotantoa voidaan hieman supistaa vuoden 2014 tasoon verrattuna. Näin ei kuitenkaan tapahtunut. Läheteiden määrä (285 601 eli noin 1 000 lähetettä per arkipäivä) kasvoi 2,7 % ja myös päivystyskäyntien lukumäärä (229 584) kasvoi hieman edelliseen vuoteen verrattuna. Kysyntä lisääntyi ja siihen pystyttiin tuotannossa vastaamaan. Tämä on pääsyy siihen, että myös talouden tuotot kasvoivat merkittävästi. Volyymikasvun myötä myös kulut kasvoivat, mutta vähemmän kuin tuotot, mistä seurasi suurehko ylijäämä eli voitollinen tilinpäätös.

Edellä yleisesti kuvatun palvelutoiminnan lisääntymisen vaikutukset talouteen olivat monimutkaiset. Erikoissairaanhoidon useissa palveluissa tuotannon lisäys johtaa myös kulujen kasvuun, koska potilaisiin ”asennetaan” mm. kalliita tekoniveliä, verisuonitukoksia avaavia stenttejä, terävän näön palauttavia keino-kielisiä jne. Myös lääkkeiden käyttö lisääntyy suhteessa potilaiden määrään. Lääkekulut ovat noin 7 % kaikista HUS:n toimintakuluista. Kalleimmat lääkehoidot maksavat yli 200 000 euroa vuodessa potilasta kohden. Edellä todettuun viitaten HUS:n henkilöstökulut kasvoivat vuodesta 2014 vuoteen 2015 maltit-



7.3.2016

lisesti 2,8 %, mutta tarvikekulut (sisältäen lääkkeet) kasvoivat voimakkaasti 6,6 % siitäkin huolimatta, että HUS:n suuret volyymit huomioivilla hankintakilpailutuksilla saadaan yksikkökustannuksissa merkittäviä alennuksia.

Toimintakulut yhteensä kasvoivat edellisestä vuodesta 4,4 %, mikä sisältää myös eräiden kunnilta HUS:lle siirtyneiden uusien toimintojen kulut. Toimintatuotot kasvoivat yhteensä 6,9 %. Jäsenkuntien HUS:lle erikoissairaanhoidon palveluista maksamien tulojen kasvu oli 6,4 % ja kaikkien muiden tulojen kasvu yhteensä 8,6 %. Tämän seurauksena tilinkaudesta muodostui 53,5 miljoonaa euroa ylijäämäinen. Kesäkuussa jäsenkunnille palautettiin 25 miljoonaa euroa siihen asti kertynyttä ylijäämää. Tarkoitus oli edellisvuoden tapaan palauttaa ylijäämä jäsenkunnille tammikuussa 2016. HUS:n hallitus teki valtuustolle tällaisen esityksen, mutta valtuusto päätti äänestyksellä, että ylijäämän käytöstä päätetään vasta tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä eli kesäkuussa 2016. Mikäli ylijäämä olisi palautettu tammikuussa 2016, olisivat kunnat saaneet sisällyttää sen osaksi vuoden 2015 tilinpäätöstä. Tällöin jäsenkuntien maksumuutoksen kasvu edellisestä vuodesta olisi ollut 2,7 % ja deflatoitu kasvu asukasta kohti vain 1,3 %.

HUS:ssa on vuosien ajan seurattu tarkasti tuottavuuden kehitystä siihen sisältyvistä laskentahaasteista huolimatta. Käytän katsauksessa tähän asiaan enemmän tilaa kuin aikaisemmin. Sairaanhoidollista palvelutuotantoa kuvataan yhteismitallisesti DRG-pisteillä lukuun ottamatta psykiatrian toimintaa, jonka mittaamiseen tämä mittari ei sovellu. Jakamalla muun kuin psykiatrian toiminnan kulut kertyneiden DRG-pisteiden kokonaismäärällä saadaan laskennallinen DRG-pisteen hinta. Mikäli sen (deflatoitu) arvo alenee, on tuottavuus parantunut. Alenema oli vuonna 2015 1,7 %, jota voi pitää hyvänä saavutuksena. Vastaavasti jakamalla DRG-pisteiden kokonaismäärä henkilötyövuosilla (htv) saadaan henkilötyön tuottavuutta kuvaava mittari. Se kasvoi 2,1 % eli tuottavuus parani. Vuonna 2015 nämä molemmat mittarit kehittyivät siis positiivisesti. Lisäksi psykiatriassa käytetty tuottavuusmittari eli kulut/hoidettu potilas kehittyi myönteisesti, mutta alkäämme tyytykö näihin mittareihin.

Kun vertaamme toiminnan kulujen (toimintakulut + poistot + rahoituskulut) deflatoitua muutosta (+ 4,0 %) katsauksen alussa kerrottuun painotettuun volyymimuutokseen, joka oli + 3,8 %, emme saa yhtä mairittelevaa tuottavuuden muutosta vaan tuottavuus pysyi ennallaan. Tämä mittari ei ole HUS:n ns. virallinen tuottavuusmittari. Miten tätä asiaa on siis arvioitava? DRG-mittari on herkkä DRG-pisteiden muutokselle ja niiden lisääntynyt kertymä (sekä palveluiden lisääntymisestä ja/tai vaativampien palveluiden tuottamisesta johtuva todellinen muutos että teknisen keräysprosessin parantumisesta johtuva muutos) nostaa tuottavuutta. Toisaalta avohoidon lisääntyminen vuodesta toiseen ei välity riittäväällä tavalla DRG-pisteiden määrään. Mittarilla on siis puutteensa kahteen suuntaan.

Uusien tilojen, laitteiden, ICT-järjestelmien ja aikaisempaa vaikuttavampien lääkkeiden ja muiden tarvikkeiden käyttö potilashoidossa ei välittömästi johda tuottavuuden parantamiseen, vaan ne voivat jopa nostaa palveluiden kustannuksia. Toisaalta vaikuttavuuden mittaaminen on vaikeaa. HUS:ssa tehdään töitä myös vaikuttavuuden arvioinnin kehittämiseksi. Pelkästään taloudelliset tai määrälliset mittarit (kulut per suoritteet) eivät riitä kuvaamaan hoidon kaikkia ulottuvuuksia.

Merkittävimmät tapahtumat tilikaudella

Meilahden tornisairaalan käyttöönotto – merkittävimmät toiminnalliset muutokset

Meilahden tornisairaalan käyttöönotto tapahtui kahdessa vaiheessa vuoden 2015 aikana. Sairaala muutui fyysisesti siten, että jokainen kerros muodostaa yhden osastokokonaisuuden. Vuodeosastopaikat vähenivät aiemmasta, kun taas teho- ja tehovalvontapaikkoja on aiempaa enemmän.



7.3.2016

Potilashoidon prosesseja sekä tukipalveluita on uudistettu ja kehitetty sekä otettu käyttöön uusia tapoja toimia. Tavoitteina ovat potilaalle sujuva, turvallinen ja laadukas hoitoprosessi ja organisaatiolle tehokas toimintamalli sekä eri ammattiryhmien osaamisen tehokkaampi hyödyntäminen. Tornisairaalassa siirryttiin osastokohtaisista ratkaisuisista pitkälti keskitettyihin ratkaisuihin ja toimintaa kehitetään jatkuvasti yhteistyössä eri toimijoiden ja tukipalveluiden tuottajien kesken Lean-filosofian mukaisesti.

Raviolin Meilahden toimipisteen toimintatavan muutos Tornisairaalassa

Hoitohenkilökunnan työpanoksen vähentäminen ateriapalvelutehtävistä on ollut yhtenä tavoitteena Meilahden sairaalan peruskorjaushankkeessa. Uudistusta valmisteltiin huolella Raviolin, HUS-Desikon ja osastojen kanssa. Yhteisenä tavoitteena oli siirtyä vaiheittain keskitettyyn ruoanjakelumalliin uudessa Meilahden Tornisairaalassa.

Keskitetysti tehtynä toimintoja saadaan tehokkaammiksi ja voidaan varmistaa eri erityisruokavalioiden toimitukset niitä tarvitseville potilaille. Ravioli annostelee ateriat valmiiksi ja hoitaa näihin liittyvän astiahuollon. Osastohenkilökunnan työaika vapautuu näin muihin tehtäviin. Laitoshuoltajat viimeistelevät tarjottimen ja vievät sen potilaalle. Koko henkilöstöä, jota muutos koskee (osastot, logistiikka ja keittiöhenkilökunta) on koulutettu uuteen toimintamalliin ja he ovat olleet aktiivisesti mukana kehitystyössä.

Kehitystyön ja asiakasyhteistyön pohjalta valittiin keskitetty toimintamalli, jossa ateriat valmistetaan cook & chill –tuotantomenetelmällä, omilla resepteillä ja jäähdytetään nopeasti. Tämän jälkeen jäähdytetty ruoka jaetaan kylminä potilaskohtaisille tarjottimille. Ateriat kuljetetaan ruoankuljetusvaunuissa osastoille. Pääruoka kuumennetaan asiakkaalle ruoankuljetusvaunuissa potilasosastoilla juuri ennen ruokailuhetkeä. Telakat on liitetty etävalvontaohjelmaan, jossa Raviolin henkilökunta voi seurata vaunussa olevien aterioiden lämpötiloja. Jos ruokien lämpötiloissa havaitaan ongelmia, niihin voidaan puuttua välittömästi.

HUS:n päivystysuudistus

Porvoossa yhteispäivystystoiminta käynnistettiin tammikuussa ja Lohjalla syyskuussa sekä tehtiin päätös yhteispäivystystoiminnan käynnistämisestä Peijaksessa vuoden 2016 alusta. Lisäksi Jorvin päivystystoimintaa uudistettiin vuoden 2015 aikana.

Jorvin päivystysuudistus

Jorvin päivystyspoliklinikka on Hyksin suurin aikuisten päivystys. Se on toiminut vuodesta 2013 akuuttilääketieteen mallilla, jossa potilaat jaetaan tulo-oireiden ja kiireellisyyden mukaan erilaisiin aula- ja tarkkailupotilasprosesseihin. Työt jaetaan sairaanhoitajien ja akuuttilääketieteen, kirurgian, sisätautien ja yleislääketieteen päivystäjien välillä tarkoituksenmukaisesti.

Päivystyksessä on kehitetty erityisesti aulapotilaan prosessia. Keväällä 2015 toteutettiin kolmen kuukauden vieritestilaboratoriotutkimusprojekti, jonka yhteydessä kehitettiin moniammatillista lääkäri-hoitaja-ensiarviotyöparitoimintatapaa. Malli vähentää päällekkäistä työtä sekä nopeuttaa tutkimusten ja toimenpiteiden aikataulutusta. Ensihoidon ja päivystyksen yhteistyönä toteutettiin ambulanssien ohjauksen (ambulanssistreaming) tutkimus- ja kehittämishanke. Ensihoitajille koulutettiin Jorvin päivystyksen käytäntöjen mukainen systemaattinen oireiluluokitus ja hoidon tarpeen arvio, ja ensihoitajat alkoivat viemään potilaan suoraan varsinaiseen hoitopaikkaansa. Näin saatiin poistettua yksi pysähdys päivystyspoliklinikalla. Toiminta on laajentunut 1.1.2016 myös Peijaksen alueelle.



7.3.2016

Porvoon päivystysuudistus

Porvoon sairaalan yhteispäivystys aloitti toiminnan 1.1.2015 ja käynnistämiseen perustettiin projekti yhdessä alueen kuntien kanssa. Linjaorganisaation avuksi palkattiin kaksi projektityöntekijää, jotka työskentelivät lokakuusta 2014 syyskuuhun 2015. Projektin aikana tehtiin prosessikuvaukset tavallisimpiin päivystyksen potilasryhmiin. Tilojen käyttöä optimoitiin hoitoprosessin kannalta, esim. hoitajat työskentelevät lähempänä potilaita. Toimintaa keskitettiin siten, että siirryttiin kahden luukun vastaanotosta yhden luukun periaatteeseen. Seurantalinjaisten potilaiden kohdalla raja-aita erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon väliltä poistui, kun potilaat hoidetaan saman henkilöstön voimin samoissa tiloissa. Potilasturvallisuus on parantunut kun kaikki kuvantamistutkimukset myös yleislääketieteen puolelta lausutaan ja lausunnot tarkistetaan.

Lohjan päivystysuudistus

Lohjan sairaalassa on toiminut vuodesta 2007 lähtien samassa kiinteistössä somaattisen erikoissairaanhoidon ja virka-ajan ulkopuolisen ajan keskitetty terveyskeskuspäivystys, jonka tuottajana on ollut yksityinen palveluntuottaja Mediverkko terveysterveystoimint Oy. Lohjan sairaalassa käynnistettiin projekti kahden päivystyksen yhdistämiseksi vuoden 2014 lopulla. 1.9.2015 alkaen HUS otti vastuulleen kaiken päivystystoiminnan järjestämisen Lohjan sairaalassa ja syntyi Lohjan yhteispäivystys. Yleislääkäripäivystyksestä ja terveyskeskustasoisten potilaiden päivystysosaston toiminnan järjestämisestä sekä lääkäreiden että hoitohenkilökunnan osalta vastaa edelleen yksityinen palveluntuottaja voimassa olevan sopimuksen mukaisesti.

HUSLABin uudet tilat ja uudet prosessit

Meilahden sairaala-alueen uusi laboratoriorakennus – HUSLAB-talo – valmistui kesällä 2015. Talon rakentamista edelsi laaja toimintojen ja tilojen suunnittelutyö, jonka tavoitteena oli uudistaa HUSLABin toimintaa ja varmistaa, että valmistuvat tilat tukevat sujuvia laboratoriotyöprosesseja. Tärkeää oli myös mahdollistaa eri toimintojen ja erikoisalojen välisten synergioiden hyödyntäminen. Muutot HUSLAB-taloon käynnistyivät elokuun lopussa ja vuoden vaihteeseen mennessä rakennus oli otettu noin 80 %:sti käyttöön. Kokonaisuudessaan HUSLAB-talo on tuotantokäytössä alkuvuoden 2016 aikana.

HUSLABin uudisrakennushankkeen tavoitteena on tukea asiakaslähtöisten, oikea-aikaisten ja kustannustehokkaiden laboratoriotyöprosessien tuottamista. Tähän pyritään mm. parannettujen prosessien ja uuden teknologian käyttöönoton myötä. Uuden talon toiminnan ja tilojen suunnittelu toteutettiin Lean-prosessien parantamisen keinoin. Oleellista oli, että aiemmin hajallaan Meilahden eri sairaalakiinteistöissä toimineet prosessit voitiin saattaa sujuvasti yhteen. Lisäksi pyrittiin karsimaan päällekkäisiä toimintoja ja lisäarvoa tuottamatonta työtä sekä turvaamaan oikea-aikainen palvelu hoitoyksiköille. Toiminnan sujuvuuden lisäksi uuden toimitalon myötä tavoitellaan myös taloudellista säästöä mm. automaatioasteen kasvun ja henkilöstön aiempaa laajemman yhteistyön kautta. Uudisrakennuksen odotetaan parantavan myös henkilöstön tyytyväisyyttä nykyaikaisten tilojen ja parantuneen ergonomian myötä.

Logistiikkauudistus

HUS rakennutti logistiikkakeskuksen Vantaan Martinlaaksoon vuoden 2014 aikana. Toiminta logistiikkakeskuksessa käynnistyi vuoden 2015 alussa. Logistiikkakeskukseen keskitettiin HUS:n koko tarvikevarastointi ja hankintatoimi. Sairaanhoidon alueilla sijainneet kuusi tarvikevarastoa lakkautettiin keskittämisen yhteydessä. HUS-Logistiikka hoitaa logistiikkakeskuksesta kuntayhtymän omien yksiköiden ja lähes kaikkien jäsenkuntien hankinnat, varastoinnin ja tavarantoimitukset.



7.3.2016

Liikelaitos saavutti logistiikkakeskus -hankkeelle asetetut taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet pääosin jo ensimmäisen toimintavuoden aikana. Uusissa tiloissa pystytään modernisoimaan terveydenhuollon logistiikan toimintatapoja. Logistiikkakeskus mahdollistaa palvelutason edelleen parantamisen huomioiden kuitenkin taloudellisen logistiikan perusteet. HUS-Logistiikka valittiin vuonna 2015 Suomen sisälogistiikkapalkinnon (Logy ry) voittajaksi onnistuneen muutosprosessin läpiviennistä.

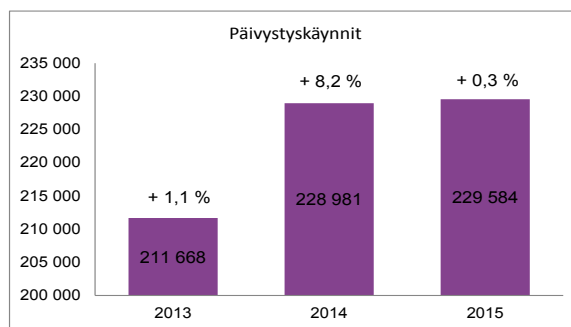
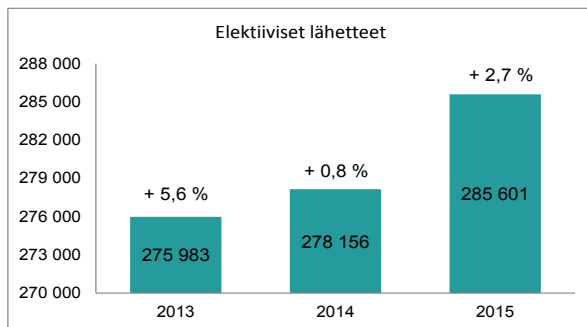
Logistiikkakeskus mahdollistaa uusien asiakkaiden hoitamisen. Liikelaitos aloittaa hankintapalvelut ja tarviketoimitukset vuoden 2016 aikana Vantaan kaupungille, Espoon kaupungin sairaalalle, Eksotelille ja Carealle. HUS-Logistiikan kehittämä seudullinen palveluverkko mahdollistaa kattavan palvelun tulevalle sote-alueelle.

Logistiikkakeskuksella on merkittävä rooli mahdollisissa suuronnettomuus- tai katastrofitilanteissa. Keskuksen varastoidaan merkittävin osa Uudenmaan terveydenhuollon huoltovarmuus- ja poikkeusolojen lääkintämateriaalista.

Palveluiden kysyntä

HUS:n tarjoamien palvelujen kysynnän kasvu jatkui vuonna 2015. Elektiivisten läheteiden määrä kasvoi edellisestä vuodesta 2,7 % ja päivystyskäyntien määrä 0,3 %. Ennalta suunniteltuun hoitoon otetuista potilaista 60,0 % saapui terveyskeskuksen, 30,9 % yksityislääkärin lähettämänä 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 2013 -2015 sekä lukumäärien muutosprosentti edellisestä vuodesta. (Päivystyskäyntien lukumäärän kasvuun vuonna 2014 vaikutti yhteispäivystystoimintojen merkittävä laajeneminen. Vuonna 2014 päivystyskäyntien vertailukelpoinen määrä kasvoi edellisestä vuodesta 1,8 %.)



Sairaanhoidollinen palvelutuotanto

Hoitopalveluiden kokonaislaskutus oli 1 740,5 milj. euroa, josta HUS:n itse tuottamien hoitopalveluiden kokonaislaskutus oli 1 647,6 milj. euroa ja se ylitti talousarvion 7,2 %. Palveluiden laskutusosuudella painotettu volyyymi ylitti talousarvion 6,3 %. Talousarvioon verrattuna palveluiden määrällisen kysynnän vaikutus itse tuotettujen hoitopalveluiden talousarvioylitykseen oli 6,3 % ja käytettyjen palveluiden keskilaskutushinnan vaikutus 1,0 %. NordDRG-tuotteiden lukumäärä ylitti talousarvion 7,8 prosentilla ja niiden laskutus ylitti talousarvion 72,0 milj. eurolla (6,9 %). Käyntituotteiden lukumäärä ylitti talousarvion 4,6 prosentilla ja niiden laskutus oli 33,0 milj. euroa (8,5 %) talousarviota suurempi. Hoitopäivätuotteiden lukumäärä alitti talousarvion 4,7 prosentilla, mutta niiden laskutus oli 3,3 milj. euroa (3,4 %) talousarviota suurempi.



7.3.2016

Sairaanhoidollinen palvelutuotanto	TP 2014	TA 2015	TP 2015	Poikkeama-% TP 2015/ TA 2015	Muutos-% TP2015/ TP 2014
Palvelutuotanto					
- Laskutusosuudella painotettu volyymimuutos				6,3%	3,8%
- Psykiatrian hoitopäivät, lkm 1)	184 686		174 892		-5,3%
- NordDRG-tuotteet, lkm	664 401	642 972	692 934	7,8%	4,3%
DRG-ryhmät	156 223	155 928	159 895	2,5%	2,4%
DRG-O-ryhmät	135 150	127 890	138 927	8,6%	2,8%
Tähystykset	31 695	31 721	31 396	-1,0%	-0,9%
Pientoimenpiteet	92 516	85 730	103 770	21,0%	12,2%
900-ryhmä	248 647	241 564	258 627	7,1%	4,0%
Kustannusperusteinen jakso	170	140	319	127,3%	87,6%
- Käyntituotteet, lkm, somatiikka	1 259 224		1 304 004		3,6%
- Käyntituotteet, lkm, psykiatria	451 488		472 497		4,7%
- Tk-päivystyskäynnit, lkm	63 057	70 673	83 990	18,8%	33,2%
- Laskutettavat siirtoviivehoitopäivät, lkm	1 346		848		-37,0%
- Käyntisuoritteet, lkm	2 282 186		2 396 066		5,0%
Päivystyskäynnit (sis. myös DRG-laskutetut)	228 981		229 584		0,3%
Ensikäynnit, lkm	245 904		253 634		3,1%
- Hoitopäivävälisuoritteet, lkm	806 972		802 156		-0,6%
- Leikkaukset, lkm	91 598		91 089		-0,6%
Päiväkirurgiset, lkm	37 139		36 708		-1,2%
- Synnytykset, lkm 31.12.2015	17 975		17 687		-1,6%

1) Ei sisällä asumisoikeuspäiviä

Hoidetut potilaat

Sairaanhoidollinen palvelutuotanto	TP 2013	TP 2014	TP 2015	Muutos-% TP2015/ TP 2014
- Hoidetut eri erikoissairaanhoidon potilaat	481 749	495 309	509 650	2,9%
- Hoidetut eri tk-päivystyspotilaat	53 252	44 424	62 534	40,8%
- Keskimääräinen hoitoaika (vuodeosasto)				
Somatiikka, vrk	4,0	3,8	3,8	-0,9%
Psykiatria, vrk	18,3	24,5	22,8	-6,9%

Erikoissairaanhoidossa oli hoidossa yhteensä 509 650 eri potilasta. Määrä kasvoi 2,9 % edellisestä vuodesta. HUS:ssa hoidettujen eri henkilöiden kokonaismäärä, johon sisältyivät yhteispäivystysten terveyskeskuspotilaat, oli 541 558 henkilöä (kokonaismäärässä potilaat, joita on hoidettu sekä erikoissairaanhoidossa että HUS:n tk-päivystyksessä, ovat luvussa vain kertaalleen). Kasvua vuoteen 2014 verrattuna oli 4,3 %.

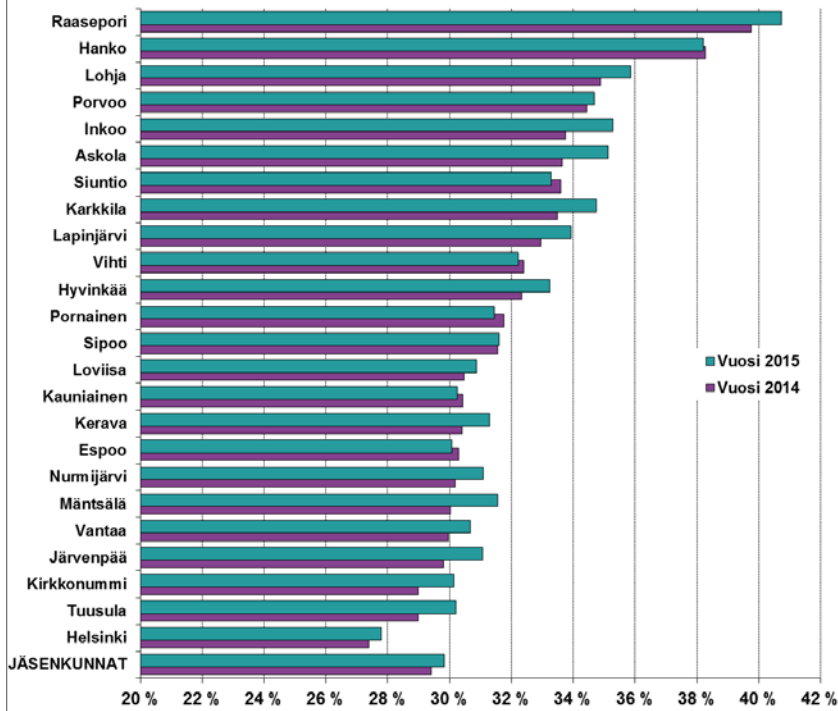
Yhteensä 482 066 jäsenkuntien asukasta käytti erikoissairaanhoidon palveluja, määrä kasvoi 11 698 henkilöllä (2,5 %) edellisestä vuodesta. Samanaikaisesti HUS-alueen väestömäärä kasvoi 1,1 %. Jäsenkuntien asukkaista noin joka kolmas (29,8 %) käytti vuoden 2015 aikana HUS:n tuottamia tai järjestämiä erikoissairaanhoidon palveluja. Palveluita käyttäneiden jäsenkuntalaisten osuus väestömäärästä kasvoi jonkin verran vuodesta 2014, jolloin toteuma oli 29,4 %. Palveluiden käytössä suhteessa kokonaisväestöön on suuria kuntakohtaisia eroja. Seuraavassa kuvassa on esitetty jäsenkuntakohtaisesti hoidettujen eri potilaiden osuus jäsenkunnittain kokonaisväestöstä vuosina 2014 ja 2015. Helsinki tuottaa osan väestönsä tarvitsemista erikoissairaanhoidon palveluista itse.



7.3.2016

Hoidettujen eri potilaiden osuus asukasluvusta jäsenkunnittain

Väestö 31.12.2014, ennakkoväkiluku joulukuun lopussa 2015. Tiedot: Tilastokeskus.



Hoidon saatavuus ja hoitoon pääsy

Sairaanhoidollinen palvelutuotanto	TP 2014	TP 2015	Muutos-% TP2015/ TP 2014
Hoidon saatavuus ja hoitoonpääsy			
- Läheteiden määrä (elektiiviset)	278 156	285 601	2,7%
- Läheteiden käsittelyaika > 21 vrk, lkm	6 399	2 620	-59,1%
- Hoitoonpääsyä osastolle odottavat potilaat 1)			
> 6 kk	158	267	69,0%
kaikki	16 909	17 961	6,2%
- Polikliiniseen hoitoon odottavat potilaat 1)			
> 3 kk	1 406	1 315	-6,5%
kaikki	24 986	24 912	-0,3%

Vuoden lopun tilanteessa kiireettömään polikliiniseen tutkimukseen ja hoitoon odottavien potilaiden kokonaismäärä laski 0,3 % edelliseen vuoteen verrattuna ja yli 3 kk odottaneiden lukumäärä laski 1 315 potilaaseen (- 6,5 % vs. 2014). Vuodeosastohoitoon odottavien potilaiden kokonaismäärä sen sijaan kasvoi 6,2 % edelliseen vuoteen verrattuna ja yli 6 kk odottaneiden potilaiden lukumäärä kasvoi 267 potilaaseen (+ 69,0 %).

Jäsenkuntien maksuosuus (erikoissairaanhoidon palvelulaskutus)

Jäsenkuntien erikoissairaanhoidon palvelut kattava maksuosuuslaskutus oli 1 570,0 milj. euroa. Jäsenkuntien yhteenlaskettu maksuosuuslaskutus kasvoi edelliseen vuoteen verrattuna 94,7 milj. euroa (6,4 %) ja se ylitti talousarvion 88,5 milj. euroa (6,0 %). Toteutunut jäsenkuntien erikoissairaanhoidon toimintavolyymi kasvoi 3,2 % edellisestä vuodesta ja se ylitti talousarvion 5,5 %. Valtuuston päätöksen mukai-

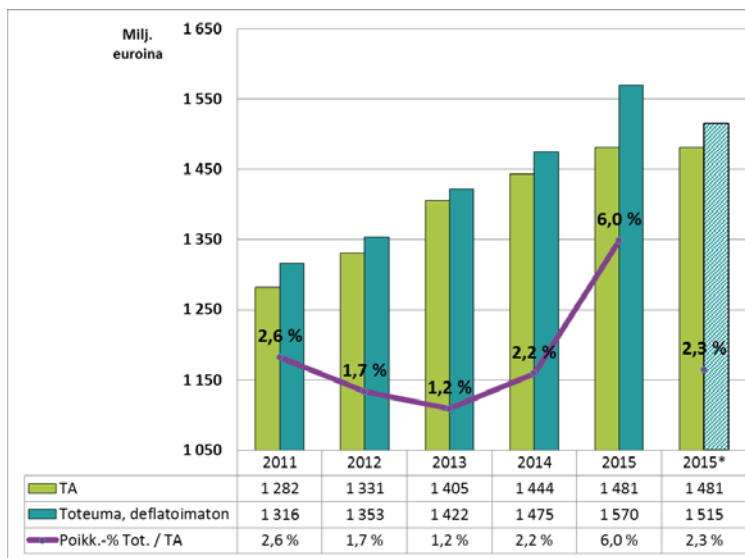


7.3.2016

sesti jäsenkunnille kesäkuussa palautettu 25 milj. euroa pienentää jäsenkuntien maksuosuuslaskutusta. Valtuusto päätti joulukuun 2015 kokouksessa hallituksen esityksestä poikkeavasti, että vuoden 2015 tuloksen käsittelystä päätetään kesäkuussa tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä. Kun huomioidaan 2015 toteutunut ylijäämä, jäsenkuntien maksuosuuslaskutus oli 1 515,3 milj. euroa ja se ylitti talousarvion 2,3 %.

Toteutunut palvelujen määrällinen käyttö ylitti talousarviossa suunnitellun tason. Edelliseen vuoteen verrattuna oman palvelutuotannon maksuosuuslaskutuksen kasvusta 3,2 % aiheutui palveluiden määrällisen käytön lisääntymisestä ja 0,8 % käytettyjen palvelujen keskihinnan noususta.

Alla olevassa kuvassa on esitetty jäsenkuntien deflatoimattomat maksosuudet vuosina 2011 – 2015 ja poikkeamaprosentti talousarviosta.



2015* laskennallinen ylijäämän palautus 54,6 milj. euroa ilman Länsi-Uudenmaan sairaanhoitoalueen ensihoitotoiminnan alijäämää 1,1 milj. euroa on huomioitu. Ensihoitotoiminnan laskutus sisältyy muihin palvelutuloihin eikä se siten sisälly jäsenkuntien maksuosuuslaskutukseen.

HUS:n jäsenkuntien erikoissairaanhoidon asukaskohtaiset kustannukset olivat vuonna 2015 keskimäärin 971 euroa. Tämä on 5,0 % enemmän kuin vuonna 2014 (deflatoitu julkisten menojen hintaindeksillä, kerroin 1,003). Jos ylijäämän laskennallinen palautus otetaan huomioon, olisivat asukaskohtaiset kustannukset olleet keskimäärin 938 euroa, mikä on 1,3 % enemmän kuin vuonna 2014. Liitteessä 1 on esitetty jäsenkuntakohtaisesti maksuosuuslaskutuksen toteutuminen.



7.3.2016

Alla olevassa kuvassa on esitetty jäsenkuntien deflatoidut maksuosuudet euroa/asukas vuosina 2011 – 2015 sekä muutosprosentti edellisestä vuodesta:



Väestö 31.12. vuosina 2011-2014, joulukuun ennakkoväkiluku 2015. Tiedot: Tilastokeskus.

Deflatoitu vuoden 2015 tasoon Tilastokeskuksen JMHI, kuntatalous terveydenhuolto (2015 = tammi-syyskuun keskiarvo). 2015* laskennallinen ylijäämän palautus 54,6 milj. euroa on huomioitu.

Jäsenkuntien maksuosuuksien toteutuminen 2015 (1 000 euroa)

Kunta	TP 2014 (kalliin hoidon tasauksen jälkeen)	Muutettu* (valuusto 29.4.2015) TA 2015	Toteuma 1-12/2015	Kalliin hoidon tasaus, netto	TP 2015 (kalliin hoidon tasauksen jälkeen)	Poikk. TP 2015 - Muutettu TA 2015	Poikk.-% TP 2015 - Muutettu TA 2015	Muutos TP 2015 - TP 2014	Muutos-% TP 2015 - TP 2014
Askola	4 772	5 651	6 116	-428	5 688	36	0,6	915	19,2
Espoo	239 949	241 700	252 286	29	252 316	10 616	4,4	12 367	5,2
Hanko	11 093	10 907	12 971	-692	12 279	1 372	12,6	1 186	10,7
Helsinki	517 676	521 236	556 363	-1 744	554 619	33 383	6,4	36 943	7,1
Hyvinkää	48 629	50 801	50 435	929	51 364	563	1,1	2 735	5,6
Inkoo	5 211	6 515	6 722	3	6 725	210	3,2	1 514	29,1
Järvenpää	40 243	38 490	43 527	78	43 605	5 116	13,3	3 363	8,4
Karkkila	10 100	11 047	10 811	-236	10 575	-472	-4,3	474	4,7
Kauniainen	8 324	7 259	8 823	134	8 957	1 699	23,4	633	7,6
Kerava	34 967	36 922	36 430	433	36 864	-58	-0,2	1 896	5,4
Kirkkonummi	35 081	33 444	36 198	331	36 528	3 085	9,2	1 447	4,1
Lapinjärvi	2 984	2 913	2 995	60	3 055	142	4,9	71	2,4
Lohja	52 997	54 241	59 206	-1 363	57 843	3 602	6,6	4 846	9,1
Loviisa	16 257	15 224	15 290	435	15 725	501	3,3	-531	-3,3
Mäntsälä	19 955	20 189	20 446	467	20 913	724	3,6	958	4,8
Nurmijärvi	39 499	38 135	40 795	350	41 145	3 010	7,9	1 646	4,2
Pornainen	5 013	4 567	4 598	93	4 691	123	2,7	-322	-6,4
Porvoo	52 052	54 094	53 494	484	53 977	-116	-0,2	1 925	3,7
Raasepori	36 041	33 931	37 739	325	38 064	4 133	12,2	2 023	5,6
Sipoo	18 432	19 310	18 050	587	18 636	-674	-3,5	205	1,1
Siuntio	6 328	6 976	7 107	-381	6 726	-250	-3,6	398	6,3
Tuusula	35 720	35 982	36 439	734	37 173	1 191	3,3	1 453	4,1
Vantaa	204 893	202 800	221 198	-13	221 185	18 385	9,1	16 292	8,0
Vihti	29 088	29 081	31 920	-615	31 304	2 223	7,6	2 216	7,6
Jäsenkunnat yhteensä	1 475 306	1 481 418	1 569 960	0	1 569 960	88 542	6,0	94 654	6,4

Muutettu TA2015 ei sisällä kalliin hoidon tasausta.

* Helsingin fysiatrian pkl-toiminnan siirto osaksi HYKSin Sisätautien ja kuntoutuksen tulosityksikköä 1.3.2015 alkaen.

* Vaativan erityistason saattohoitotoiminnan siirto osaksi HYKSin Syöpäkeskuksen tulosityksikköä 1.3.2015 alkaen.



7.3.2016

Oman ja muun palvelutuotannon kokonaislaskutuksen jakautumisessa jäsenkuntien ja muiden maksajien välillä ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia. Jäsenkuntien osuus kokonaislaskutuksesta on 91,1 %, mikä on 0,5 prosenttiyksikköä matalampi kuin vuonna 2014. HUS:n jäsenkunnille tuottaman terveyskeskuspäivystystoiminnan osuus kokonaislaskutuksesta on 0,7 %.

Laskutus (1 000 euroa)			Poikk.-%	Muutos-%	
	TP 2015	TA 2015	TP 2015/ TA 2015	TP 2014	TP 2015/ TP 2014
Jäsenkunnat	1 586 208	1 491 838	6,3 %	1 488 104	6,6 %
- Jäsenkuntien maksuosuus	1 569 960	1 481 418	6,0 %	1 475 306	6,4 %
- Muu laskutus jäsenkunnilta	16 248	10 421	55,9 %	12 797	27,0 %
* Siirtoviivehoitopäivät	492	0		803	-38,8 %
* Terv.keskuspäivystys	12 196	10 421	17,0 %	9 126	33,6 %
* Muu palvelutuotanto	3 560	0		2 868	24,1 %
Muu laskutus	154 313	138 955	11,1 %	135 907	13,5 %
- Erva	40 143	38 021	5,6 %	36 359	10,4 %
- Muut sairaanhoitopiirit	82 343	72 733	13,2 %	72 881	13,0 %
- HYKSin Kliiniset Palvelut Oy	3 611	0		2 581	39,9 %
- Ulkomailla asuvat	1 530	3 237	-52,7 %	2 892	-47,1 %
- Kelan maksamat	5 167	0		4 156	24,3 %
- Puolustusvoimat	744	0		766	-2,9 %
- Vakuutusyhtiöt	17 745	0		14 151	25,4 %
- Muut maksajat	3 030	24 964	-87,9 %	2 120	43,0 %

Muiden maksajien laskutus oli vuonna 2015 yhteensä 154,3 milj. euroa, joka ylittää talousarvion 15,4 milj. eurolla (11,1 %) ja edellisen vuoden 18,4 milj. eurolla (13,5 %). Kokonaislaskutuksesta muiden sairaanhoitopiirien ja Erva-alueen osuus yhteensä on 7,0 %. Edelliseen vuoteen verrattuna Erva-alueen laskutus on kasvanut 10,4 % ja muiden sairaanhoitopiirien laskutus 13,0 %.

Muiden maksajien laskutuksesta HUS:n omana palvelutuotantona tuotettujen tuotteiden laskutus oli 119,7 milj. euroa, josta 78,4 % muodostui vuodeosastohoidon DRG-tuotteista. HUS:n oman palvelutuotannon tuotteistetuista palveluista 50 eri tuotetta kattaa noin 60 % (72,0 milj. euroa) muiden maksajien laskutuksesta. Muiden kuin jäsenkuntamaksajien tuotteet ovat pääsääntöisesti vaikeahoitoisia klassisia vuodeosastohoitajaksoja. Erityisesti jo vuonna 2014 vilkastunut ja vuonna 2015 aktiivisena säilynyt elinsiirtotoiminta, vaikeasti sairaina syntyneiden, vaativien sydän- tai verisuonileikkausten ja kantasolusiirtojen DRG-tuotteet näkyi muiden maksajien laskutuksessa. Näiden yhteenlaskettu laskutus oli 38,6 milj. euroa, mikä kattaa 32,2 % oman palvelutuotannon klassisista DRG-tuotteista ja 53,7 % 50 laskutuksellisesti suurimpien tuotteiden laskutuksesta. Elinsiirtojen osalta kalliita sydämensiirtoja (DRG103) tehtiin lukumääräisesti 2 enemmän ja kustannuksiltaan vain hieman edullisempia keuhkosiirtoja (DRG495) tehtiin lukumäärällisesti 9 enemmän kuin edellisenä vuonna. Vastasyntyneiden keskosten osalta tuotteen DRG388A (Vastasyntynyt, syntymäpaino 1 500-2 500 g, useiden elinjärjestelmien ongelmia) tuotettiin lukumäärällisesti 4 edelliseen vuoteen nähden enemmän.



7.3.2016

Tuloskehitys								
Talouden tunnuslukuja	TP 2013	TP 2014	TA 2015	TA 2015	TA 2015	TP 2015	Poikkeama-%	Muutos-%
			11.12.2014	29.4.2015	16.12.2015		TP 2015/	TP 2015/
			(1)	(2)	(3)		TA 2015 (2)	TP 2014
- Jäsenkuntien maksuosuus	1 421,7	1 475,3	1 478,6	1 481,4	1 549,5	1 570,0	6,0 %	6,4 %
- Muu myynti yhteensä	426,3	431,6	437,6	438,8	464,2	469,2	6,9 %	8,7 %
- Toimintatuotot yhteensä	1 848,0	1 907,0	1 916,2	1 920,2	2 013,8	2 039,2	6,2 %	6,9 %
- Toimintakulut yhteensä	1 721,1	1 784,2	1 793,0	1 797,0	1 849,6	1 862,3	3,6 %	4,4 %
- Nettorahoituskulut	13,0	13,2	14,6	14,6	13,5	13,2	-9,8 %	0,3 %
- Vuosikate	113,8	109,5	108,5	108,6	150,6	163,7	50,8 %	49,4 %
- Poistot	103,3	106,9	110,0	110,1	110,6	110,2	0,1 %	3,1 %
- Tilikauden tulos	10,6	2,7	-1,5	-1,5	40,0	53,5		
- Toimintatuotot/toimintakulut %	107,4	106,9	106,9	106,9	108,9	109,5	2,5 %	2,5 %
- Vuosikate/poistot %	110,2	102,5	98,6	98,6	136,2	148,5	50,6 %	44,9 %
- Investoinnit	132,1	147,8	166,1	170,0	161,3	148,0	-12,9 %	0,1 %
- Lainakanta	214,9	204,6	284,4		244,4	244,4		19,4 %
- Omavaraisuusaste %	40,1	39,1	väh. 35 %	väh. 35 %	väh. 35 %	40,5		3,6 %
- Suhteellinen velkaantuneisuus %	28,7	28,7				29,0		1,1 %
- Kertynyt ylijäämä 31.12.	-2,7	0,0	-1,5	-1,5	40,0	53,5		

Toimintatuotot

HUS:n toiminta oli vuonna 2015 tuotettujen palveluiden ja hoidettujen potilaiden lukumäärällä mitattuna laajempaa kuin koskaan aiemmin. HUS-kuntayhtymän toimintatuotot vuonna 2015 ylittivät ensimmäistä kertaa 2,0 mrd. euroa. Toimintatuottojen ylitys talousarvioon verrattuna oli 119 milj. euroa, josta valtaosa (88,5 milj. euroa) kohdistui jäsenkuntien erikoissairaanhoidon laskutukseen (jäsenkuntien maksuosuus).

Toimintakulut

HUS:n toimintakulut vuonna 2015 olivat 1 862,3 milj. euroa ja ne ylittivät talousarvion 3,6 % (65,3 milj. euroa). Laskutusosuudella painotettu volyymimuutos ylitti samanaikaisesti talousarvion 6,3 %. Toimintakulujen ylitys aiheutui valtaosin volyymiin sidotuista kustannuseristä; lääkkeet ja hoitotarvikkeet 40,1 milj. euroa sekä sairaanhoidollisten palveluiden ostoista 15,1 milj. euroa. Henkilöstökulut ylittivät talousarvioon verrattuna 16,1 milj. euroa.

Vuoden 2015 aikana HUS:n toimintana alkoivat jäsenkuntien kanssa sovitun työnjaon mukaisesti uusina toimintoina yhteispäivystys Porvoon sairaalassa, Helsingin kaupungin fysiatrian toiminnot, vaativa erityistason saattohoitotoiminta Terhokodissa, osa Helsingin kaupungin lääkehuoltotoimintoista, laboratoriopalvelut Porvoon terveyskeskuksessa sekä kuvantamispalvelut Porvoon ja Tuusulan terveyskeskuksissa. Huomioiden em. toimintojen kustannukset vuonna 2015 (7,9 milj. euroa) oli vertailukelpoinen toimintakulujen kasvu edellisestä vuodesta 3,9 %.

Henkilöstökulut (1 132,2 milj. euroa) ylittivät talousarvion 16,1 milj. eurolla (+1,4 %). Henkilöstökulujen kasvu edelliseen vuoteen verrattuna oli 2,8 %, palkkojen ja palkkioiden 3,0 % ja henkilösivukulujen 1,7 %. Palkkojen talousarvioylitys aiheutui valtaosin henkilötyövuosien kasvusta (+ 533 htv).



7.3.2016

Alla olevassa taulukossa on esitetty palkkojen ja palkkioiden muutokset vuodesta 2014 vuoteen 2015 (1 000 euroa):

Palkat ja palkkiot ilman henkilöstökorvauksia ja sivukuluja	1 000 euroa	Muutos-%
Joulukuu 2014	887 993	
Sopimuskorotusten kustannusvaikutukset	7 066	0,8 %
Työaikakorvausten muutos (maksetut ja kk-jaksotetut)	5 882	0,7 %
Jaksotetun lomapalkkavarauksen muutos	-2 138	-0,2 %
Tulospalkkiot (maksetut netto ja uudet jaksotetut)	1 036	0,1 %
Hoitotakuun lisätyö ja lääkäreiden kliininen lisätyö	-1 831	-0,2 %
Henkilömäärän ja henkilötyövuosien muu muutos sekä palkkaliukuma	16 892	1,9 %
Joulukuu 2015	914 900	3,0 %

Palkkojen kasvusta huolimatta henkilösivukulut (217,3 milj. euroa) alittivat talousarvion 0,5 milj. eurolla. Alitus aiheutui kertaluonteisista oikaisueristä. Lakisääteisen tapaturmavakuutuksen veloituksen suuruudeksi arvioitiin 0,6 % palkoista, mutta se toteutui 0,14 prosenttiyksikköä alhaisempana. Vaikutus oli kuntayhtymätasolla 2,3 milj. euroa. Lisäksi vakuutusyhtiöltä saatiin vuosia 2012 – 2014 koskeva 0,9 milj. euron hyvitys. Lisäksi KUELin ulkopuolisten eläkevastuiden jaksotuksen muutos pienensi henkilösivukuluja 0,9 milj. euroa.

Palveluiden ostot (308,0 milj. euroa) ylittivät talousarvion 15,0 milj. eurolla ja kasvoivat edellisestä vuodesta 22,0 milj. euroa. Ylityksestä 2,1 milj. euroa aiheutui ensihoitopalveluiden käytön kasvusta Hyks-sairaanhoitoalueella. Sairaanhoitollisten palveluiden ostot muilta sairaanhoitopiireiltä ja valti-onsairaaloista ylittivät talousarviossa suunnitellun yhteensä 9,5 milj. eurolla. Ostot muilta sairaanhoitopiireiltä sisältää myös vapaan liikkuvuuden potilaiden osuuden sekä vuoden 2015 aikana HYKS Syöpäkeskukseen keskitetyn vaativan erityistason saattohoidon ostopalvelut (Terhokoti) noin 1,8 milj. euroa.

Palvelusetelilaskutus ylitti suunnitellun 1,8 milj. eurolla, mikä johtui pääasiassa kaihileikkausten kysynnän kasvusta ja Hyksin toimintaa haittaavista Silmä-korvasairaalan leikkaussalien sisäilmaongelmista. Lisäksi vuoden 2014 loppupuolella ja vuoden 2015 aikana otettiin käyttöön uusia palveluseteleitä (laskimokirurgiassa sekä rintarekonstruktio-, nivustyrä- ja vasektomialeikkauksissa), joiden avulla osaltaan pyrittiin turvaamaan hoitotakuun velvoitteet. Siirtoviiveostopalveluiden osuus talousarvioylityksestä oli noin 1,0 milj. euroa. Lisäksi HUSLABin kasvaneen volyymin myötä kohonneet tutkimuskapasiteettikulut ja HUS:n yksiköiden tarvitsemat budjetoimattomat alihankintatutkimusten kokonaisuudet aiheuttivat 2,8 milj. euron talousarvioylityksen.

Tulkkipalvelut (2,2 milj. euroa) ylittivät talousarvion 0,7 milj. eurolla, niiden kysyntä on voimakkaassa kasvussa, koska Suomessa asuu useita kansalaisuuksia. Tavoitteena oli vuokratyövoiman käytön olennainen vähentäminen osana sopeuttamistoimenpiteitä. Tavoitteessa ei onnistuttu, vuokratyövoiman kustannukset ylittivät talousarvion 4,2 milj. eurolla.

Asiantuntijapalveluiden käytössä noudatettiin tarkkaa harkintaa ja saavutettiin 4,0 milj. euron talousarvioalitus. Potilasvakuutuksen kustannukset (12,1 milj. euroa) alittivat 2,5 milj. eurolla talousarviossa ennakoidun hyvän vahinkokehityksen ansiosta. Atk-palveluissa syntyi noin 2,3 milj. euron säästö pääosin Apotti-hankkeen viivästymisen vuoksi. Koulutuksista tingittiin, niiden osalta talousarvioalitus oli noin 2,0 milj. euroa. Henkilökunnan työpaikkaruokailun tukeen kului noin 0,2 milj. euroa talousarviossa ennakoitua enemmän.



7.3.2016

Aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden ostot (362,3 milj. euroa) ylitti talousarvion 36,0 milj. eurolla. Aineiden ja tarvikkeiden talousarvioylitys aiheutui palvelutoiminnan kasvusta. Ylityksestä 17,6 milj. euroa aiheutuu lääkekustannusten kasvusta. Lääkekustannukset kasvoivat edellisestä vuodesta 12,5 milj. eurolla. Ylitys aiheutui hermostoon vaikuttavista lääkkeistä, systeemisesti vaikuttavista infektio-lääkkeistä, syöpälääkkeistä ja immuunivasteen muuntajista sekä välitettävistä lääkkeistä. Talousarvioylityksestä noin 4,1 milj. euroa aiheutui uusien lääkkeiden käytöstä C-hepatiitin hoitoon. Uudet lääkkeet tarjoavat mahdollisuuden C-hepatiitin tavallisimpien genotyyppien hoitoon erinomaisin tuloksin (>90 %:lla pysyvä viruksen häviäminen) maksavaurion asteesta riippumatta. Vuonna 2015 kilpailutettiin kahteen kertaan kaikki uudet C-hepatiittilääkkeet ja niiden yhdistelmät pysyvän hoitovasteen hinnan perusteella. Kilpailutuksella saavutettiin 400 000 eron hinnan alennus vuodelle 2015. Helsingin kaupungin sairaala-apteekin lääkehuoltopalvelujen ja klinisen farmasian palvelujen siirtyminen 1.5.2015 alkaen HUS-Apteekkiin kasvatti osaltaan lääkekustannuksia noin 1,2 milj. euroa.

Tutkimus- ja hoitotarvikkeiden käyttö puolestaan ylitti talousarvion noin 22,5 milj. euroa. Ylitys aiheutui valtaosin perushoitotarvikkeista 17,2 milj. euroa, implanteista, proteeseista sekä sydäntoimenpiteiden tarvikkeista (läpät) 1,8 milj. euroa, kuntoutuksen apuvälineistä 1,1 milj. euroa sekä laboratoriotarvikkeista 2,4 milj. euroa.

Tuet ja avustukset (1,1 milj. euroa) ylittivät talousarvion 0,2 milj. euroa ja kasvoivat edellisestä vuodesta 0,3 milj. euroa. Tukia ja avustuksia annetaan hengityshalvauspotilaille, jotka palkkaavat henkilökohtaisen avustajan. Tavoitteena on, että avustajat ovat pääosin HUS:n palkkalistoilla. Kustannusylitys aiheutui avustajien poissaolojen ajaksi palkatuista sijaisista. Lisäksi HUS antaa avustuksia urheiluseuroille noin 50 000 euroa vuodessa.

Muut toimintakulut (58,6 milj. euroa) toteutuivat 1,9 milj. euroa talousarviota pienempinä, kasvua edelliseen vuoteen oli 2,9 milj. euroa. Muihin toimintakuluihin kirjautuvat ulkoa vuokrattujen tilojen kustannukset, kiinteistö- ja muut välittömät ja välilliset verot sekä luottotappiot. Luottotappiot vuonna 2015 olivat 2,3 milj. euroa, jossa oli laskua edelliseen vuoteen verrattuna 0,7 milj. euroa. Luottotappiot ylittivät kuitenkin talousarvion 0,2 milj. eurolla. Kiinteistöveroja maksettiin noin 5,9 milj. euroa, mikä ylitti talousarvion 0,1 milj. eurolla. Kasvu edelliseen vuoteen verrattuna oli 0,4 milj. euroa.

Ulkoa vuokrattujen tilojen kustannukset (50,0 milj. euroa) alittivat talousarvion 1,5 milj. euroa. Alituksesta 0,8 aiheutui Biomedicum in määräaikaaisesta vuokran alennuksesta. Loppuosa vuokrakustannusten alituksesta syntyi, koska erityisesti Meilahden alueen tilankäytössä tapahtui suuria muutoksia, koska Meilahden tornisairaala otettiin käyttöön remontin jälkeen ja HUSLAB-toimitalo valmistui. Tornisairaalaan siirtyi toimintaa muista HYKS alueen sairaaloista sekä osittain vuokratiloista. HUSLAB- toimitalon valmistuminen aloitti HUSLABin yksiköiden muutot eri Meilahden sairaaloista sekä pienemmistä vuokratiloista. Lisäksi Hyksin nuorisopsykiatria keskitti lisää toimintaa Itä-Pasilan Ratapihantielle. Toimintaa siirtyi uuteen 1 181 m² kohteeseen sekä omista että vuokratiloista.

Rahoitustuotot ja -kulut (13,2 milj. euroa) toteutuivat 1,4 milj. euroa alkuperäistä talousarviota alhaisempina. Korkokulut (2,4 milj. euroa) toteutuivat 1,1 milj. euroa ennakoitua pienempinä. Kuntayhtymä nosti pitkäaikaista lainaa 40,0 milj. euroa ennakoitua vähemmän (TA 2015 90,0 milj. euroa) ja korkotaso pysyi alhaisena koko vuoden. Lainasalkun toteutunut keskikorko vuonna 2015 oli noin 1,1 % (2014 1,3 %). Muut rahoituskulut (11,8 milj. euroa) olivat lähes kokonaan jäsenkunnille maksettuja peruspääoman korkoja. Muihin rahoituskuluihin sisältyy lisäksi HUS:n tavarantoimittajille maksamat viivästyskorot.

Korkotuotot (0,6 milj. euroa) toteutuivat noin 0,1 milj. euroa talousarviota suurempina. Rahavaroille



7.3.2016

saatu keskkorko vuonna 2015 oli 0,3 % (2014 0,4 %). Rahavarat kasvoivat edellisvuoden tilinpäätöksestä 13,7 milj. euroa ja olivat 102,0 milj. euroa vuoden lopussa. Muut rahoitustuotot (0,4 milj. euroa) muodostuivat pääasiassa kuntayhtymälle maksetuista viivästyskoroista.

Poistot (110,2 milj. euroa) ylittivät 0,1 % alkuperäisen talousarvion. Poistosumma sisältää noin 0,3 milj. euroa kertapoistoja sairaanhoitoalueiden ja liikelaitosten käytöstä poistetuista laitteista. Poistojen määrä kasvoi edellisvuodesta 3,4 milj. euroa. Poistojen kasvu aiheutui pääosin Meilahden potilastornin remontin valmistumisesta.

Tilikauden tulos

HUS-kuntayhtymän tilikauden tulos oli 53,3 milj. euroa. Tilikauden tulokseen sisältyy kesäkuussa tehty 25,0 milj. euron jäsenkuntapalautus.

Investoinnit

HUS:n investointien suunnittelussa on viime vuosina priorisoitu hanketarpeita, joilla on merkittäviä tuottavuus- ja volyymitavoitteita. Investoinnit suunnitellaan ja toteutetaan aikaisempaa suurempina kokonaisuuksina ja ne liittyvät lähes poikkeuksetta toiminnallisiin ja rakenteellisiin muutostarpeisiin tai huonokuntoisten rakennusten kiireellisiin korjauksiin. HUS edistää kilpailukykyään ottaen samalla huomioon suunnitellun sote- ja itsehallintoalueuudistuksen ja julkisen sektorin rahoitushaasteet. Investoinneilla pyritään toimintaedellytysten jatkuvaan parantamiseen ja tuottavuuden lisäämiseen. Kaikista suurista investoinneista lasketaan jo valmisteluvaiheessa niiden vaikutus palvelutuotantoon ja mm. vuotuisiin kuluihin, tuottoihin ja hintatasoon. Menettely tuo lisäarvoa hanketarpeiden priorisointiin ja toteutettujen investointien jälkiseurantaan. Asetettujen tavoitteiden toteutumista voidaan seurata hankkeiden edetessä samaa tietopohjaa täydentäen.

Vuonna 2015 käytettiin tulosalueiden rakennusprojekteihin, tietojärjestelmiin, lääkintälaitteisiin ja muihin investointeihin 130 850 824,38 euroa. Joulukuussa 2015 valtuuston päätöksellä muutettuun talousarvion investointiosaan verrattuna toteutumisaste oli 92,1 %.

Vuonna 2015 rakennusinvestointien rahoitustarpeen ennakointi onnistui edellisvuosia paremmin. Edelleen tulee kuitenkin panostaa hankkeiden etukäteisvalmisteluun, aikataulusuunnitteluun ja riittäviin projektinjohtoresursseihin ennen kuin hankkeet otetaan budjettiin. Usein hankkeita viivästyttävät sellaiset lisäselvitykset, jotka voidaan tehdä jo investointiesitysten laadintavaiheessa.

Talousarvion investointiosan toteutuminen vuonna 2015 sekä neljän edellisen vuoden tiedot on sitovuustasolla kuntayhtymän valtuustoon nähden esitetty alla olevassa taulukossa rivillä ”Tulosalueet yhteensä”. Hankekohtaisesti sitovien suurten, vähintään 10 milj. euron hankkeiden toteumat esitetään jäljempänä.



7.3.2016

Investoinnit (1 000 euroa)	TP 2011	TP2012	TP 2013	TP 2014	TA2015	TA 2015		Poikkeama
						muutettu	TP 2015	TP 2015/ Muutettu TA 2015
Rakennushankkeet	53 556	72 609	88 661	97 579	77 750	76 800	72 787	-4 013
Laitehankkeet	14 928	12 703	20 015	18 527	35 650	30 000	25 245	-4 755
Tietojärjestelmät	7 519				20 000	20 500	18 141	-2 359
Pysyvien vastaavien sijoitukset	700		240	1 469	300	1 400	1 378	-23
Maa- ja vesialueet			1 291	900				
Muut pitkävaikutteiset					13 300	13 300	13 300	0
Tulosalueet yhteensä	76 703	85 312	110 207	118 475	147 000	142 000	130 851	-11 149
Apuvälinekeskus taseyksikkö		1 438	1 422	1 400				
Tietohallinnon taseyksikkö		19 198	12 431	15 915				
HUS ilman liikelaitoksia yht.	76 703	105 948	124 060	135 790	147 000	142 000	130 851	-11 149
Liikelaitokset yhteensä	18 035	9 870	8 072	12 012	19 080	19 250	17 158	-2 093
HUS-KUNTAYHTYMÄ YHT.	94 738	115 818	132 132	147 802	166 080	161 250	148 008	-13 242

Rakennusinvestointeihin suunniteltu 76,8 milj. euroa alittui 4,0 milj. eurolla, toteutumisaste oli 94,8 %. Rakennushankkeiden varauksista eniten jäi käyttämättä ja samalla siirtyi vuonna 2016 rahoitettavaksi Meilahden maanalaisten tilojen hankkeen ja Jorvin päivystyslisärakennuksen ns. loppueriä. Pienten, alle 0,5 milj. euron rakennushankkeiden 13,3 milj. euron investointiohjelmavarauus ylitettiin 1,7 miljoonalla johtuen sairaalatiilojen kiireellisten sisäympäristö- ja muiden korjaustöiden ennakoitua suuremmasta rahoitustarpeesta.

Sairaanhoidoalueiden laitehankintaohjelmat vietiin HYKS:iä lukuun ottamatta läpi suunnitelman mukaisesti. HYKS:n neljä suurta laiteinvestointia ja pienten laiteprojektien ohjelma toteutettiin investointiohjelmasta vastaten, mutta valmistuviin rakennushankkeisiin liittyvistä laitehankinnoista osa viivästyi seuraavan vuoden puolelle. Hankintojen siirtyminen myöhemmäksi koski lähinnä Jorvin lisärakennusprojektia. Sairaanhoidoalueiden laiteinvestointeihin käytettiin vuonna 2015 yhteensä 25,2 milj. euroa (83,9 % verrattuna tarkistettuun investointiohjelmaan).

Pysyvien vastaavien sijoitukset sisältävät Oy Apotti Ab:n ja HUS-Asunnot Oy:n osakkeiden merkintäkuluja. Muina pitkävaikutteisina menoina on tilinpäätöksessä käsitelty 13,3 milj. euron lahjoitusosuus uuden lastensairaalan rakentamiseen. Tietohallinnon tulosalueen investoinneille oli 2015 investointiohjelmassa 20,5 milj. euroa. Hankkeiden toteuma oli 18,1 milj. euroa eli 88,5 % verrattuna suunnitelmaan. Alitukset johtuivat suurelta osin hankeaikataulujen muutoksista; suurimmassa osassa ICT-projekteja rahoitustarve kuitenkin oli tarkistetun investointivarausten mukainen.

Meilahden sairaalakampus on 2020-luvun alkuvuosiin asti HUS:n investointien pääkohde. Meilahdessa olivat vuoden 2015 päättyessä meneillään tornisairaalan toimenpidesiiven peruskorjaus ja leikkaussalien takaisin käyttöönottoon varustelu, Naistenklinikan lisärakennushanke, sähköjakeluverkon liittymän vahvistus ja mm. putkipostijärjestelmän laajennus. Vuonna 2015 aloitettiin suunnitelun osalta maanalaisten laitetilojen projekti Syöpätautien klinikan yhteydessä, sädehoitolaiteiden 11 - 13 ja uuden konesalin hankkeet sekä Lastenklinikan peruskorjausten vaihe 1. Vuokrakohteena HUS:n käyttöön valmistui HUSLAB:n uusi toimitalo.

Vuosina 2015 - 2021 Meilahden alueelle rakennetaan kaksi uutta sairaalarakennusta: Lastensairaala ja Siltasairaala. Lastensairaalan ohella merkittävä oman investointiohjelman ulkopuolinen hanke on Hyvinkään sairaalan yhteyteen rakennettava perusterveydenhuollon ja sairaalatoimintojen uudisrakennus. Sen rahoitus ja toteutus hoidetaan HUS:n ja Hyvinkään kaupungin yhteisen kiinteistöosakeyhtiön kautta. Suunnitteilla on myös laajoja peruskorjauksia ja lisärakentamista Jorvin sairaalassa ja



7.3.2016

Hyvinkään sairaalassa. Lohjan sairaalan psykiatrian lisärakennus etenee rakentamisvaiheeseen vuonna 2016.

Tietojärjestelmä- ja -tekniikkainvestointien painopiste oli vuonna 2015 edelleen suurissa tietoteknis-ten palvelujen ja mm. raportoinnin ja toiminnanohjauksen hankkeissa. HUS osallistui mittavalla asi-antuntijapanoksella Apotti-hankkeeseen ja kehitti edelleen myös omia potilasjärjestelmiään. Tietohal-linnon tulosityksikön vastuulla olevista investoinneista kustannuksiltaan suurimpia olivat hallinnon ja tukipalvelujen toiminnanohjaus- eli Harppi-hankkeen ohella Meilahden ja Jorvin rakennusinvestoin-teihin liittyvät ICT-projektit.

Suurten rakennushankkeiden toteutuminen

Vuonna 2015 suunnittelu- tai toteutusvaiheessa olivat kymmenen seuraavassa taulukossa todettua valtuuston hankekohtaisesti hyväksymää investointia.

Hallintosäännön mukaan kustannusarvioltaan vähintään 10 milj. euron investoinnit edellyttävät val-tuuston päätöstä. Valtuusto on hyväksynyt, että näiden hankkeiden enimmäiskustannuksissa voi-daan ottaa huomioon kustannusarvion laadinnan jälkeinen rakentamiskustannusten indeksinousu. Mikäli urakkakilpailutuksen perusteella tai aikaisemmin selviää, että kustannukset verrattuna valtuus-ton päätökseen nousevat rakentamisen tarjoushintaindeksiin muutosta enemmän, investointihanke esitetään ennen rakentamisen aloittamista uudelleen valtuustolle. Mikäli hyväksytyn kustannusraa-min ylitys todetaan rakentamisvaiheessa, budjetin muutostarve pyritään esittämään valtuustolle ensi-tilassa. Kustannusmuutoksen pysyessä hyväksytyn indeksikehityksen raamissa, hankkeen budje-tointi tarkistetaan hallituksen vahvistamassa investointiohjelmassa.

	Vahvistettu kustannus- arvio yhteensä	Toteutunut 31.12.2015 mennessä yhteensä	Alkuper. TA 2015	Muutettu TA 2015	TP 2015	2015 poikkeama
> 10 milj. euron hankkeet (1 000 euroa)						
1 Uusi lastensairaala, HUS:n lahjoitus 40 ME	40 000	13 300	13 300	13 300	13 300	0
2 Meilahden tornisairaalan peruskorjaus	103 500	103 991	3 000	8 400	8 608	208
3 Meilahden maanalainen huoltopiha	34 000	32 835	1 400	3 400	2 688	-712
4 Jorvin sairaalan päivystyksen lisärakennus	56 900	54 423	26 000	26 500	23 869	-2 631
5 Naistenklinikan lisärakennuksen peruskorjaus ja laajennus	48 000	25 126	15 000	8 000	8 816	816
6 Lohjan sairaalan psykiatrian uudisrakennus	15 300	681	500	500	445	-55
7 Sädehoitolaiteiden 11-13 hanke	13 500	0	100	50	0	-50
8 Hyvinkään sairaalan leikkausosaston uudisrakennus	17 000	70	100	100	70	-30
9 Lastenklinikan peruskorjaus uuteen käyttöön, v1	17 000	0	100	0	0	0
10 Maanalaiset laitetilat Syöpätautien klinikan yhteydessä	16 100	418	0	600	418	-182
1 valtuuston 12.6.2013 hyväksymä kustannus						
2 valtuuston 17.6.2015 hyväksymä tarkistettu kustannusarvio						
3 valtuuston 11.12.2014 hyväksymä tarkistettu kustannusarvio						
4 valtuuston 12.6.2013 hyväksymä kustannusarvio						
5 valtuuston 17.6.2015 hyväksymä tarkistettu kustannusarvio						
6 valtuusto on 16.6.2010 hyväksynyt kustannusarvioksi 19,2 milj.; hanke toteutetaan alkuperäistä esitystä pienempänä						
7 valtuusto on 11.12.2014 hyväksynyt kustannusarvioksi 17,5 milj.; hankkeesta on poistettu 1 hoitoyksikkö						
8 valtuuston 17.6.2015 hyväksymä kustannusarvio						
9 valtuuston 16.12.2015 hyväksymä kustannusarvio						
10 valtuuston 16.12.2015 hyväksymä kustannusarvio						

Vuoden 2014 lopulla valmistuneen Meilahden tornisairaalan peruskorjauksen kokonaiskustannukset olivat 103 991 000 euroa; määrä ylittää valtuuston hyväksymän tarkistetun arvion 491 000 eurolla (0,5 %). Maanalainen huoltopihahanke saatiin päätökseen vuoden 2015 alussa. Sen kustannukset



7.3.2016

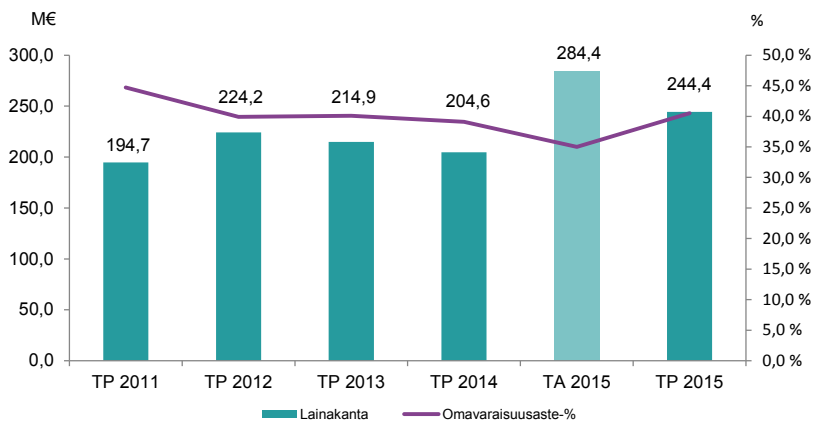
ovat olleet 31.12.2015 mennessä 32,8 milj. euroa. Koko kustannusarvio on 34,0 milj. euroa; arvio ei sisällä eräitä edelleen kesken selvittelyn olevia kustannuseriä.

Jorvin sairaalan päivystyslisärakennuksen hanke valmistui vuoden 2015 lopulla. Kustannukset ovat 31.12.2015 mennessä olleet 54,4 milj. euroa; loppuerät siirtyivät vuodelle 2016. Naistenklinikan lisärakennuksen peruskorjaus- ja laajennusprojektin menot ovat vuoden 2015 loppuun mennessä olleet 25,1 milj. euroa. Hanke valmistuu vuoden 2017 alussa. Lohjan sairaalan psykiatrian uudisrakennuksen tarkistettu kustannusarvio on 15,3 milj. euroa. Projekti on vielä suunnitteluvaiheessa. Rakentaminen aloitetaan vuoden 2016 aikana.

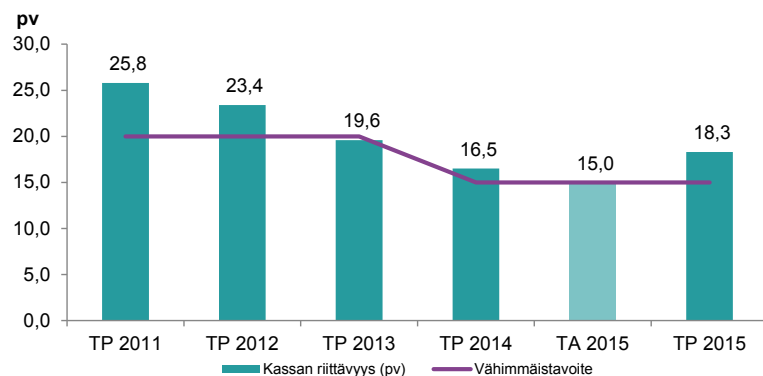
Rahoitus

HUS-kuntayhtymä nosti tilikauden aikana 50 milj. euroa uutta pitkäaikaista lainaa, alkuperäisessä talousarviossa oli varauduttu 90 milj. euron lainannostoon. Lainoja lyhennettiin 10,2 milj. euroa. Kassan riittävyys oli 18,3 päivää. Kuntayhtymän omavaraisuusaste oli 40,5 % ja se toteutui asetettua 35 % vähimmäistavoitetta korkeampana.

HUS-kuntayhtymän lainakanta ja omavaraisuusaste 2011 - 2015



HUS-kuntayhtymän kassan riittävyys (päivinä) 2011 - 2015



Nettorahoituskulut (13,2 milj. euroa) toteutuivat 1,4 milj. euroa alkuperäistä talousarviota alhaisempina. Kuntayhtymän lainasalkun toteutunut keskiporko vuonna 2015 oli 1,1 % (2014 1,3 %) ja rahavaroille saatu keskiporko oli 0,3 % (2014 0,4 %). Vuoden lopussa lainakanta oli 244,4 milj. euroa ja rahavarat 102,0 milj. euroa. Kuntayhtymän lainasalkun korkoriskistä oli suojattu tilinpäätöshetkellä 25 %. Nettolainasalkusta, jossa huomioidaan kuntayhtymän lyhytaikaiset likviditeettisijoitukset, oli noin 55 % suojattu korkoriskiltä.



7.3.2016

Henkilöstö

Lähtökohtana HUS:n hallituksen vahvistamille henkilöstöpoliittisille periaatteille on, että hyvä ja vahva henkilöstöpolitiikka on tasapuolista, läpinäkyvää ja oikeudenmukaista kaikille, riippumatta siitä missä organisatorisessa yksikössä tai millä alueella henkilö työskentelee. Henkilöstöpoliittiset linjaukset konkretisoituvat erilaisissa toimenpideohjelmassa, kuten palkkauksen, työhyvinvoinnin, perehdytyksen ja rekrytoinnin tavoite- ja toimintaohjelmissä. Henkilöstömäärä 31.12.2015 oli 22 425 henkilöä. Vuoteen 2014 verrattuna henkilöstömäärä nousi 61 henkilöllä. Vakinaisen henkilöstön prosentuaalinen osuus oli suhteellisen korkea (79,6 %), vaikkakin vuodelle 2015 asetettua 81 % tavoitetasoa ei saavutettu. Henkilöstöstä valtaosa (86,3 %) oli kokoaikaisessa palvelussuhteessa. Yleisimmät syyt osa-aikatyöhön olivat osa-aikaeläke ja osittainen hoitovapaa.

Varsinaisen henkilöstön henkilötyövuosia tehtiin yhteensä 18 016, mikä on 2,3 % -yksikköä (405 htv) enemmän kuin edellisenä vuonna. Talousarviossa asetettu henkilötyövuosi tavoite ylittyi 417 henkilötyövuodella (2,3 %).

HUS:n henkilöstön keski-ikä oli 43,7 vuotta, mikä on noin kaksi vuotta matalampi kuin kunta-alalla keskimäärin (45,7 v). Henkilökunnan ikärakenne on tasapainoinen ja tämä näkyy muun muassa vanhuuseläke-ennusteissa, joiden mukaan eläkkeelle jäävien osuus HUS:ssa on pienempi kuin kunta-alalla keskimäärin. Kuntien nykyisestä henkilöstöstä jää eläkkeelle 58 % vuoteen 2030 mennessä. HUS:ssa vastaava luku on 36 %. Kuluneena vuonna eläkkeelle jäi 518 henkilöä, joista 381 (73,6 %) vanhuuseläkkeelle, 22 (4,2 %) henkilöä täydelle työkyvyttömyyseläkkeelle, 45 (8,7 %) täydelle kuntoutustuelle ja 70 (13,5 %) osatyökyvyttömyyseläkkeelle. Eläkkeelle jääneiden määrä nousi edellisvuodesta 29 henkilöllä. Eniten kasvua oli osatyökyvyttömyyseläkkeissä (14 henkilöä) ja vanhuuseläkkeissä (10 henkilöä). Eläkkeelle jäätiin keskimäärin 61 vuoden iässä, mikä oli noin 0,3 vuotta aiemmin kuin edellisvuonna. Osa-aikaeläkkeelle jäi lisäksi 39 henkilöä ja heidän keski-ikänsä oli 62,3 vuotta.

HUS:n häiriöttömän ja turvallisen toiminnan kannalta on keskeistä, että rekrytointiprosessi toimii tehokkaasti. Suurin rekrytointitarve henkilöstömäärällisesti tulee tulevaisuudessa kohdistumaan Helsingin seudulle. Rekrytoinnin onnistumisen yksi edellytys on kyky tarjota tarpeen vaatiessa asunto.

HUS vaihtoi rekrytointitietojärjestelmänsä vuoden 2015 alussa. Uuden järjestelmän myötä työpaikkailmoitusten pääasiallisena julkaisukanavana toimivat HUS:n omat internet-sivut. Hakijat löysivät avoimet työpaikat HUS:n sivuilta. Hakemuksia uuteen järjestelmään jätettiin noin 44 000. Hakemusten määrä oli neljänneksen suurempi kuin edellisvuonna. Työvoiman saatavuus jatkui yleisesti hyvä ja avoinna olevat tehtävät saatiin täytettyä tehokkaasti.

Vuonna 2015 HUS-Kiinteistöt Oy ja Kiinteistö Oy HUS-Asunnot jatkoivat HUS:n hallituksen toimeksiannon mukaisesti Jätkäsaaren henkilöstöasuntojen rakennuttamistoimenpiteitä sekä Niemenmäen täydennysrakentamiseen liittyvää kaavoitustyötä.

Henkilöstökustannukset ja vuokratyövoima

Vuoden 2015 strategisena painopisteenä ja avaintavoitteena oli henkilöstön määrän, rakenteen ja osaamisen mahdollistava kustannustehokas toiminta. Avaintavoitteena oli, että henkilötyövuoden hinta nousisi vuodesta 2014 vuoteen 2015 henkilöstörhmittäin korkeintaan 0,8 %. Keskimääräinen henkilötyövuoden hinta oli 62 328 euroa. Henkilötyövuoden hinta HUS-tasolla nousi vain 0,3 %, mikä alitti talousarviossa asetetun keskimääräisen henkilötyövuoden hinnan 1,5 prosentilla.

HUS-kuntayhtymän vuoden 2015 maksetut palkat ja palkkiot sivukuluineen olivat yhteensä 1 132 miljoonaa euroa, mikä oli noin 16,1 milj. euroa (1,4 %) enemmän kuin mihin talousarviossa oli varaudut-



7.3.2016

tu. Palkkakustannukset kasvoivat 2,8 prosentilla edellisvuoteen verrattuna. Henkilöstön palkankorotukset toteutettiin virka- ja työehtosopimusten 2014 – 2016 perusteella.

Henkilöstökustannusten, henkilöstömäärän ja henkilötyövuosien kehitykseen on kiinnitetty vuonna 2015 erityistä huomiota osana vuosien 2015 – 2016 sopeuttamisohjelmaa. Vuosien 2015 – 2016 talouden sopeuttamisohjelmaan sisältyviin henkilöstökuluihin kohdistuvien säästötavoitteiden toteuttamiseksi harkinnanvaraisten palkantarkistusten tekemistä rajoitettiin 1.10.2015 – 31.1.2016. Lisäksi irtisanottiin paikalliset sopimukset KVTES-sopimusalan hälytysrahasta ja lääkärisopimuksen alalla ulkopuolisten päivystäjien ja virkavapaalta päivystävien päivystyskorvauksista, joista maksettiin valtakunnallisia sopimuksia parempia korvauksia. Paikallisten sopimusten voimassaolo päättyy 31.1.2016 ja tilalle etsitään uusia ratkaisuja. Loppuvuodesta 2015 aloitettiin päivystysten alkamisaikojen ja raportointiaikojen tarkistaminen, joita muuttamalla on mahdollista alentaa päivystyskustannuksia.

Vuokratyövoiman käytön kustannukset vuonna 2015 olivat noin 12,9 miljoonaa euroa, joka vastaa noin 215 henkilötyövuotta. Vuokratyövoiman kustannukset nousivat noin 1,3 miljoonaa euroa edellisvuoteen verrattuna. Vuonna 2015 jatkettiin vuonna 2014 aloitettua hoitohenkilökunnan vuokratyövoimapalvelujen keskittämistä Seureen. keskittämällä pyritään vähentämään esimiesten sijaisrekrytointiin kuluttamaa aikaa ja vuokratyövoiman kustannuksia sekä yhdenmukaistamaan ja tehostamaan toimintatapoja.

Toiminnan riskit ja tulevaisuuden näkymät

Toiminnan riskit

Ulkoisen toimintaympäristön kautta tulevat riskit

Yleinen taloustilanne, lainsäädäntö, poliittinen päätöksenteko, kilpailu ja terveydenhuollon toimialaan liittyvät tai siitä johtuvat tekijät vaikuttavat HUS:n toimintaan ja toimintaedellytyksiin olennaisesti. Suomen hallitus on päättänyt vuoden 2016 talousarviosta. Budjettiriihessä sovittiin myös vuosien 2016 - 2019 julkisen talouden suunnitelmasta sekä työllisyyttä vahvistavasta lisätalousarvioesityksestä vuodelle 2015. Talousarvioesitys sisältää hallitusohjelmassa sovitut sopeutustoimet. Kuntien valtionosuuksien leikkaukset koskettavat terveystaloutta kunnissa ja sairaanhoitopiireissä. Samaan aikaan kun taloudellinen liikkumavara kaventuu, sairaanhoidollisiin palveluihin kohdistuvat vaatimukset kasvavat, mikä lisää paineita tuottavuusodotuksiin. Vuoden 2015 toimintatuotot ja -kulut ylittivät tavoitetason, joten vuoden 2016 palvelutuotanto joudutaan tuottamaan vuotta 2015 alhaisemmilla kustannuksilla. Sairaanhoidollisille yksiköille ja tukipalveluille tullaan asettamaan yksikkökohtaiset tehostamistavoitteet vuodelle 2016.

Sairaanhoitopiirien välinen kilpailu on kiristynyt merkittävästi viime vuosien aikana. Haasteeksi on tulossa se, että muut sairaanhoitopiirit siirtävät erityisen haastavat potilaat HUS:n hoidettaviksi tukkien HUS:n tehohoidon, jolloin HUS-alueen potilaiden vaatimia toimenpiteitä saatetaan joutua siirtämään ja alueen potilaat hakeutuvat vapaan hoitopaikan valinnan perusteella muualla hoidettaviksi, millä on vaikutuksia ansaintalogiikkaan. On tärkeää varmistaa, että osaaminen säilyy HUS-tasolla, vaarana on kilpailun kiristyessä, että myös vaativampi erikoissairaanhoito siirtyy asteittain yliopistosairaaloiden ulkopuolelle.

Kuntien kiristyvän taloustilanteen ja siitä aiheutuvien säästöpainoiden kohdistuminen kriittisiin toimintoihin voi johtaa edellä kuvattuun tilanteeseen. Helsingin Yliopiston irtisanomisten ja säästöpainoiden vuoksi on vaarana koulutustason heikkeneminen, joka heijastuu alueen ammattihenkilöstön osaamiseen. Säästöpainot vaikeuttavat myös tutkimustyötä, mikä voi johtaa parhaimman tutkijakunnan siirtymiseen ulkomaille.



7.3.2016

Lainsäädännön sekä poliittisen päätöksenteon perusteella tehtävät muutokset sosiaali- ja terveydenhuollon hallinnollisiin rakenteisiin ja kuntauudistuksen toteuttaminen sekä niiden vaikutusten ennakointi ovat yksi lähivuosien merkittäviä epävarmuustekijöitä. Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristö on muuttumassa. Maan hallituksen tarkoituksena on toteuttaa 1.1.2019 keskeisimpänä rakenteellisena uudistuksena itsehallintoalueuudistus, joka sisältää sekä sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistamisen että aluehallintouudistuksen. Sote-laki on tarkoitus säätää vuoden 2017 alkupuolella.

Potilasvakuutuksen korvausvastuun määrä on viime vuosina noussut huomattavasti, mikä on aiheuttanut nousupainetta potilasvakuutusmaksuihin. Korvausvastuun muutokset vaikuttavat suoraan sairaanhoitopiirin talouteen. HUS:sta on edustus sosiaali- ja terveysministeriön potilasvakuutuksen uudistamista valmistelevalle työryhmässä. Työryhmän tehtävänä on uudistaa potilasvakuutusta koskeva lainsäädäntö ottaen huomioon lainsäätämisen havaitut puutteet liittyen mm. lain soveltamiseen ja vakuuttamisvelvoitteeseen. Hallituksen esitys eduskunnalle annettaneen siinä vaiheessa, kun tieto sote-uudistuksen tarkemmasta sisällöstä ja aikataulusta on kohtuullisen varma tieto. Eläkeuudistukseen liittyen muuttuisi muun muassa se, että potilasvahinkolain mukaisten ansionmenetyskorvaukset tulisivat ensisijaiseksi työeläkkeeseen nähden. Tässä vaiheessa on ennenaikaista arvioida mitä taloudellisia kaiken kaikkiaan potilasvakuutuksen uusimisella tulee olemaan.

Potilas- ja lääkehoitoon liittyvät riskit - potilasturvallisuus

Vaikka lääkitykseen riskit ovat edelleen yleisimpiä vaaratilanteita, on niiden suhteellinen osuus vähentynyt määrätietoisen potilasturvallisuustyön tuloksena. Lääkityskäytäntöjä ja lääkityksen kirjaamista on pyritty standardoimaan ja henkilöstöä kouluttamaan lääkitykseen liittyvissä kysymyksissä. Tiedonkulkuun ja tiedonhallintaan liittyvien vaaratilanteiden suhteellinen osuus sen sijaan on lisääntynyt. Usein tiedonhallintaan ja tiedonkulkuun liittyvät vaaratilanteet liittyvät eri potilastietojärjestelmien yhteensopivuusongelmiin tai tiedonkulkuun erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon välillä.

Tiedonsiirtoon liittyviä potilasturvallisuusriskejä lisää vieraskielisen väestön lisääntynyt määrä HUS:n potilaissa. Vieraskielisten potilaiden hoitoon on liittynyt vuonna 2015 useita vakavia vaaratilanteita, joista osasta myös valvova viranomais (Valvira) on huomauttanut HUS:a. Potilaan henkilöllisyyden huolellinen varmistaminen, tavanomaista pidempi vastaanottoaika sekä ammatilliset tulkkipalvelut ovat tarpeellisia toimia potilasturvallisuuden parantamiseksi tältä osin. Soteratkaisulla voi olla arvaamattomia vaikutuksia päivystysten potilasmääriin, sairaaloiden vuodeosastojaksoihin, erityisesti toimenpiteellisiin hoitajaksoihin HUS-alueen ja Hyks-erva -alueen sairaalatoimintojen muutosten seurauksena.

Rahoitustoiminnan riskit

Taseeseen kertynyt alijäämä saatiin katettua vuoden 2014 tilinpäätöksessä kokonaan. Vuodelta 2015 tilikauden ylijäämää kertyi 53,5 milj. euroa, jota ei aiemmista vuosista poiketen palautettu jäsenkunnille tilinpäätöksen yhteydessä. Kuntayhtymän riskinkantokyky parani, ja myös omavaraisuusaste parani hieman, vaikka uutta pitkäaikaista lainaa nostettiin lisää. Lähivuosina omavaraisuusasteen ennakoitaan pysyvän 35 %:n vähimmäistavoitteen yläpuolella. Pitkällä tähtäimellä kuntayhtymän taserakenne osaltaan vaikuttaa kuntayhtymän kykyyn selviytyä velvoitteistaan. Kuntayhtymässä seurataan taseen tunnusluvusta erityisesti omavaraisuusastetta, ja arvioidaan sen kehittymistä myös tulevina vuosina.



7.3.2016

Kuntayhtymän lainasalkun korkoriskistä oli suojattu tilinpäätöshetkellä 25 %. Nettolainasalkusta, jossa huomioitiin kuntayhtymän lyhytaikaiset likviditeettisijoitukset, oli suojattu korkoriskiltä noin 55 %. Lyhytaikaiset sijoitukset pienentävät lainasalkun korkovirtariskiä. Sijoitukseen liittyy vastapuoliriski, jota arvioidaan aktiivisesti. Hyvin alhainen korkotasoa asettaa haasteita rahavarojen sijoittamiselle. Tuottotaso on lyhytaikaisissa sijoituksissa hyvin alhainen ja sopivia sijoituskohteita on ollut tarjolla vähän. Näin ollen HUS pyrkii pitämään rahavarojensa määrän tilinpäätöshetkellä lähellä vähimmäistavoitetta. HUS on pitänyt pääosan rahavaroistaan korollisella konsernitilillä, kun rahamarkkinoilta ei ole ollut saatavissa parempia tuottoja HUS:n sijoituspolitiikan mukaisista sijoituskohteista.

Lainojen jälleerahoitukseen liittyy korkoriski. HUS:n taloussuunnitelman mukainen lainasalkun kasvu kasvattaa korkoriskiä varsin nopeasti. Lainasalkun suojausaste laskee, jolloin vuotuisten korkomenojen herkkyys markkinakorkomuutoksille kasvaa. Lainasalkun riskejä ja kehittymistä seurataan yhtymähallinnossa säännöllisesti, sekä valmistellaan tarvittavat toimenpiteet riskien hallitsemiseksi. Lainasopimukset ja sijoitukset pidetään euromääräisinä, valuuttariskiä ei oteta.

Maksuvalmiusriski tarkoittaa riskiä siitä, että HUS-kuntayhtymä ei pysty suoriutumaan tulevaisuuden velvoitteistaan, tai että rahoituksen hankkiminen velvoitteista suoriutumiseksi tulisi kustannuksiltaan hyvin kalliiksi. Maksuvalmius- ja rahoitussuunnittelun tavoitteena on ennakoida kuntayhtymän maksuvalmiutta ja täten varautua kuntayhtymän mahdollisiin rahoitustarpeisiin riittävän aikaisessa vaiheessa. Keskeisenä maksuvalmiusriskin hallintaperiaatteena on varmistaa, että maksuvalmiusreservi on kaikkina hetkinä vähintään kuntayhtymän maksuvalmiustarpeen suuruinen. Kuntayhtymän maksuvalmiustarve muodostuu varsinaisen toiminnan maksuvalmiustarpeesta, suunniteltujen kuntayhtymän ja tytäryhtiöiden investointien toteuttamisesta aiheuttamasta maksuvalmiustarpeesta sekä erääntyvän velkarahoituksen rahoitustarpeesta. Maksuvalmiusreservi koostuu pääasiassa rahavaroista ja rahavarojen sijoituksista. Kuntayhtymällä on lisäksi mahdollisuus käyttää kuntatodistusohjelmaa toimintansa rahoitustarpeen kattamiseen valtuuston vuosittain talousarviokäsittelyn yhteydessä hyväksymän enimmäismäärän mukaisesti. Mikäli maksuvalmiusreservin koko laskee niin, että se pitkällä aikavälillä kattaisi laskennallisesti alle 15 päivän kassasta maksut, käynnistetään toimenpiteet pitkäaikaisen rahoituksen hankkimiseksi.

HUS-kuntayhtymä on pyytänyt Euroopan Investointipankkia rahoittamaan kuntayhtymän vuosien 2014–2017 investointiohjelman 200 miljoonan euron osuudella. Euroopan Investointipankki on hyväksynyt rahoituksen. Kuntayhtymä allekirjoitti joulukuussa 2014 Euroopan Investointipankin kanssa ensimmäisen 100 miljoonan euron osalta rahoitussopimuksen, jolla katetaan suunniteltuja lainarahoitustarpeita. Tästä rahoituksesta nostettiin 50 milj. vuonna 2015. Kuntayhtymä voi käyttää muitakin rahoituslähteitä.

Työsuhdeasuntotarjonnasta vastaavien kiinteistö- ja asuntoyhtiöiden rahoitusriskit ovat liittyneet yhtiöiden kykyyn hoitaa lainansa sekä kiinteistöjen korjaus- ja remonttisuunnitelmien rahoittamiseen. Riskien hallinta ja yhtiöiden kokonaishallittavuus on parantunut, kun Kiinteistö Oy HUS-Asuntoihin sulautui 1.1.2013 lukien kuntayhtymän kokonaan omistamat kiinteistöosakeyhtiöt. Kuntayhtymä omistaa yhtiöstä 93,9 % ja tytäryhtiö HUS-Kiinteistöt Oy 6,1 %. Sulautumisella tavoiteltiin toiminnan kustannustehokkuuden lisäämistä, hallinnon keventämistä, asukasvalintojen sujuvuutta ja talouden tasapainottamista. Tavoitteet ovat edistyneet hyvin. Lisäksi HUS-kuntayhtymä päätti selvitysten jälkeen lisätä henkilöstöasuntoja. Kuntayhtymän hallitukselle esitetyt asunohankkeet suunnitellaan toteutettavaksi Kiinteistö Oy HUS-Asunnot – yhtiön omistukseen. Jätkäsaaren hanke on edennyt rakennusvaiheeseen ja sen kokonaiskustannusarvio on noin 16 milj. euroa. Yhtiön tarvitsemalle HUS-konsernin ulkopuoliselle lainoitukselle haetaan HUS-kuntayhtymän omavelkaista takausta.



7.3.2016

Omaisuuksriskit ja investoinnit

HUS:n kiinteään omaisuuteen; rakennuksiin ja toimitiloihin liittyvät riskit, kuten tulipalot, vuotovahingot ja sähkökatkot, saattavat toteutuessaan olla potilaiden ja henkilökunnan turvallisuuden kannalta sekä taloudellisesti erittäin merkittäviä.

Sisäympäristön ongelmat, vanhentunut kiinteistökatanta ja puutteelliset tilat eivät luo parhaita mahdollisia toimintaedellytyksiä potilashoittoon ja henkilöstön työskentelylle.

Rakennusten huono kunto ja epätarkoituksenmukaiset tilat voivat aiheuttaa potilashoidollisia riskejä ja haittaa henkilökunnan terveydelle ja hyvinvoinnille. Rakennusten käytettävyyso ongelmista voi seurata myös toiminnan häiriötilanteita, joissa riskinä on tuotantokatkoksia, palvelutason laskea kuten hoidon saatavuuden viivästyksiä sekä lisäkustannuksia.

Vanha sairaalakanta vaatii sairaalatoiminnan kehittyessä ja vaatimustason kasvaessa merkittävää korjaus- ja uudisrakentamista. Rakentamis- ja peruskorjaustyöt sisältävät riskejä urakkakilpailutukseen, suunnittelupuuotteisiin, rakennuttamisprojektien läpiviemiseen, väistötiloihin, logistiikkaan, kulunvalvontaan ja paloturvallisuuteen liittyen. Toiminnan ja talouden riskien ennakointi on olennainen osa uudisrakentamista ja investointien suunnittelua. HUS:n mittavat investointitarpeet nostavat ulkopuolisen lainakannan määrää, mihin liittyy samalla mm. korkoriskejä. Investoinneilla parannetaan tuottavuutta, eikä hankkeiden rahoitus saisi johtaa hintatason nousuun.

Riskienhallinnan toimenpitein pyritään minimoimaan omaisuus- ja investointiriskien toteutumisen todennäköisyyttä ja riskeistä aiheutuvien seurauksien vakavuutta. Osa riskeistä siirretään sopimuksin ulkopuoliselle tai jaetaan vakuutusyhtiön kanssa. HUS on vakuuttanut henkilöstöön, kiinteään ja irtaimen omaisuuteen sekä toimintaan liittyvät riskit, joiden vakuuttaminen on lakisääteistä tai taloudellisesti taikka muista syistä perusteltua. Vuoden 2015 aikana toteutettiin vuosittaiset vahinkoriskianalyysit, kartoitettiin vakuutusturvan ajanmukaisuus sekä riittävyys.

Vuonna 2015 ilmeni joitakin kiinteistöinfrastruktuurin häiriötilanteita, muutamia vuotovahinkoja, esinevahinkoja sekä murtovahinko. Kiinteistöjen vahinko- ja vaaratilanteissa henkilövahingoilta vältyttiin. Omavastuun ylittävät kiinteistöjen sekä irtaimen omaisuuden vahinkoriskit katettiin pääosin toiminnanvastuu- sekä omaisuusvakuutuksista.

Kiinteistöjen ja tilojen kokonaisturvallisuuteen panostettiin turvallisuusteknisin toimenpitein sekä operatiivista riskienhallintaa, koulutusta, raportointi- ja seurantamenetelmiä tehostamalla. Kiinteistökohtaisten turvallisuussuunnitelmien päivittämisessä kiinnitettiin erityistä huomiota varajärjestelmiin sekä huolto- ja huoltoprosessien toimivuuteen. Paloturvallisuutta kehitettiin yhteistyössä eri viranomaisten kanssa. HUS-alueen paloturvallisuuskoulutusten laajuuden ja sisällön yhtenäistäminen eteni vuonna 2015 suunnitellusti.

Rakennusten osalta sekä rakenteisiin että sisäilmaan liittyviä ongelmia ilmenee toistuvasti eri sairaaloissa. Osastoja ja huoneita on jouduttu poistamaan käytöstä ja järjestämään korvaavia tiloja. Uusia ongelmakohteita ilmenee kuukausittain.

Sisäympäristöongelmien selvittämiseen ja korjaaviin toimenpiteisiin käytetään vuosittain miljoonia euroja. Ongelmista suurin osa liittyy riittämättömään ilmanvaihtoon, rakennevalintoihin, tekniikan ja rakennusten vanhenemisesta aiheutuneiden kosteusvaurioiden sisäilmaan tuottamiin epäpuhtauksiin. Sisäilman tilannetta seurataan jatkuvasti. Sisäympäristöongelmien ja rakennusvaurioiden käsittelemiseen osallistuu moniammatillinen asiantuntijajoukko. Ongelmien ehkäisyyn ja hallintaan panostetaan rakennusten kunnossapidon, saneeraamisen ja uudisrakentamisen hankkeissa.

HUS:n ydintoimintojen suunnittelua ja sijoitusta, sairaalapasiteetin mitoittamista ja investointitarpeita arvioidaan ja kehitetään johtajajäsenien johdolla. Suurten hankkeiden keskitetyllä, yhteisellä



7.3.2016

ohjauksella ennakoidaan palvelukysynnän ja toimintaprosessien muutoksia niin, että käytettävissä olevilla tila- ja laiteresursseilla voidaan kilpailukykyisesti vastata kysynnän kehitykseen, välttämällä HUS:n palveluverkoston ali- ja ylikapasiteettia ja sairaaloiden kilpavarustelua.

Rakenteellisilla ja työnjaon muutoksilla pyritään hoidon laadun ja tuottavuuden jatkuvaan parantamiseen. Kehitystä ohjataan siten, että rakennettua ja hankittua kapasiteettia hyödynnetään täysimääräisesti ja että tilat ja laitteet ovat laajalti yhteiskäytössä.

Sairaaloiden pitkän aikavälin toiminnan ja tilankäytön suunnitelmat, samoin kuin suurten investointien budjetointia edeltävät hankeselvitykset sisältävät riskienarvioinnin. Traumasäöpäkeskushankkeeseen laadittiin vuoden 2015 aikana kokonaisvaltaisen mallin mukainen rakennushankkeen suunnitteluvaiheen riskienhallintasuunnitelma.

HUS investoi vain kohteisiin, joiden käyttötarve ja taloudellinen sekä tuotannollinen merkitys arvioidaan pysyväksi tai riittävän pitkäksi tavoitteena olevien hyötyjen saavuttamisen kannalta. Investointiohjelman valmisteluun liittyy tärkeänä osana projektikohtaiset kannattavuuden ja riskien arvioinnit. Palvelujen tuottamisesta vastaavat ja investointeja esittävät viranhaltijat tunnistavat ja ennakoivat suunnitelmien taloudelliset ja muut epävarmuustekijät.

Toiminnan keskeytymisen riskit

Toiminnan keskeytymisen riskien osalta painopisteenä on vuoden 2015 aikana ollut konsernitason toimintamallien rakentaminen ja päivittäminen sekä sairaanhoidollisten ja tukipalveluyksiköiden valmius- ja jatkuvuussuunnittelun tukeminen. HUS:n liikelaitoksissa aloitettiin riskienhallinnan ja jatkuvuuden suunnitelmien päivittäminen. HUS:ssa laadittiin myös temaattisissa työryhmissä valmiussuunnitelman periaatteet. Jatkuvuudenhallinnan suunnittelu ja toteuttaminen tapahtuu sairaanhoidon ja tukitoimintojen yhteistyönä.

Vuoden 2015 aikana tehtiin laaja sisäinen arviointi eri tukipalvelutoimintojen sekä häiriötilanteiden ja uhkakuvien merkityksestä sairaanhoidon yksiköiden toimintaan. Keskeisiksi toiminnan jatkuvuuden riskeiksi nousivat selvityksissä häiriöt ja katkot veden, sähkön sekä sairaalakaasujen ja ilman osalta. Maksimissaan kahden tunnin keskeytys aiheuttaisi erittäin vakavaa häiriötä sairaanhoidon toiminnassa. Jatkuvuutta uhkaavina merkittävinä riskeinä nousivat esiin myös tietohallinnon ja tietojärjestelmien riskit sekä henkilöriskit, kuten henkilökunnan riittävyys esimerkiksi epidemioissa ja pandemiatilanteissa. Vuoden 2015 aikana kirjattiin kolme toiminnankeskeytysvahinkoa, jotka aiheutuivat sähkönjakelun häiriöistä. Näissä vahingoissa taloudelliset menetykset korvattiin vakuutuksista eikä potilashoito vaarantunut.

Varautuminen ja valmiussuunnittelu ovat painottuneet HUS:ssa perinteisesti lääkinnällisen toiminnan ja palvelukyvyyn varmistamiseen. Perinteisten suuronnettomuus-, palo- ja pelastustilanteiden sekä turvallisuusriskien rinnalle on noussut skenaario vakavista kiinteistöjen toimintahäiriöistä ja lisääntyvän sairaaloiden tietotekniikkariippuvuuden tuomista riskeistä.

Useiden sairaalarakennusten huonokuntoisuus on todettu vakavaksi riskitekijäksi. Erityisen haavoittuvia ovat päivystävät sairaalat (Töölön ja Jorvin sairaalat). Sairaaloiden toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi on laadittu väistösuunnitelmia. Silmätautien leikkaussalien kosteusvaurioiden vuoksi on jouduttu erityisjärjestelyihin Silmä-Korvasairaalassa. Korvaklinikan toimintaa on siirretty Kirurgiseen sairaalaan, jonka on suunniteltu toimivan Töölön sairaalan väistötilana akuuteissa laajoissa häiriötilanteissa. Lisäksi Lasten ja nuorten sairaalan leikkaustoiminnasta osa jouduttiin siirtämään väistötiloihin kosteusvaurioiden johdosta.



7.3.2016

Vuoden 2015 varautumisharjoituksissa kiinnitettiin huomiota kyberturvallisuuteen ja tietohallinnon häiriömahdollisuuksiin. Lokakuun harjoituksessa havaittiin tärkeäksi sairaalatoimintojen osajien, oman tietotekniikan asiantuntijoiden ja ulkopuolisten toimijoiden (kyberturvallisuuskeskus, laite-toimittajat ja asiantuntijat) verkottumisen tärkeys häiriötilanteiden viiveettömän hallinnan kannalta.

HUS:n toimitusjohtaja asetti alkuvuodesta 2015 varautumisen organisointia valmistelevan työryhmän, jonka tehtävänä oli selvittää varautumisen nykytilanteen ongelmakohdat sekä tehdä esitys tarvittavista järjestelyistä, organisaatiosta ja toimintamalleista. Lisäksi tuli kuvata ne toimenpiteet, joilla taataan toimintojen jatkuvuus ja turvallisuuden varmistaminen organisaation sisäisissä ja ulkoisissa häiriö-, erityis- ja poikkeustilanteissa. Työryhmä totesi, että jatkuvuus- ja valmiussuunnittelussa tulisi olla käytettävissä yhtenäinen kokonaiskuva toimintoihin liittyvien (sisäisten ja ulkoisten) uhkatekijöiden ja riippuvuuksien tunnistamisesta ja arvioimisesta ja niistä aiheutuvien riskien hallitsemisesta.

Vuonna 2016 on tarkoitus laatia HUS:n Meilahden kampusalueen ulkoisten uhkien tunnistamiseen sekä eri yksiköiden keskinäisten riippuvuuksien tunnistamiseen ja arviointiin toimintamalli. Kehitettävä menettelytapa keskittyy toiminnan häiriöttömyyden ja jatkuvuuden tarkasteluun ja varmistamiseen. Tarkoitus on luoda koko kampusta koskeva uhkakartta skenaarioineen, joka toimii lähtökohtana, kun eri yksiköt tarkastelevat ulkoisten uhkien vaikutuksia toimintansa jatkuvuuteen ja päivittävät suunnitelmansa.

HUS:n näkökulmasta varautumisessa keskeisiä seikkoja ovat ennalta sovitut toiminta- ja päätöksentekomallit, tiedonkulun ja toiminnan nopeus, viestintä muiden viranomaisten kanssa ja tiedotus väestölle. HUS:illa on merkittävä rooli myös valtakunnallisessa varautumisessa. Erityistilanteita varten tulee olla nopeasti aktivoituvaa hälytys- ja johtamismalliä. Lääkinnällistä toimintaa koskevissa tilanteissa koordinaatio käynnistyy Töölön sairaalan tapaturma-aseman kautta 24/7 periaatteella.

HUS kouluttaa varautumisesta ja valmiussuunnittelusta vastuussa olevaa henkilökuntaansa ja osallistuu viranomaisyhteistyöharjoituksiin sekä niiden valmisteluun säännöllisesti ja aktiivisesti. HUS osallistui vuoden 2015 aikana esimerkiksi Barents-, VALHA- sekä KETJU2015 – viranomaisyhteistyöharjoituksiin. HUS on myös tehostamassa yhteistyötä Sosiaali- ja terveysministeriön sekä Pelastusopiston kanssa HUS:n henkilökunnalle järjestettävien varautumiskoulutusten osalta.

Tietoturvaan ja tietojärjestelmiin liittyvät riskit

HUS:n toimintaan liittyy usean tyyppisiä tietoturvariskejä:

- *Tietojen luottamuksellisuuteen ja eheyteen liittyvät riskit.* Potilastietojen väärän käsittelyn tai tietojärjestelmiin kohdistuvan vahingonteon seurauksena julkisuuteen joutuvat, identiteettivarkauksiin tai kiristykseen käytettävät potilastiedot.
- *Tietojen saatavuuteen liittyvät riskit.* HUS on järjestellyt prosessejaan voimakkaasti tietojärjestelmiin tukeutuviksi. Tietojärjestelmiin tahallisesti aiheutetut häiriöt voivat aiheuttaa merkittäviä lisäkuluja tarvittavien ylitöiden tai viivytysten johdosta. Palvelutuotannon kapasiteetti voi merkittävästi alentua laajojen tietojärjestelmähäiriöiden vuoksi.

Henkilöstöriskit

Ammattitaitoinen ja osaava henkilöstö on ratkaisevassa asemassa HUS:n toiminnan onnistumisen kannalta. Tästä johtuen henkilöstöriskit ja niiden hallinta nivoutuvat kiinteänä osana HUS:n strategiaan ja sen toteuttamiseen. Henkilöstöriskit liittyvät koko palvelussuhteen elinkaareen, alkaen henkilöstön saatavuudesta sekä rekrytoinnista ja päättyvät työsuhteen päättymiseen tai päättämi-



7.3.2016

seen. Henkilöstöriskit voivat liittyä esimerkiksi palvelussuhteeseen ottamis- ja rekrytointiprosesseihin, henkilöstön osaamiseen, avainhenkilöihin sekä työsuojelullisiin asioihin kuten henkilökunnan terveyteen ja hyvinvointiin.

Henkilöstöä johdetaan hyvällä esimiestyöllä, jolla on merkitystä niin henkilöstön pysyvyyden, ammatillisen kehittymisen kuin HUS:n ydintoiminnan onnistumisen kannalta. Esimiestyötä kehitettiin muun muassa erilaisille esimiesvalmennuksilla, verkkokursseilla ja ääniluennoilla, esimiesten mentoroinnilla ja valmennuksilla (coaching) sekä 360–arvioinneilla.

Henkilöstön osaaminen on yksi erikoissairaanhoidon kriittisiä osa-alueita. Onnistuminen rekrytointissa edellyttää, että HUS on vetovoimainen työnantaja. HUS:n vahvuuksia ovat mm. haastavat ja monipuoliset työtehtävät, korkealaatuinen potilashoito, vahva ammatillinen osaaminen ja yliopistoyhteistyö. HUS sai vuonna 2015 noin 44 000 työpaikkahakemusta, joka oli noin 20 % enemmän kuin edellisvuonna.

Mm. henkilökunnan eläköitymisestä ja valtiontalouden koulutussäästöistä johtuen on epävarmaa, riittävätkö yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen koulutusmäärät kattamaan alueellisen terveydenhuollon henkilöstötarpeen. Vaikka henkilökunnan ikärakenne on tasapainoinen ja henkilöstön keski-ikä noin kaksi vuotta alempi kuin kunta-alalla keskimäärin, niin vuoteen 2030 mennessä HUS:n henkilöstöstä jää vanhuuseläkkeelle noin 36 %. Lisäksi Keva arvioi, että työkyvyttömyyseläkkeelle jää 1 338 ja osa-työkyvyttömyyseläkkeelle 1 286 henkilöä vuoteen 2030 mennessä. Työkyvyttömyyseläkkeistä aiheutuu osaamispääoman menettämisen lisäksi myös taloudellista riskiä työkyvyttömyyseläkkeelle jääneistä henkilöistä maksettavan Varhe-maksun muodossa.

HUS:ssa aloitti vuoden 2015 lopussa työkykykoordinaattori, joka toimii työnantajan asiantuntijana työkykyasioissa ja edistää yhdessä esimiesten ja työterveyshuollon kanssa työntekijöiden terveydellisistä syistä johtuvia uudelleensijoituksia. Toiminnalla tehostetaan sairauden vuoksi pitkään poissaolleiden työntekijöiden työhön paluuta yhteistyössä Kevan ja tapaturma-vakuutusyhtiön kanssa sekä pyritään tätä kautta vähentämään myös työkyvyttömyydestä aiheutuvia kustannuksia. Työturvallisuuteen liittyviä riskejä hallitaan ehkäisemällä tapaturmia, työkyvyttömyyttä ja sairauspoissaoloja.

Osassa HUS:n kiinteistöjä on sisäilmaongelmia, jotka aiheuttavat terveysriskejä niin henkilöstölle kuin potilaillekin. Sisäilmaongelma-epäilyjä selvitettiin HUS:n sisäilmatoimintamallin mukaisesti ja tilanteen niin vaatiessa toimintoja ja henkilöstöä siirrettiin eri kiinteistöihin ja toimitiloihin.

Henkilöstön palkkausperusteiden tasa-arvoisuuteen ja henkilöstöetuuksien kehittämiseen panostettiin mm. työn vaativuuden arviointimenetelmiä kehittämällä. Vuoden 2015 henkilöstökustannusten sopeuttamistoimenpiteillä haettiin henkilöstökustannuksista sellaisia rakenteellisia säästöjä (kuten työsuhdematkalippuetauden pienentäminen ja lääkäreiden päivystysten alkamisajan siirtäminen 30 minuuttia myöhemmäksi), joilla ei ole heikentävää vaikutusta HUS:n palveluiden saataavuuteen. Sopeuttamistoimenpiteet aiheuttivat kuitenkin hämmennystä henkilöstöstä ja niillä oli vaikutusta työrauhaan joissakin yksiköissä.

Henkilöstöön liittyviä tietoturvariskejä ehkäistään lisäämällä tietoisuutta henkilön oman toiminnan tietoturvalla aiheuttamista riskeistä ja ohjeistamalla tähän liittyen mm sähköpostin ja internetin käyttöä, potilastietojärjestelmiin liittyvää tietoturvaa sekä kehittämällä käyttäjätunnusten ja salasanojen hallintaan liittyviä prosesseja ja toimintamalleja. Tärkeimpien tietojärjestelmien käyttäjätunnuksia, sähköpostia ja HUS:n verkon käyttäjätunnuksen hallintaa on kehitetty ja kehitetään edelleen niin, että ne ovat kytköksissä henkilön palvelussuhteeseen ja tehtävärooliin.



7.3.2016

HUS:ssa tarkistetaan rekrytointivaiheen lisäksi säännöllisesti useamman kerran vuodessa laillistusta vaativissa tehtävissä työskentelevän henkilöstön Valviran laillistukset ja niissä mahdollisesti tapahtuneet muutokset. Valtakunnallisesti oikeuksien rajoittamiset ovat jonkin verran viime vuosina lisääntyneet, mutta HUS:ssa tämän tyyppistä kehityssuuntaa ei ole havaittu.

Tulevaisuuden näkymät

Sote-uudistuksella ja sen mukanaan tuomilla työnjaollisilla ja rahoituksellisilla muutoksilla tulee olemaan suuret vaikutukset HUS:n toimintaan. Muutos tulee työllistämään erilaisten työryhmien ja selvitysten muodossa HUS:n henkilöstöä tulevina vuosin. Avainasemassa tulevaisuuden toiminnan kehittämiseksi on Apotti-järjestelmän käyttöönoton ja sen mukanaan tuomien toiminnallisten muutosten laadukas läpivienti.

Vuotta 2016 leimaa edelleen kireän taloustilanteen mukaan tuomat tehokkuusvaateet. HUS:n tulee tuottaa enemmän palveluita pienemmillä resursseilla hoitotakuun velvoitteet täyttäen.