

LUONNOS HUS-YHTYMÄN STRATEGIAKSI VUOSILLE 2023-2027

14.11.2022 Matti Bergendahl

SISÄLTÖ

1. TAUSTAA
2. STRATEGISET PAINOPISTEET, NIIDEN TAVOITTEET JA TOIMENPITEET
3. YHTEENVETO

SISÄLTÖ

1. TAUSTAA

2. STRATEGISET PAINOPISTEET, NIIDEN TAVOITTEET JA TOIMENPITEET

3. YHTEENVETO

HUS lukuina 2021 – Suomen suurin erikoissairaanhoidon toimija



27 000
työntekijää

HUS on Suomen
toiseksi suurin
työnantaja

24
sairaalaa

Yli **200**
toimipistettä

24
jäsenkuntaa

2,2 milj.
asukasta erityis-
vastuualueella

1/3
jäsenkuntien
asukkaista käytti
HUSin palveluja

59 %
suosittelee HUSia
työpaikkana

1 044 €
jäsenkuntien
kustannus per
asukas

250 M€
investoinnit

184 M€
rakennus-
investoinnit

Potilashoito 2021 – Vaikuttavaa hoitoa



670 000
hoidettua
potilasta

770 000
hoitopäivää

2,8 milj.
käyntiä

17 300
synnytystä

1,5 milj.
kuvantamis-
tutkimusta

3 000
sairaansijaa ja
hoitopaikkaa

2,3 milj.
poliklinikka-
käyntiä

87 000
leikkausta

29,3 milj.
laboratorio-
tutkimusta

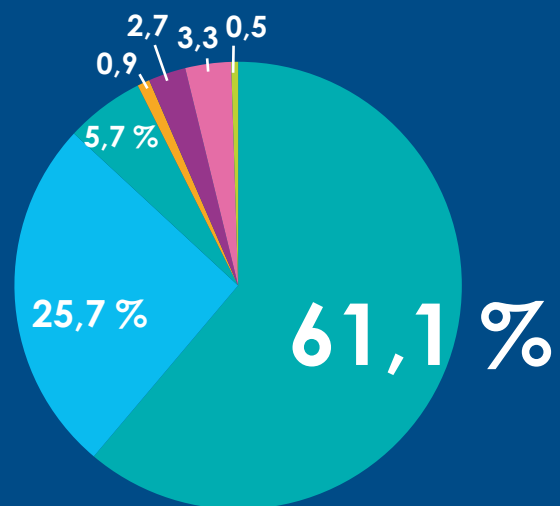
335 000
kiireettömän hoidon
lähetettä

266 000
erikoissairaanhoidon
päivystyskäyntiä

420
elinsiirtoa

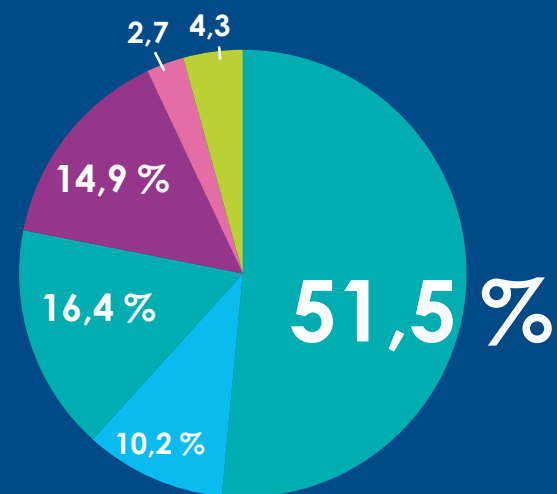
Talous 2021 – Kustannustehokasta erikoissairaanhoidoa

Toimintatuotot
2,9 mrd. €



- Jäsenkuntien maksuosuus
- Myyntituotot sairaanhoidollisesta toiminnasta
- Muut myyntitulot
- Valtion opetus- ja tutkimuskorvaus
- Maksutuotot
- Tuet ja avustukset
- Muut toimintatuotot

Toimintakulut
2,8 mrd. €



- Henkilöstökulut
- Sairaanhoidolliset palvelut
- Lääkkeet ja hoitotarvikkeet
- Muiden palveluiden ostot
- Muut aineet, tarvikkeet ja tavarat
- Muut toimintakulut ja avustukset

YHTEISTYÖSSÄ YLIOPISTON KANSSA

Muodostamme Helsingin yliopiston kanssa yhden Euroopan aktiivisimmista tutkimuksen ja opetuksen keskittymistä.

TUTKIMUS

- yli 2 000 tutkimusta meneillään jatkuvasti
- noin 120 väitöskirjaa vuodessa
- noin 3 000 tutkimusjulkaisua vuodessa*
- mukana 14:ssä EU:n rahoittamassa tutkimus- ja kehittämishankkeessa

*Luku on koko HUSin erityisvastuualueelta

OPETUS

- 800 lääketieteellisen tiedekunnan perustutkinto-opiskelijaa
- 1 500 erikoistuvaa lääkäriä
- 50 erikoistuvaa hammaslääkäriä
- erikoistumismahdollisuus kaikkiin 50 lääketieteen ja viiteen hammaslääketieteen erikoisalaan
- Suomen kattavin erikoislääkärien jatkokoulutusmahdollisuus (50 lisäkoulutusohjelmaa)



ERIKOISSAIRAANHOIDON PALVELUJA VALTAKUNNALLISILLA VASTUILLA

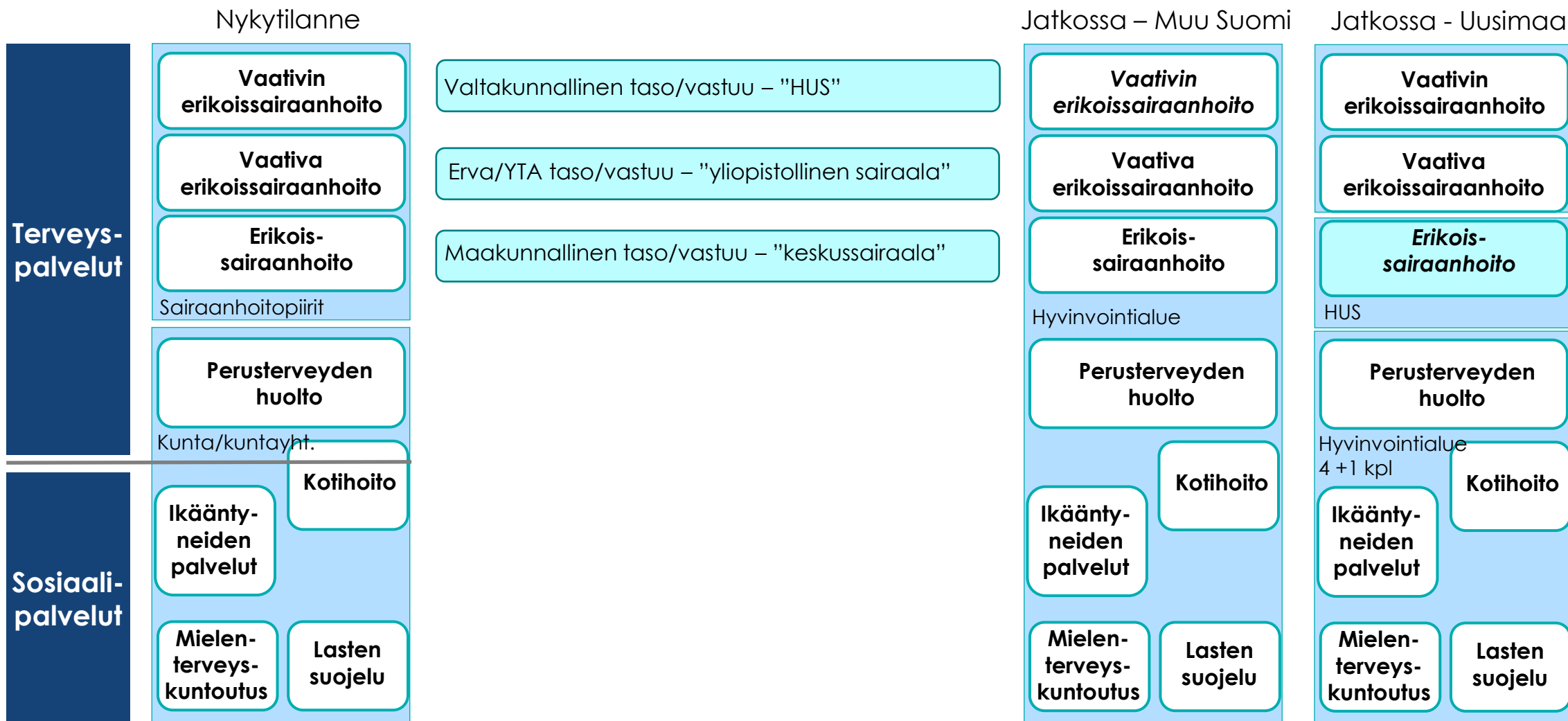
Vastuullamme on Suomen vaativin erikoissairaanhoito. HUS vastaa valtakunnallisesti useiden harvinaisten ja vaikeiden sairauksien hoidosta ja tutkimuksesta.

VALTAKUNNALLISIIN VASTUIHIMME KUULUVAT MUUN MUASSA

- elinsiirrot
- vaikeiden palovammojen hoito
- allogeeniset luuytimen kantasolusiirrot
- epilepsian invasiivinen diagnostiikka ja kirurginen hoito
- imeväisten avosydänkirurgia ja muu vaativa lasten sydänkirurgia
- vaativa invasiivinen sikiötutkimus ja -hoito
- huuli- ja suulakihalkiopotilaiden kokonaishoidon suunnittelu sekä leikkaushoito



SOTE-PALVELUT TÄNÄÄN JA HUOMENNA



VÄESTÖN HYVINVOINTI JA PALVELUTARVE

- Uudenmaan neljän hyvinvointialueen ja Helsingin kaupungin asukasmäärä oli vuoden 2021 lopussa yhteensä 1 714 741. Valtaosa väestöstä asuu Helsingissä, Espoossa ja Vantaalla. Väestöstä helsinkiläisiä on eniten, runsas kolmannes ja vähiten itä-uusimaalaisia, vajaa kuusi prosenttia. Vuosien 2030 ja 2040 väestöennusteiden mukaan alueen väkiluku kasvaa vuoteen 2030 mennessä 7 prosenttia. (THL:n arviointiraportin luonnos, 2022)
- Alueella työikäisen väestön osuudet ovat maan suurimpia. Alle 18-vuotiaita on hyvinvointialueilla maan keskimääräistä enemmän, vaikka Helsingin kaupungissa osuus on keskimääräistä pienempi. Vantaa-Keravan alueella syntyvyys on maan neljänneksi suurinta, muiden alueiden vastatessa maan keskimääräistä tasoa. (THL:n arviointiraportin luonnos, 2022)
- Lasten (0-15-vuotiaat) väestöosuuden laskiessa on syytä huomioda, että lukuisuus vähenee vain n. 2%.
- Uudellamaalla ikääntynyt väestö lisääntyy merkittävästi, vaikka ikääntyneiden väestöosuudet ovat muuta maata pienempiä. Erittäin merkittävää kasvu on erittäin iäkkäiden, yli 80-vuotiaiden ikäryhmässä, jonka ennustetaan kaksinkertaistuvan vuoteen 2040 mennessä. Ennakoitu väestönlisäys on lähes 80 000 henkeä nykyiseen tasoon nähden.

ERIKOISSAIRAANHOIDON KÄYTTÖ VÄESTÖN PALVELUTARPEESEEN SUHTEUTETTUNA UUDELLAMAALLA

	LÄNSI- UUSIMAA	KESKI- UUSIMAA	ITÄ- UUSIMAA	VANTAA- KERAVA	HELSINKI
ESH palveluiden käyttö	8% vähemmän kuin maassa keskimäärin	10% vähemmän kuin maassa keskimäärin	10% vähemmän kuin maassa keskimäärin	9% vähemmän kuin maassa keskimäärin	8% vähemmän kuin maassa keskimäärin
ESH kustannukset	1% pienemmät kuin maassa keskimäärin	Ovat koko maan tasoa	3% suuremmat kuin maassa keskimäärin	1% suuremmat kuin maassa keskimäärin	4% pienemmät kuin maassa keskimäärin
ESH hoitopäiviä	9% vähemmän kuin maassa keskimäärin	29% enemmän kuin maassa keskimäärin, HVA:ista toiseksi eniten	4% vähemmän kuin maassa keskimäärin	2% vähemmän kuin maassa keskimäärin	6% vähemmän kuin maassa keskimäärin
Väestön palveluntarve	Keskimääräistä pienempi	10% pienempi kuin maassa keskimäärin	Keskimääräistä pienempi	9% pienempi kuin maassa keskimäärin	6% vähemmän kuin maassa keskimäärin

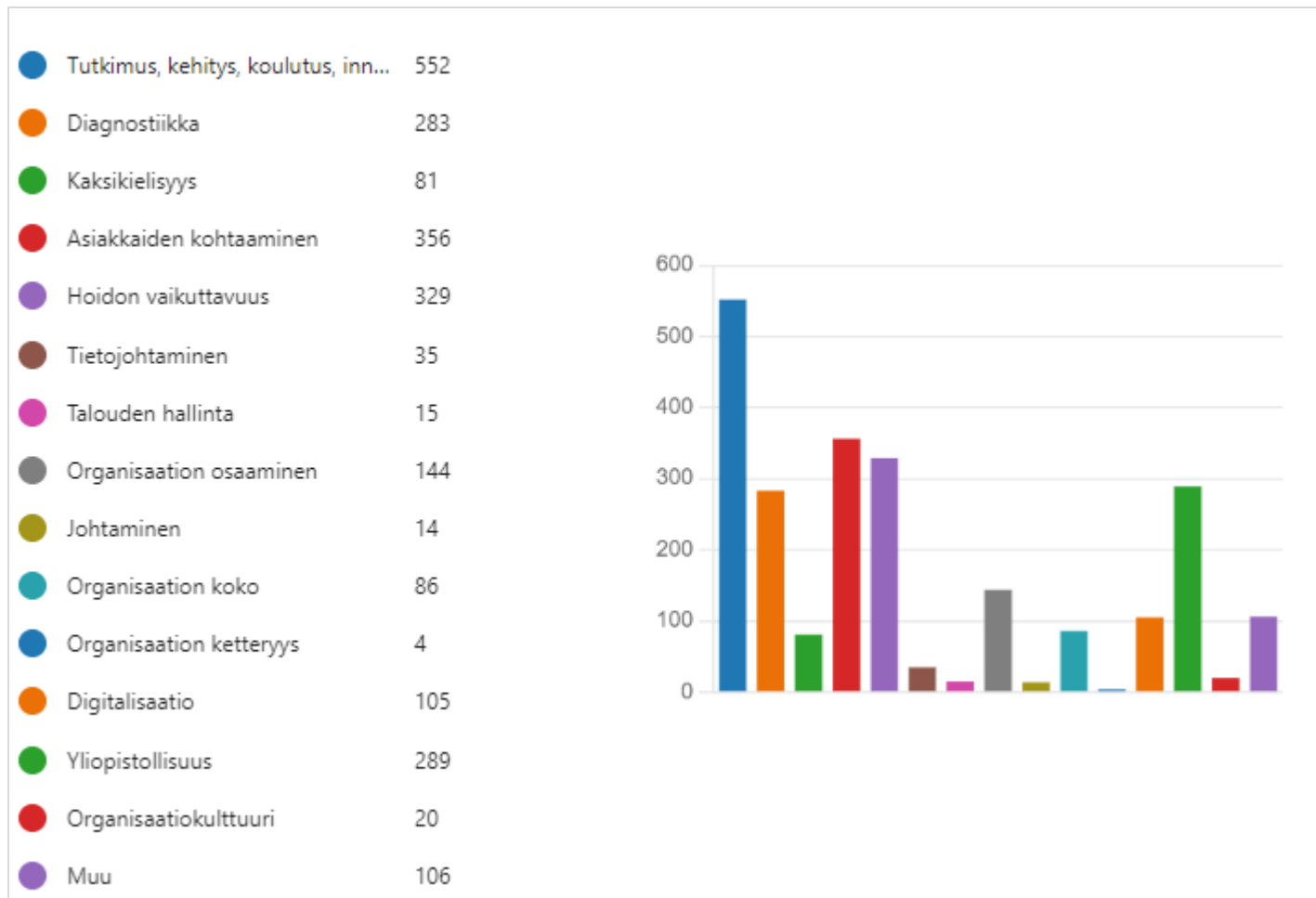
KYSELYT TOIMINTAYMPÄRISTÖANALYYSIIN

- Toimintaympäristöanalyysissä toteutettiin laajat kyselyt HUS henkilöstölle, yliopistolle, erityisvastuualueelle, Uudenmaan hyvinvointialueille ja Helsingin kaupungille, tulosalueiden johtajille, HUS johtoryhmälle ja HUS yhtymän hallitukselle.
- Kyselyiden perusteella kartoitettiin mm. HUS:in sisäisiä vahvuuksia, heikkouksia ja ulkoisia mahdollisuuksia sekä uhkia. Tämän lisäksi kyselyillä kartoitettiin kehityskohteita ja olemassa olevan strategian näkyvyyttä organisaatiossa.

KYSELYIDEN VASTAUKSET

Kysymys	Kaikkien vastausten keskiarvo (asteikolla 1-10)
Kuinka hyvin olemme mielestäsi onnistuneet erikoissairaanhoidon palveluissa?	7,3
Kuinka hyvin olemme mielestäsi onnistuneet vaativan erikoissairaanhoidon palveluissa?	8,1
Kuinka hyvin olemme mielestäsi onnistuneet perusterveydenhuollon palveluissa kuten ilta-, viikonloppu- ja yöpäivystyksessä Akuutin toimesta?	6
Kuinka hyvin olemme mielestäsi onnistuneet laboratoriopalveluissa niiden laadussa, sijainnissa sekä palvelun ajankohdissa?	8
Kuinka hyvin olemme mielestäsi onnistuneet kuvantamispalveluissa niiden laadussa, sijainnissa sekä palvelun ajankohdissa?	7,7
Kuinka hyvin olemme mielestäsi onnistuneet muiden palveluiden osalta?	7,6
Kuinka hyvin olemme mielestäsi onnistuneet erikoislääkärikonsultaatiot niiden laadussa, sijainnissa sekä palvelun ajankohdissa?	7,4
Kuinka tärkeänä koet, että HUS on yliopisto-sairaala ?	9,6

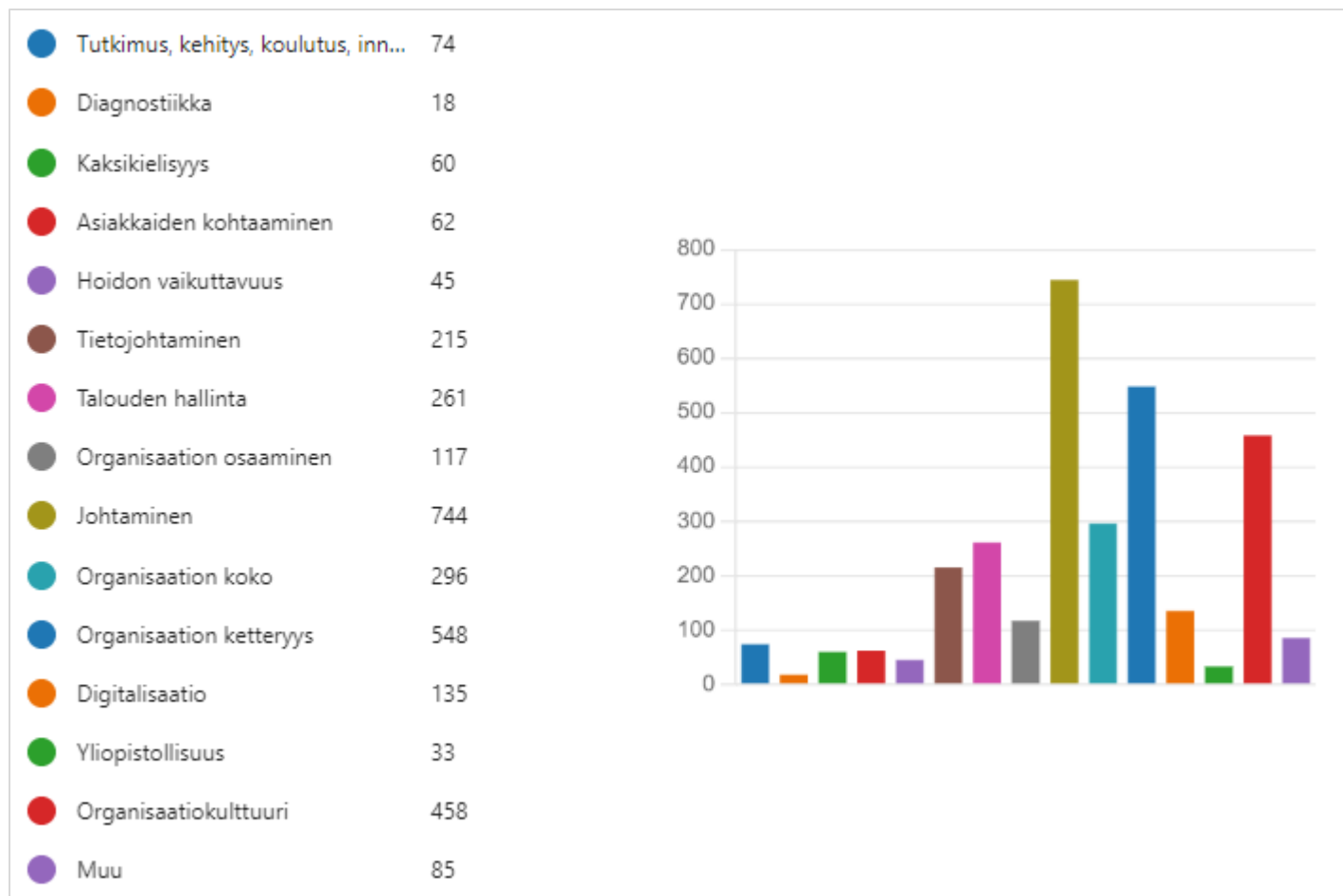
HENKILÖSTÖN NÄKEMYS HUSIN VAHVUUKSISTA **HUS**



TOP 5

1. TKKIO
2. Asiakkaiden kohtaaminen
3. Hoidon vaikuttavuus
4. Yliopistollisuus
5. Diagnostiikka

HENKILÖSTÖN NÄKEMYS HUSIN HEIKKOUSISTA **HUS**



TOP 5

1. Johtaminen
2. Organisaation ketteryys
3. Organisaatiokulttuuri
4. Organisaation koko
5. Talouden hallinta

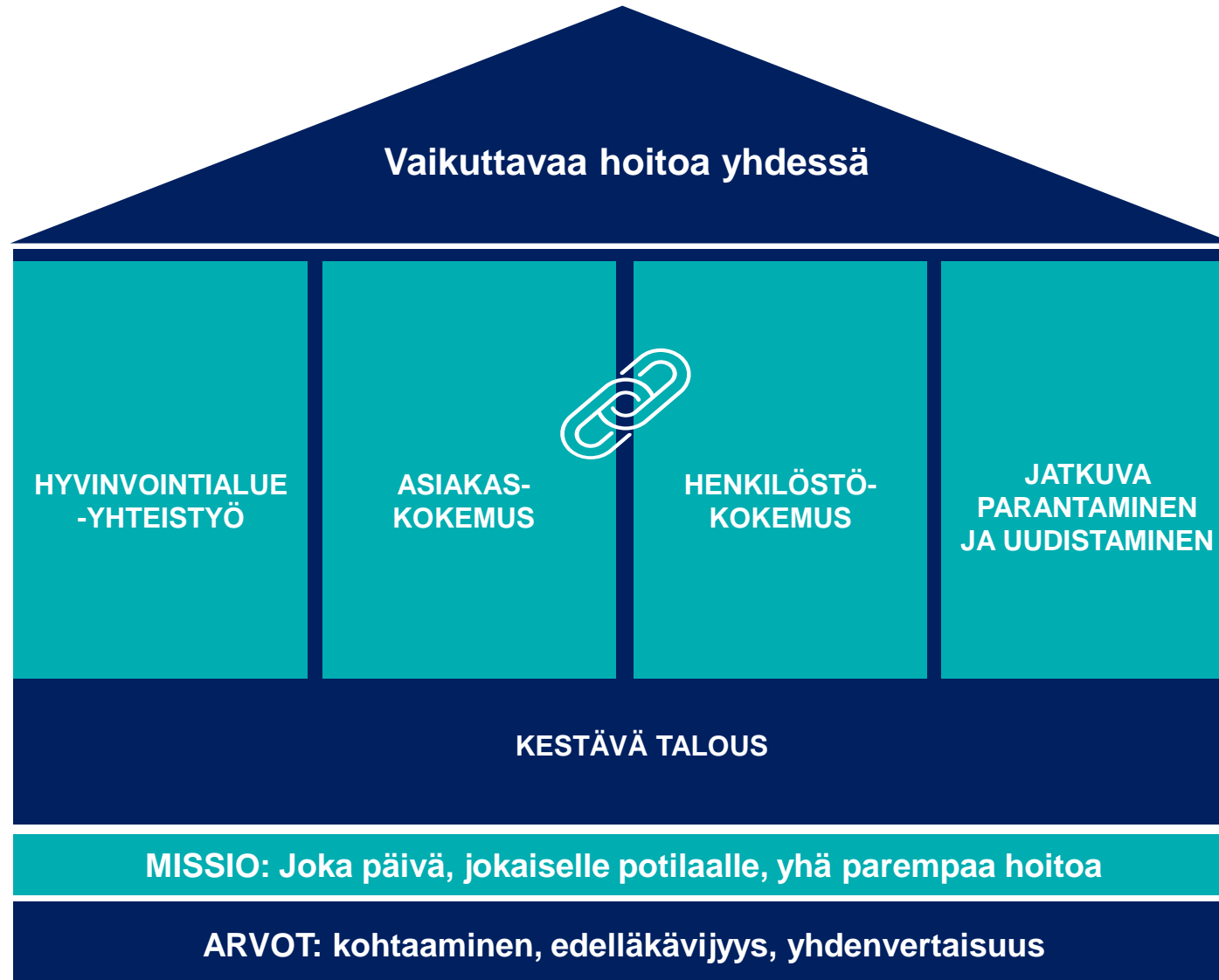
SISÄLTÖ

1. TAUSTAA

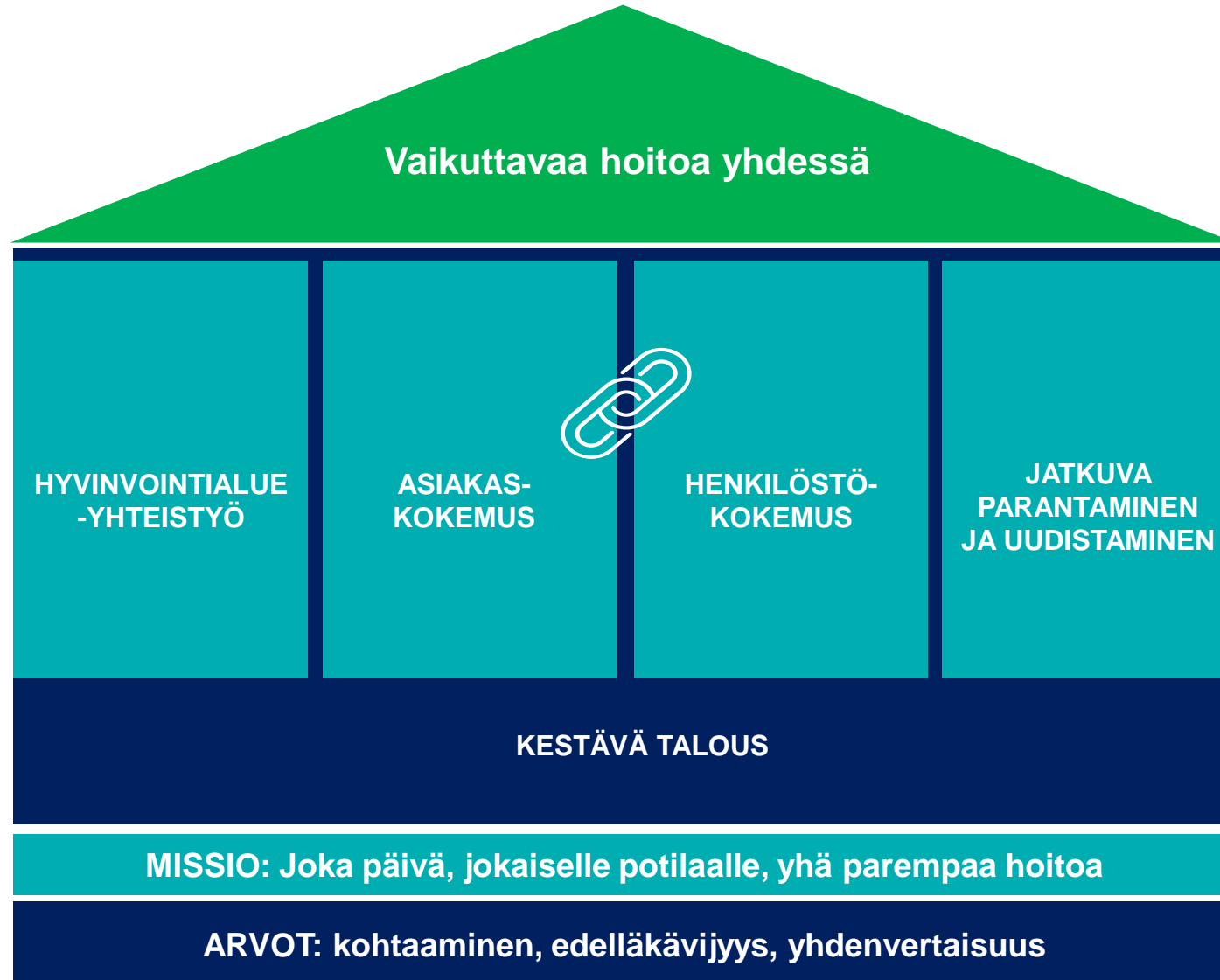
2. STRATEGISET PAINOPISTEET, NIIDEN TAVOITTEET JA TOIMENPITEET

3. YHTEENVETO

HUS-YHTYMÄN STRATEGIAKARTTA 2023-2027



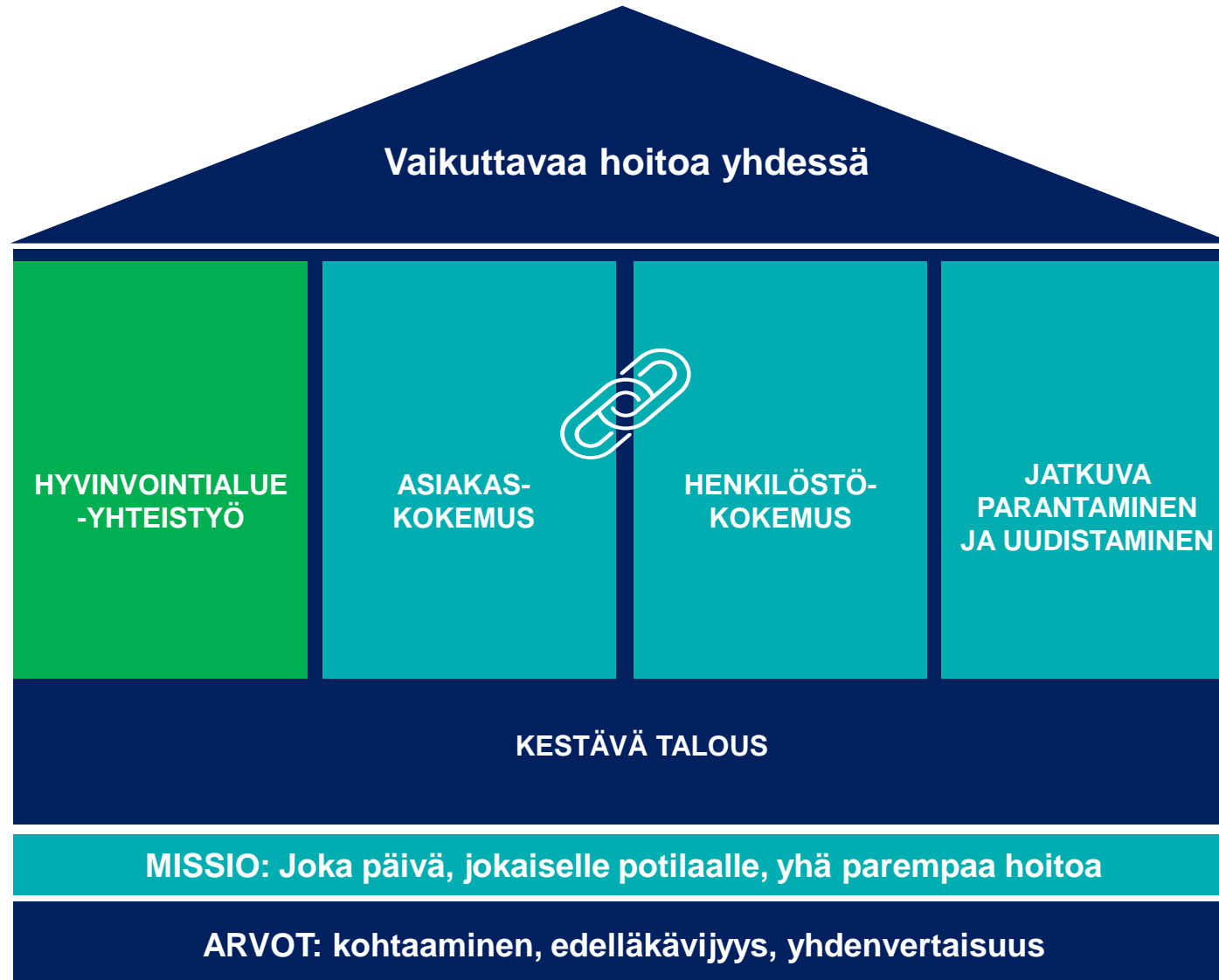
HUS-YHTYMÄN STRATEGIAKARTTA 2023-2027



UUSI VISIO ON

Pohjoismaiden vaikuttavin yliopistosairaala

HUS-YHTYMÄN STRATEGIAKARTTA 2023-2027



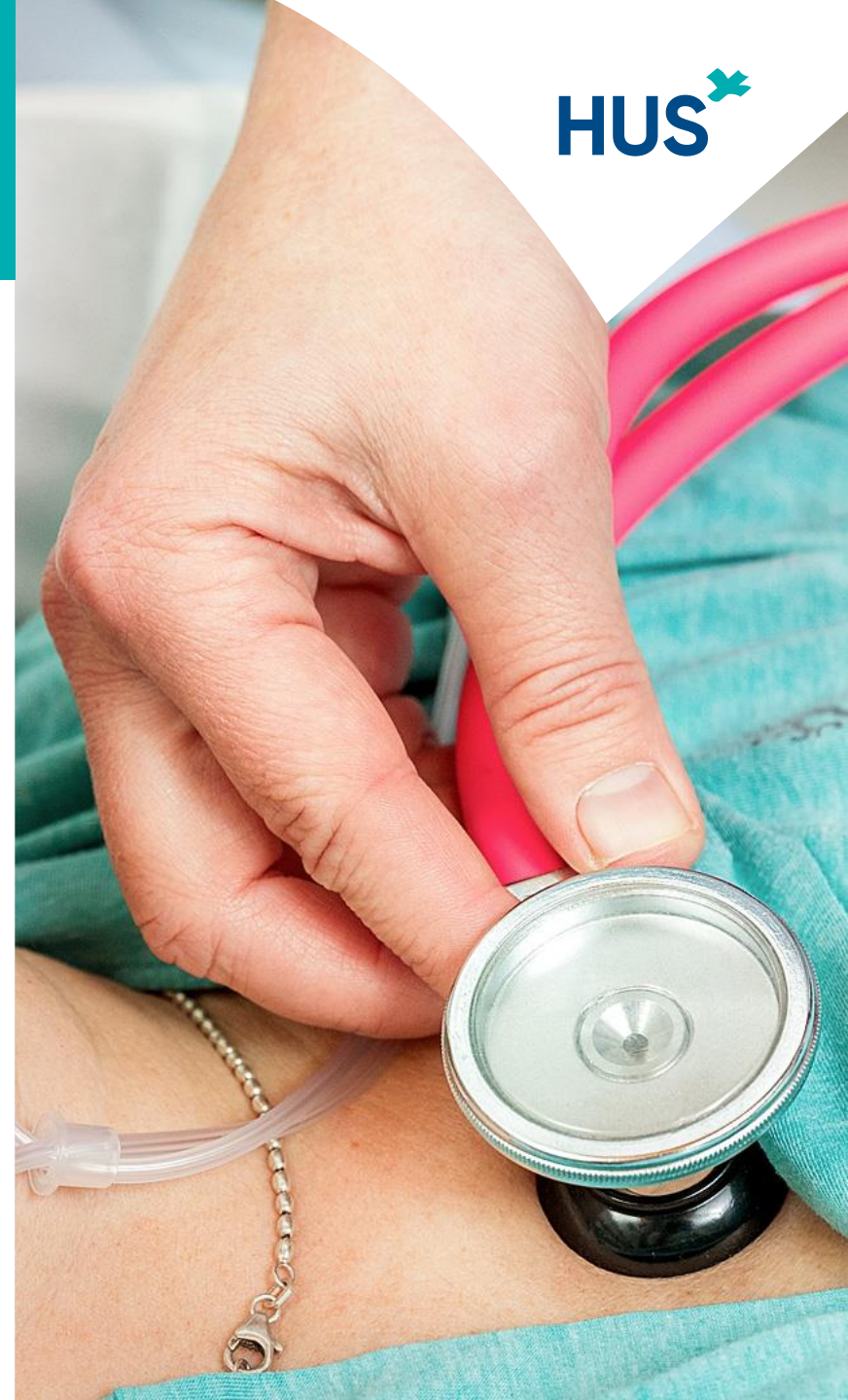
HYVINVOINTIALUE-YHTEISTYÖ

TAVOITE:

SYSTEMAATTINEN, TAVOITTEELLINEN JA TULOSELLINEN YHTEISTYÖ
ASIAKKAIDEN EDUKSI

Tavoite:

- Uudessa strategiassa jatketaan Uudenmaan ja Etelä-Suomen yhteistyöalueen erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon ja sosiaalitoimen yhteistyön tiivistämistä sekä palvelujen tuottamista maakunnallisesti yhdenvertaisesti
- Palveluiden integraatio asiakaslähtöisiksi kokonaisuuksiksi
- Luomme alueelle työpaikkoja tutkimusta ja kehitystyötä tukemalla



HYVINVOINTIALUE-YHTEISTYÖ

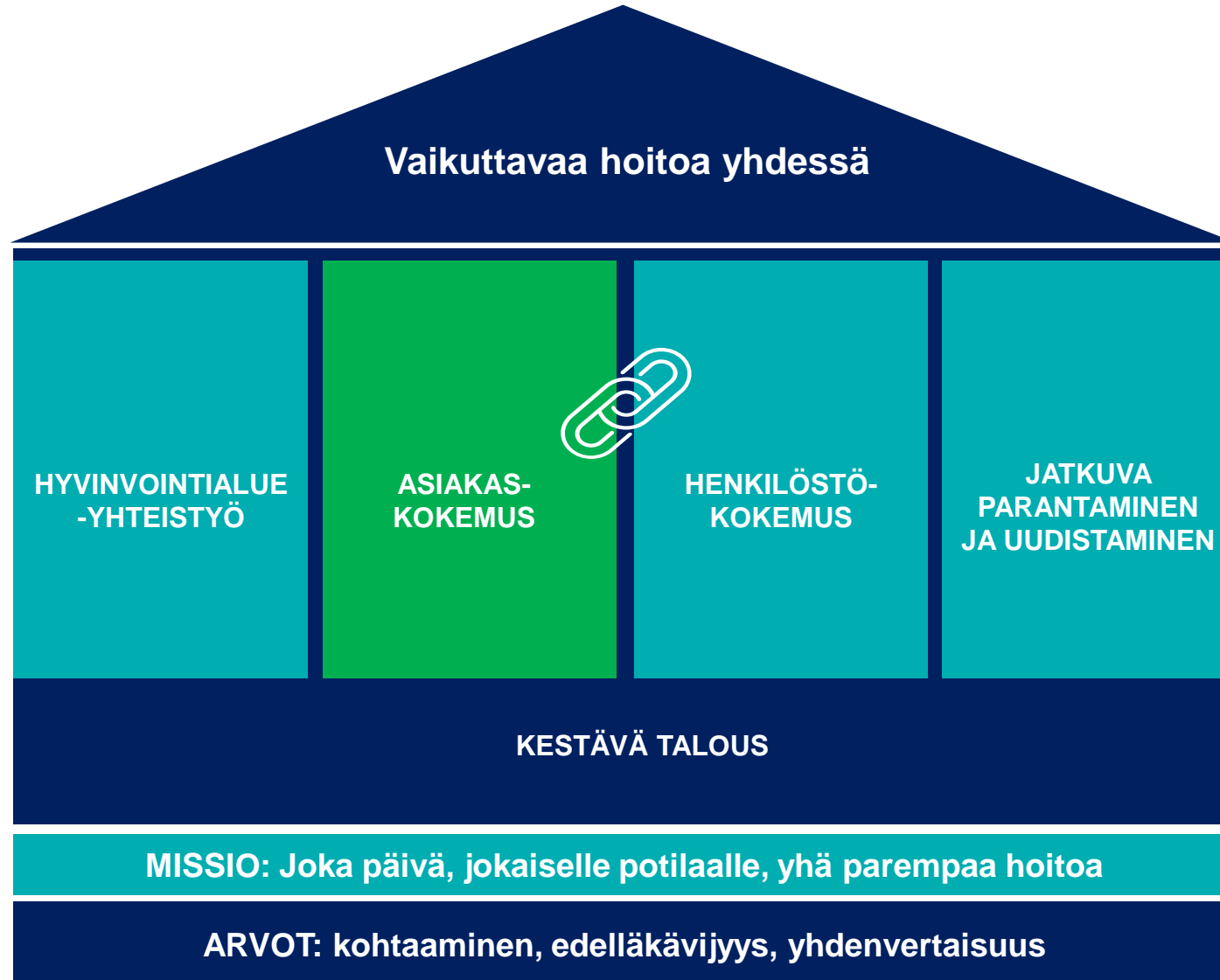
TAVOITE:

SYSTEMAATTINEN, TAVOITTEELLINEN JA TULOSELLINEN YHTEISTYÖ
ASIAKKAIDEN EDUKSI

Nro	Strategiakauden 2023-2027 toimenpiteet
1	Asiakkuuksien johtaminen ja kehittäminen Uudellamaalla ja YTAlla
2	YTA-yhteistyö- ja sopimus
3	Vakioidut toimintamallit ja -tavat yhteistyössä
4	Integraatio ja yhteistyö Uudenmaan alueella sotepe-palveluissa
5	



HUS-YHTYMÄN STRATEGIAKARTTA 2023-2027

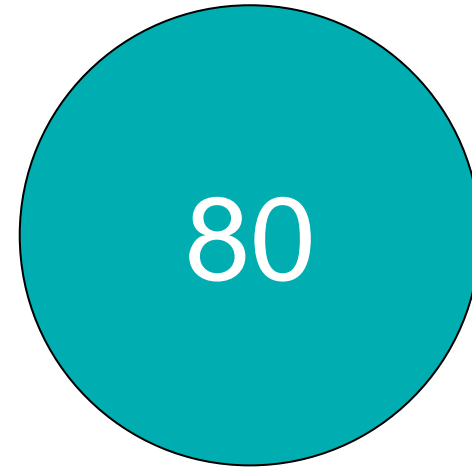


MISTÄ ASIAKASKOKEMUKSESSA ON KYSE? TYTYVÄISETKIN ASIAKKAAT VAIHTAVAT

Millaista on olla
asiakkaamme?
= asiakaskokemus

Asiakaskokemus on asiakkaan
meihin liittämä tunne.

Tunne muodostuu kaikissa niissä
tilanteissa ja kohtaamisissa, joissa
olemme osa asiakkaan elämää
ja ajatuksia.



80 % kilpailijalle vaihtaneista asiakkaista
ilmoitti olleensa tyytyväisiä aiempaan
asiakassuhteeseensa.

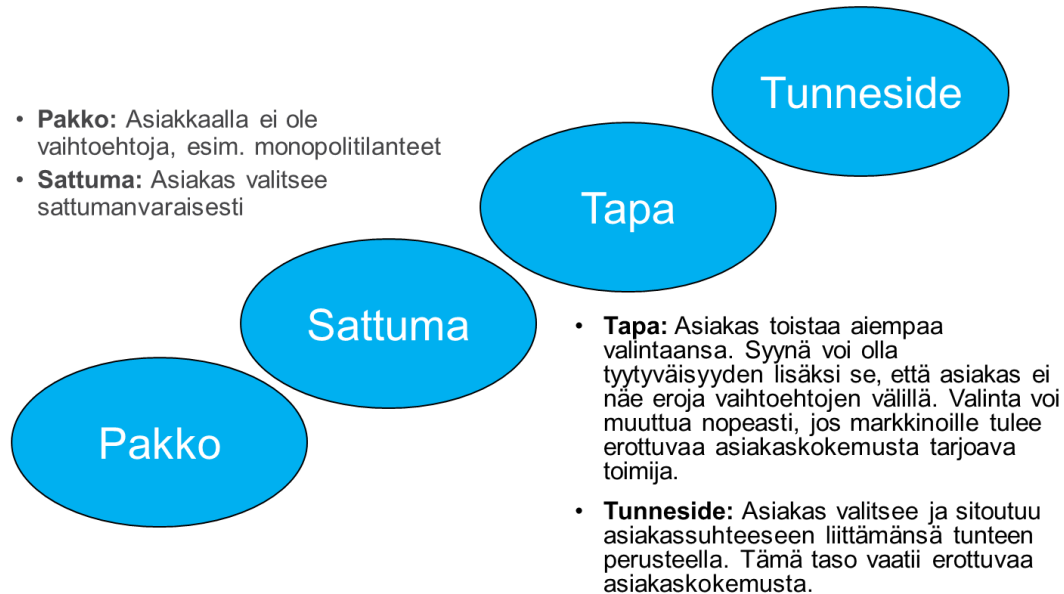
Ok-tason tyytyväisyys ei riitä
sitouttamiseen.

Vaaditaan vahvempi tunneside.

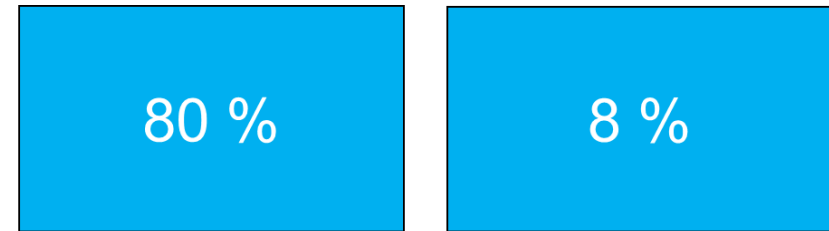
ASIAKASSUHTEESSA ON ERI TASOJA – ASIAKASKOKEMUS SYNTYY ASIAKKAAN TULKINNAN KAUTTA

Asiakassuhteen tasoja

- **Pakko:** Asiakkaalla ei ole vaihtoehtoja, esim. monopolitilanteet
- **Sattuma:** Asiakas valitsee sattumanvaraisesti



Näkemy skuilu kertoo asiakasymmärryksen merkityksen - Asiakaskokemus syntyy asiakkaan tulkinnan kautta



Kuviteltu ja asiakkaalle muodostuva asiakaskokemus voivat erota jyrkästikin.

80 % yrityksistä ilmoitti tarjoavansa erinomaisen asiakaskokemuksen.

Asiakkaista 8 % oli samaa mieltä.

Näkemy skuilu osoittaa, että mahdollisuus erottua asiakaskokemuksella on todellinen.

KUINKA VOISIMME PARANTAA ASIAKASKOKEMUSTA?

- Varmistamalla, että henkilökunta voi hyvin. Tutkimuksista tiedetään, että mitä paremmin henkilökunta voi, sitä parempaa palvelua potilaat saavat.
- Läpinäkyvyys palveluketjujen suunnittelussa ja toteutuksessa
- Asiakaskokemus: Palautteen kerääminen potilailta laajemmin eri menetelmillä. Laajempi tiedottaminen. Palvelun laadun ylläpito/kehittäminen. Yhteistyön parantaminen perusterveydenhuollon kanssa - vastakkainasettelun vähentäminen. Tiedonkulun nopeuttaminen ja hukan vähentäminen prosesseista (turhat byrokratiat pois).
- Toimialuekohtaiset palvelusuunnittelijat, jotka toimivat yli hallinnonrajojen myös perusterveydenhuollon suuntaan.

ASIAKASKOKEMUS

TAVOITE:
SUOMEN PARAS ASIAKASKOKEMUS

Tavoite:

- Nostamme asiakaskokemuksen aidosti kaiken toiminnan ja kehittämisen keskiöön. Asiakaskokemus on nähtävä ennen kaikkea potilasprosessina.
- Asiakkaan huomioiminen alkaa jo kotoa ja jatkuu kotiin saakka. Asiakkaan palveluprosessien pitää olla yhtenäiset ja selkeät, ja ne huomioivat sekä digitaaliset, että asiantuntijoiden, myös eri toimi- ja palvelualueilla palvelut eri toimitiloissa ja -paikoissa jokaisena päivänä riippumatta ajankohdasta, ja niiden pitää olla saatavilla myös ruotsiksi.
- Palvelumme ovat yhdenvertaisia ja huomioimme monikulttuurisuuden.

(käyttäjäasiakas = potilas)



ASIAKASKOKEMUS

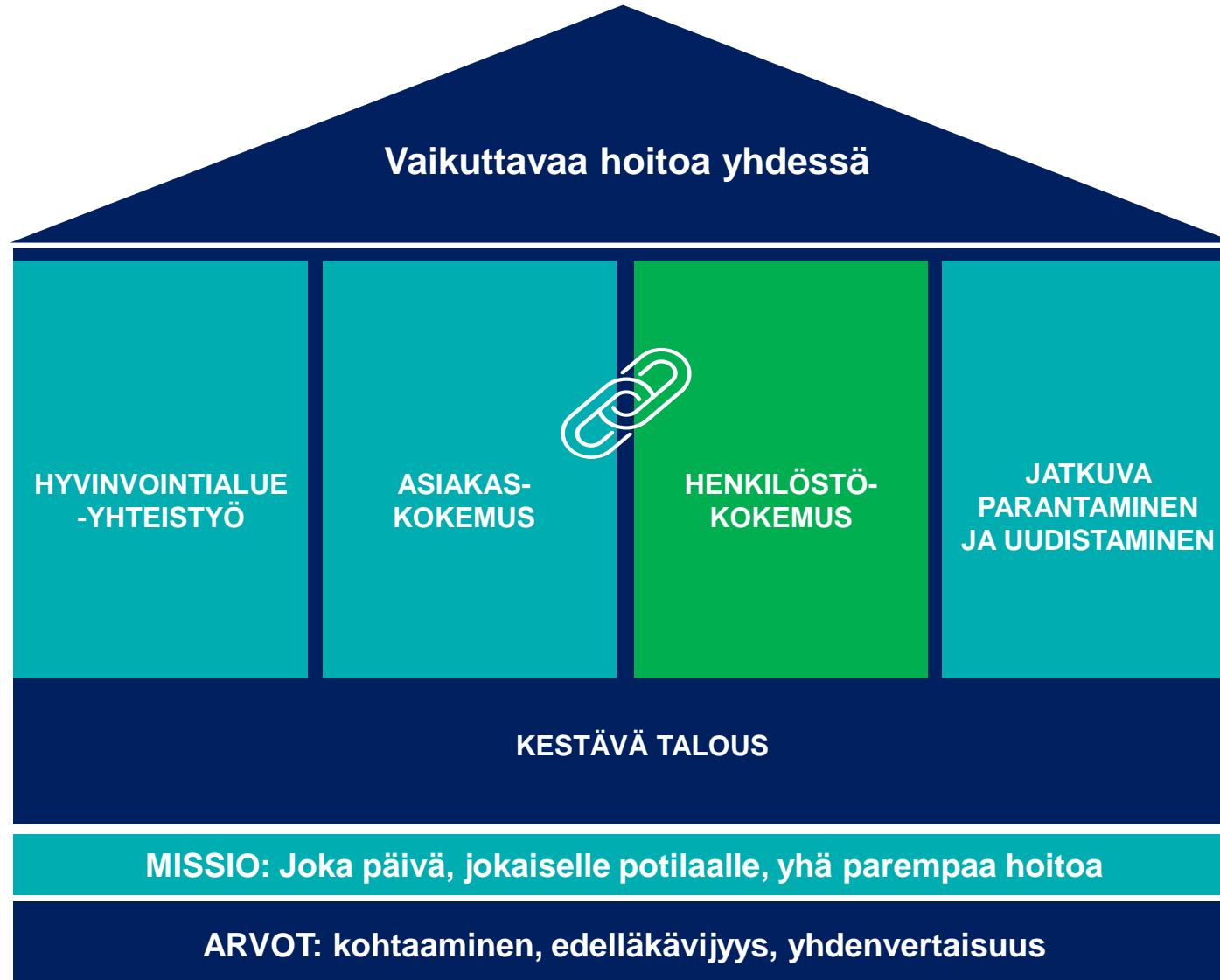
TAVOITE:
SUOMEN PARAS ASIAKASKOKEMUS

Nro	Strategiakauden 2023-2027 toimenpiteet
1	Nyky- ja tavoitetason määrittäminen asiakaskokemukselle (huomioiden yhdenvertaisuuden palveluissa, palvelut molemmilla kansalliskielillä ja monikulttuurisesti)
2	Asiakkaiden keskeisimpien odotusten selvittäminen ja odotuksiin vastaavien palvelulupausten kiteyttäminen
3	Kriittisten asiakaskohtaamisten tunnistaminen ja asiakkaan polkujen ja kriittisten asiakaslupausten rakentaminen
4	Rakennamme mittarit asiakaskokemuksen mittaamiseksi ja seuraamiseksi
5	Asiakaskokemusvastuiden suunnittelu koko organisaatiossa ja niiden viestintä ja toimeenpano (huomioiden myös asiakasraadit ja kokemusasiantuntijaverkostot)

(käyttäjäasiakas = potilas)



HUS-YHTYMÄN STRATEGIAKARTTA 2023-2027



MITÄ ON HENKILÖSTÖKOKEMUS?

Hyvä henkilöstökokemus on keskeistä työntekijän sitoutumisen kannalta, mutta hyvä työtyytyväisyys ei silti ole tae sitoutumisesta.

Sitoutumatonkin työntekijä voi näet olla työssään erinomaisen onnellinen: työkaverit ovat mukavia, palkka ok, pomokaan ei ole huono. Onnellisuus on eittämättä tärkeä osa erinomaista henkilöstökokemusta, mutta se ei vielä tuo yhteisölle toiminnallista lisäarvoa, jos työntekijä ei ole sitoutunut yhteisön yhteiseen tekemiseen vaan toteuttaa omaa agendaansa.

Tutkimusten mukaan työntekijöistä yleensä noin 30% on vahvasti sitoutuneita työhönsä, kun taas 18% kertoo avoimesti motivaation puutteesta sekä sitoutumattomuudesta yhteisiin tavoitteisiin. Suurin osa putoaa näiden kahden ääripään väliin. Nämä ovat hyvällä tai huonolla johtamisella nostettavissa sitoutuneiksi, tai menetettävissä sitoutumattomiksi.

Sitoutunutta henkilöstöä tavoittelevan johtajan työkalupakkiin kuuluvat johdonmukainen strategiatyö sekä henkilöstökokemukseen panostaminen

Henkilöstökokemukseen panostaminen vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, ja sitoutunut työntekijä luo kilpailuetua: PwC:n tutkimuksen mukaan työhönsä sitoutuneet työntekijät ovat 50% tuotteliaampia kuin sitoutumattomat kollegansa ja irtisanoutuvat 87% epätodennäköisemmin.

KUINKA VOISIMME PARANTAA HENKILÖSTÖKOKEMUSTA?

- Viljelemällä positiivisuutta jokaisessa kohtaamisessa. Sitoutumalla tekemisiimme, palvelemalla ja ymmärtämällä, että olemme kukin yrittäjiä ja tärkeitä "käyntikortteja" pienimmässäkin kohtaamisessa.
- Tiedolla johtamisen merkityksen ymmärrystä koko organisaatiossa pyrittävä lisäämään. Lisäksi tiedolla johtamisen työkalujen kehittäminen arvioimaan paremmin mm. hoidon vaikuttavuuden ja henkilöstön resursoinnin (ajan tasalla olevat tiedot henkilöstöstä, osaamisesta, koulutuksista) suhdetta on olennaista.
- Vähentämällä byrokratiaa.
- Avoimella tiedottamisella luoda luotettavampaa kuvaa.

HENKILÖSTÖKOKEMUS

TAVOITE:
HALUTUIN TYÖPAIKKA

Tavoite:

- Halutuimman työpaikan tunnistaa henkilöstön kannalta siitä, että työntekijöillä on erinomaiset mahdollisuudet **tehdä työnsä hyvin ja onnistua työssään. Työilmapiiri** on kannustava ja toisia arvostava. Työyhteisöistä välittyvät työn **tekemisen ilo ja innostus**. Työntekijät ovat **ylpeitä omasta työstään** ja nauttivat työtovereidensa kanssa työskentelystä. Arvostetussa työpaikassa on parhaat tekijät. Heidät tunnistaa monipuolisesta osaamisesta, vahvasta **työmotivaatiosta ja palveluhenkisyydestä**. He osallistuvat aktiivisesti **oman työn sekä toiminnan ja palvelun kehittämiseen**.
- Halutuin työpaikka tavoitteena vaatii vahvaa panostusta **hyvään johtamiseen**. Hyvän johtamisen tunnusmerkkejä ovat kyky viedä yhtiön määrittelemä tahtotila käytäntöön, asettaa tavoitteita ja laatia toimintasuunnitelmat omalle yksikölle ja sen työntekijöille. Johtaminen on johdonmukaista ja päätöksenteko onnistuu. Tavoitteellinen johtamistapa mahdollistaa työntekijöiden itsenäisen ja vastuullisen työskentelyn kohti omia ja tiimin tavoitteita. Hyvä johtaja tunnistaa kunkin työntekijän erikoisosaamisen ja osaa hyödyntää ja edelleen kehittää sitä yhteisten prosessien ja tiimin hyväksi. Hyvä johtaminen perustuu luottamukseen, innostamiseen, valmentamiseen ja vuorovaikutukseen. Hyvä esimies on tehtävästään innostunut, osaa kannustaa ja palkita yhä parempiin suorituksiin ja on aidosti kiinnostunut työn-tekijöistään. Tarvittaessa hän tarttuu myös vaikeisiin ongelmiin. Hän osaa työssään soveltaa eri tilanteisiin sopivia esimiesmenetelmiä. Hyvään johtamiseen kuuluu rohkaiseminen luovuuteen toiminnan ja palvelun kehittämiseksi, mahdolliset virheet käsitellä oppimismahdollisuuksina. **Johtamisessa on tärkeää tukea henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia itseään ja työtänsä koskeviin asioihin sekä vahvistaa hyvää yhteistoimintaa henkilöstön kanssa.**
- Tukeakseen palveluiden tavoitteita **henkilöstösuunnittelun** on oltava jatkuvaa ja pitkäjänteistä osaamis- ja henkilöstörakenteen analysointia sisältäen esim. **perehdytystä, koulutusta, urakehitystä ja rekrytointia**. Myös **työaikajärjestelyt ja tehtäväkuvat** ovat oleellisia osia henkilöstösuunnittelua. Henkilöstövoimavarojen suunnittelussa on tärkeätä huolehtia nykyisen henkilöstön työssä pysyvyydestä, jolloin huomio kiinnittyy työkyvyn hallintaan ja työprosessien kehittämiseen sekä työaikajoustojen soveltamiseen niin työtilanteiden kuin yksityiselämänkin erilaisiin ja vaihtuviin tarpeisiin.



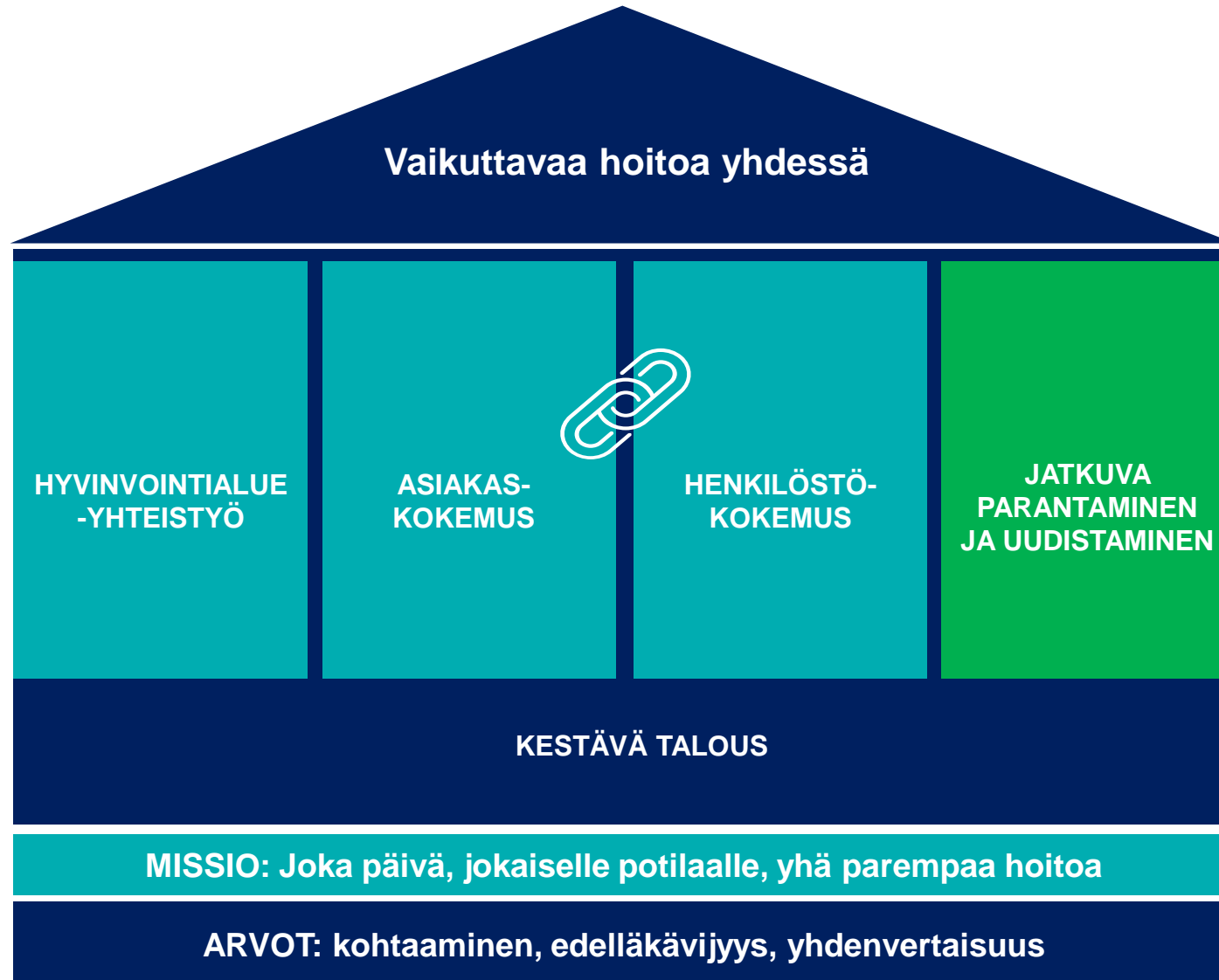
HENKILÖSTÖKOKEMUS

TAVOITE:
HALUTUIN TYÖPAIKKA

Nro	Strategiakauden 2023-2027 toimenpiteet
1	Esihenkilötyön ja johtamisen kehittäminen
2	Strateginen henkilöstösuunnittelu (huomioiden palvelut molemmilla kansalliskielillä ja monikulttuurisesti)
3	Työhyvinvointi ja -terveys
4	Osaamisen kehittäminen
5	Palkitseminen



HUS-YHTYMÄN STRATEGIAKARTTA 2023-2027



JATKUVA PARANTAMINEN JA UUDISTUMINEN

TAVOITE:
POHJOISMAIDEN PARAS YLIOPISTOSAIRAALA

Tavoite:

- Tuemme koko Uudenmaan ja Etelä-Suomen yhteistyöalueen palvelujärjestelmän kehittämistä ja yhdistämme YTAn erikoissairaanhoidon saumattomaksi kokonaisuudeksi
- Tuotamme huippulaatuista ja kustannustehokasta erikoissairaanhoidtoa
- Yliopistosairaalan kyky tukea tutkimusta ja maakunnan terveys- ja bioalaa paranee
- Yhteistyö korkeakoulujen ja oppilaitosten kanssa tiivistyy
- Digitalisaation ja tiedolla johtamisen osalta tulemme olemaan yo-sairaaloiden etulinjassa ja huomioimme siinä myös henkilöstön



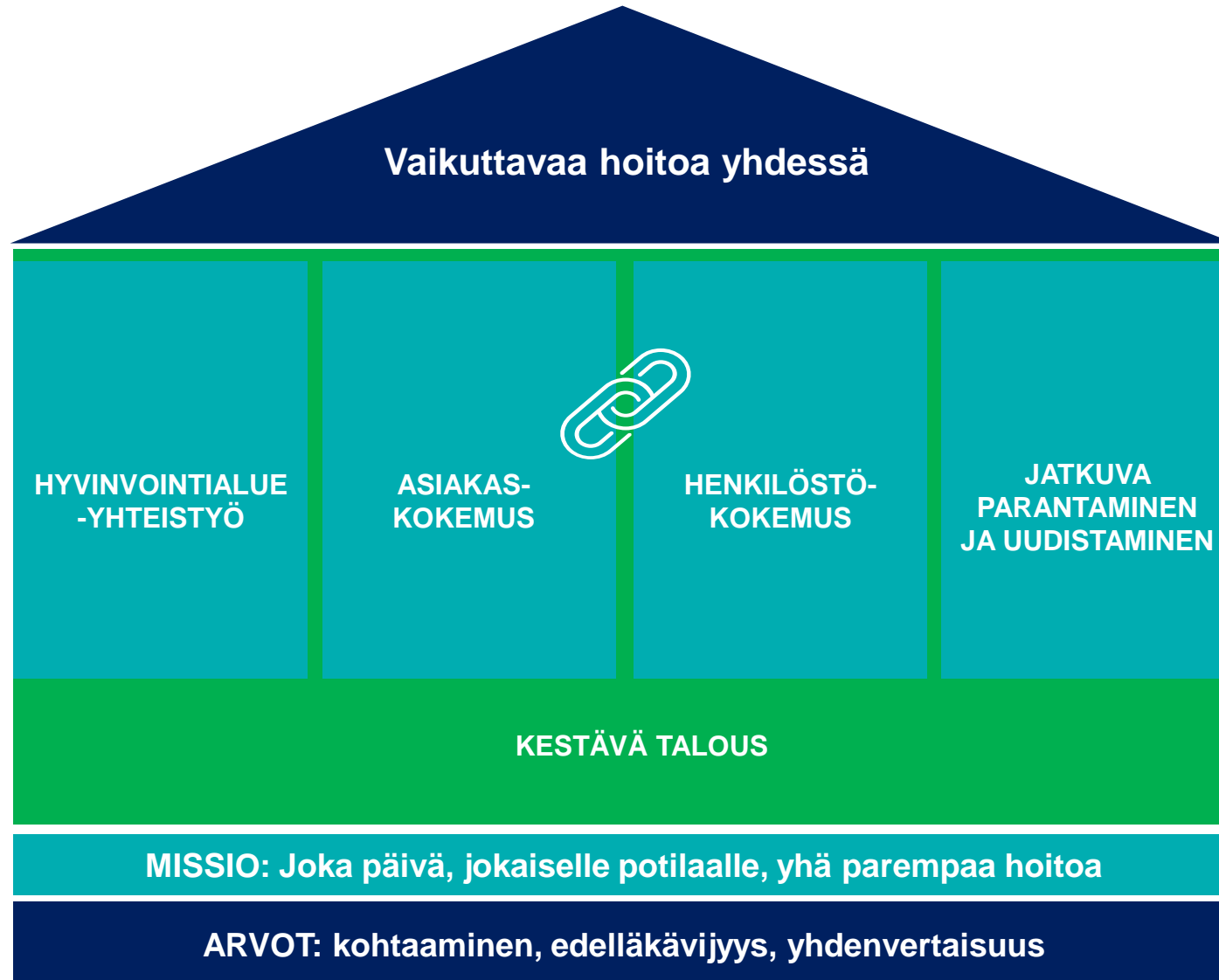
JATKUVA PARANTAMINEN JA UUDISTUMINEN

TAVOITE:
POHJOISMAIDEN PARAS YLIOPISTOSAIRAALA

Nro	Strategiakauden 2023-2027 toimenpiteet
1	Yliopistosairaalan arviointiperusteet ja mittarit sekä tavoitteiden asettaminen
2	TKKIO-toiminnan turvaaminen ja vahvistaminen yhteistyössä yliopiston kanssa
3	Digitalisaation ja tiedolla johtamisen mahdollisuuksien analysointi yliopistollisen sairaanhoitopiirin tehokkuuden ja kilpailukyvyn turvaamiseksi
4	Yliopistollisuus ja TKKIO laajasti sotepe-palveluissa koko YTAn laajuisesti
5	



HUS-YHTYMÄN STRATEGIAKARTTA 2023-2027



KESTÄVÄ TALOUS

TAVOITE:

LAADUKKAAT, YHDENVERTAISET JA KUSTANNUSTEHOKKAAT
PALVELUT

HUS⁺

Tavoite:

- Palveluiden jatkuva kehittäminen yhdenvertaisuuden takaamiseksi.
- Luodaan yhteinen toimintamalli ja työnjakomalli kaikkien alueiden ja YTAn kesken.
- Yhdenvertaisuus tarkoittaa talouden kantokyvyn huomiointia.
- Olemme vastuullisesti talouden osalta ennustettavia.
- Talouden suunnittelussa toteutetaan sovittuja tavoitteita.



KESTÄVÄ TALOUS

TAVOITE:

LAADUKKAAT, YHDENVERTAISET JA KUSTANNUSTEHOKKAAT
PALVELUT

Palveluiden jatkuva kehittäminen yhdenvertaisuuden takaamiseksi. Luodaan yhteinen toimintamalli ja työnjakomalli kaikkien alueiden ja YTAn kesken. Yhdenvertaisuus tarkoittaa talouden kantokyvyn huomiointia. Olemme vastuullisesti talouden osalta ennustettavia. Talouden suunnittelussa toteutetaan sovittuja tavoitteita.

Nro	Strategiakauden 2023-2027 toimenpiteet
1	Toteutamme tila- ja investointiohjelman masterplaniin perustuen
2	Varmistamme, että uuden teknologian käyttö on perusteltua, arvioitua ja harkittua
3	Lisäämme asiakaslähtöisen palvelun toimintamalleihin liittyviä investointeja
4	Ennakoiva vastuu taloudellisesti ja toiminnallisesti organisaatiossa
5	

HUS⁺



SISÄLTÖ

1. TAUSTAA

2. STRATEGISET PAINOPISTEET, NIIDEN TAVOITTEET JA TOIMENPITEET

3. YHTEENVETO

STRATEGIAPÄIVITYKSEN AIKANA OLEMME TOTEUTTANEET KYSELYITÄ, JA PITÄNEET TYÖPAJOJA JA RAKENTANEET VIISI STRATEGISTA PAINOPISTETTÄ

- Tekemiemme kyselyiden (henkilöstö, johtoryhmä, tulosaluejohto, HYKS erva, yhtymähallitus ja Uudenmaan hyvinvointialueet ja Helsingin kaupunki) ja aiempien strategioiden jatkumona seuraavan strategiakauden painopisteiksi ovat valikoituneet asiakaskokemus, henkilöstökokemus, hyvinvointialue-yhteistyö, jatkuva parantaminen ja uudistuminen, sekä kestävä talous. Olemme työstäneet niitä, niiden strategisia tavoitteita ja toimenpiteitä tavoitteisiin pääsemiseksi eri työpajoissa hallituksen ja johtoryhmän kesken, ja olemme päässeet selkeisiin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin.
- Uskomme, että näillä strategisilla painopisteillä ja toimenpideohjelmilla pystymme valmistautumaan sekä toiminnallisesti että taloudellisesti siihen, että HUS ja Uusimaa olisi erikoissairaanhoidon palveluiden saatavuuden, kustannustehokkuuden ja laadun osalta vahva uuteen sotepe-malliin siirryttäessä ja että yhteistoiminta-alueena nykyisellä HUS-YTAlla olisi erittäin hyvät toimintaedellytykset.
- Tulevalla strategiakaudella 2023-2027 HUS tulee kuitenkin olemaan tiukan taloudellisen suunnittelun tilanteessa kuten seuraavien kalvojen taloussuunnitelmista ja skenaarioista on nähtävissä. Uskomme kuitenkin, että vahvalla suunnittelulla ja yhteistyöllä pystymme tulevistakin haasteista selviämään.

PERUSSKENAARIO (HYVINVOINTIALUEINDEKSI KOROTUS)



Perusskenaario	2021	TA 2022	2022		TS 2024 perus	TS 2025 perus	TS 2026 perus	Muutos-%			
			TP ENN	TAE 2023				TAE 2023/ 2022	Muutos-% TS 2024/ TAE 2023	Muutos-% TS 2025/ TS 2024	Muutos-% TS 2026/ TS 2025
Jäsenmaksuosuus	1 800 522	1 973 565	1 988 320	2 003 007	2 074 961	2 140 585	2 216 106	0,7 %	3,6 %	3,2 %	3,5 %
Myyntituotot sh toiminnasta jäseniltä	406 540	295 252	264 817	277 866	285 090	292 702	301 103	4,93 %	2,60 %	2,67 %	2,87 %
Myyntituotot sh toiminnasta muilta maksajilta	351 572	348 105	307 241	356 375	365 361	373 288	383 165	15,99 %	2,52 %	2,17 %	2,65 %
Myyntituotot sh toiminnasta sisäisiltä yksiköiltä	0	0	0	0	0	0	0				
Muut myyntitulot	168 990	165 145	166 605	162 541	166 768	171 220	176 134	-2,44 %	2,60 %	2,67 %	2,87 %
Valtion opetus- ja tutkimuskorvaus	27 136	25 234	25 584	26 742	27 437	28 170	28 978	4,52 %	2,60 %	2,67 %	2,87 %
Myyntituotot	2 754 758	2 807 302	2 752 566	2 826 532	2 919 617	3 005 965	3 105 485	2,69 %	3,29 %	2,96 %	3,31 %
Maksutuotot	78 373	88 032	77 775	84 857	87 955	91 056	94 412	9,11 %	3,65 %	3,53 %	3,69 %
Tuet ja avustukset	98 394	12 994	32 213	21 979	15 550	15 966	16 424	-31,77 %	-29,25 %	2,67 %	2,87 %
Muut toimintatuotot	13 611	12 646	24 083	24 593	13 432	13 791	14 186	2,11 %	-45,38 %	2,67 %	2,87 %
Toimintatuotot	2 945 136	2 920 974	2 886 638	2 957 960	3 036 554	3 126 777	3 230 508	2,47 %	2,66 %	2,97 %	3,32 %
Henkilöstökulut	1 447 149	1 528 963	1 496 378,8	1 550 764	1 597 528	1 660 057	1 731 333	3,63 %	3,02 %	3,91 %	4,29 %
Palkat ja palkkiot	1 198 573	1 262 314	1 233 048	1 280 758	1 319 181	1 370 815	1 429 672	3,87 %	3,00 %	3,91 %	4,29 %
Henkilösivukulut	248 576	266 650	263 331	270 006	278 347	289 242	301 661	2,54 %	3,09 %	3,91 %	4,29 %
Palvelujen ostot	705 131	624 902	625 248	610 731	621 724	633 537	646 208	-2,32 %	1,80 %	1,90 %	2,00 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	536 615	519 471	522 174	541 666	546 554	556 938	568 077	3,73 %	0,90 %	1,90 %	2,00 %
Avustukset	921	965	989	948	965	984	1 003	-4,13 %	1,80 %	1,90 %	2,00 %
Muut toimintakulut	119 924	128 524	124 460	127 876	133 168	133 311	136 800	2,74 %	4,14 %	0,11 %	2,62 %
Toimintakulut	2 809 741	2 802 826	2 769 250	2 831 985	2 899 939	2 984 827	3 083 421	2,27 %	2,40 %	2,93 %	3,30 %
Toimintakate	135 394	118 148	117 388	125 976	136 615	141 950	147 087	7,32 %	8,45 %	3,91 %	3,62 %
Korkotuotot	404	-430	0	400	1 000	1 000	1 000		150,00 %	0,00 %	0,00 %
Muut rahoitustuotot	1 918	120	450	120	120	120	120	-73,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Korkokulut	724	1 600	1 100	6 600	13 870	17 823	22 818	500,00 %	110,15 %	28,50 %	28,03 %
Muut rahoituskulut	11 804	11 800	11 801	63	26	26	26	-99,47 %	-58,73 %	0,00 %	0,00 %
Rahoitustuotot ja -kulut	-10 206	-13 710	-12 451	-6 143	-12 776	-16 729	-21 724	-50,66 %	107,98 %	30,94 %	29,86 %
Vuosikate	125 188	104 438	104 937	119 833	123 839	125 221	125 363	14,19 %	3,34 %	1,12 %	0,11 %
Poistot ja arvonalentumiset	110 166	104 438	104 937	119 833	123 839	125 221	125 363	14,19 %	3,34 %	1,12 %	0,11 %
Poistot ja arvonalentumiset	110 166	104 438	104 937	119 833	123 839	125 221	125 363	14,19 %	3,34 %	1,12 %	0,11 %
Satunnaiset erät	0	0	0	0	0	0	0				
Satunnaiset erät	0	0	0	0	0	0	0				
Tilikauden tulos	15 022	0	0	0	0	0	0				

MERKITTÄVIMMÄT RAKENNUSINVESTOINNIT LISÄTTYNÄ



Sisältää merkittävimpien rakennusinvestointien vaikutuksen	2022					Merkittävien rakennusinvestointien vaikutus			Merkittävien rakennusinvestointien vaikutus			Merkittävien rakennusinvestointien vaikutus		
	2021	TA 2022	TP ENN	TAE 2023	TS 2024 perus	vaikutus TS 2024	TS 2024 yhteensä	TS 2025 perus	vaikutus TS 2025	TS 2025 yhteensä	TS 2026 perus	vaikutus TS 2026	TS 2026 yhteensä	
	Jäsenmaksuosuus	1 800 522	1 973 565	1 988 320	2 003 007	2 074 961	273	2 075 234	2 140 585	3 635	2 144 220	2 216 106	4 415	2 220 521
Myyntituotot sh toiminnasta jäseniltä	406 540	295 252	264 817	277 866	285 090	0	285 090	292 702	0	292 702	301 103	0	301 103	
Myyntituotot sh toiminnasta muilta maksajilta	351 572	348 105	307 241	356 375	365 361	66	365 427	373 288	881	374 168	383 165	1 070	384 234	
Myyntituotot sh toiminnasta sisäisiltä yksiköiltä	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Muut myyntitulot	168 990	165 145	166 605	162 541	166 768	0	166 768	171 220	0	171 220	176 134	0	176 134	
Valtion opetus- ja tutkimuskorvaus	27 136	25 234	25 584	26 742	27 437	0	27 437	28 170	0	28 170	28 978	0	28 978	
Myyntituotot	2 754 758	2 807 302	2 752 566	2 826 532	2 919 617	339	2 919 956	3 005 965	4 516	3 010 481	3 105 485	5 485	3 110 970	
Maksutuotot	78 373	88 032	77 775	84 857	87 955	0	87 955	91 056	0	91 056	94 412	0	94 412	
Tuet ja avustukset	98 394	12 994	32 213	21 979	15 550	0	15 550	15 966	0	15 966	16 424	0	16 424	
Muut toimintatuotot	13 611	12 646	24 083	24 593	13 432	0	13 432	13 791	0	13 791	14 186	0	14 186	
Toimintatuotot	2 945 136	2 920 974	2 886 638	2 957 960	3 036 554	339	3 036 893	3 126 777	4 516	3 131 293	3 230 508	5 485	3 235 993	
Henkilöstökulut	1 447 149	1 528 963	1496378,8	1 550 764	1 597 528	4 794	1 602 322	1 660 057	6 464	1 666 522	1 731 333	8 064	1 739 396	
Palkat ja palkkiot	1 198 573	1 262 314	1 233 048	1 280 758	1 319 181	3 959	1 323 139	1 370 815	5 338	1 376 153	1 429 672	6 659	1 436 331	
Henkilösivukulut	248 576	266 650	263 331	270 006	278 347	835	279 182	289 242	1 126	290 368	301 661	1 405	303 066	
Palvelujen ostot	705 131	624 902	625 248	610 731	621 724	5 315	627 039	633 537	8 177	641 714	646 208	8 979	655 186	
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	536 615	519 471	522 174	541 666	546 554	470	547 024	556 938	2 384	559 323	568 077	2 536	570 613	
Avustukset	921	965	989	948	965	0	965	984	0	984	1 003	0	1 003	
Muut toimintakulut	119 924	128 524	124 460	127 876	133 168	4 474	137 642	133 311	16 478	149 789	136 800	18 432	155 232	
Toimintakulut	2 809 741	2 802 826	2 769 250	2 831 985	2 899 939	15 052	2 914 992	2 984 827	33 504	3 018 331	3 083 421	38 010	3 121 431	
Toimintakate	135 394	118 148	117 388	125 976	136 615		136 615	141 950	-28 988	112 962	147 087	-32 525	114 562	
Korkotuotot	404	-430	0	400	1 000	0	1000	1 000	0	1000	1 000	0	1000	
Muut rahoitustuotot	1 918	120	450	120	120	0	120	120	0	120	120	0	120	
Korkokulut	724	1 600	1 100	6 600	13 870	3 330	17 200	17 823	5 177	23 000	22 818	6 982	29 800	
Muut rahoituskulut	11 804	11 800	11 801	63	26	0	26	26	0	26	26	0	26	
Rahoitustuotot ja -kulut	-10 206	-13 710	-12 451	-6 143	-12 776	-3 330	-16 106	-16 729	-5 177	-21 906	-21 724	-6 982	-28 706	
Vuosikate	125 188	104 438	104 937	119 833	123 839	-18 043	105 795	125 221	-34 165	91 056	125 363	-39 507	85 856	
Poistot ja arvonalentumiset	110 166	104 438	104 937	119 833	123 839	1 097	124 936	125 221	6 335	131 556	125 363	9 967	135 330	
Poistot ja arvonalentumiset	110 166	104 438	104 937	119 833	123 839	1 097	124 936	125 221	6 335	131 556	125 363	9 967	135 330	
Satunnaiset erät	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Satunnaiset erät	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Tilikauden tulos	15 022	0	0	0	0	-19 140	-19 140	0	-40 500	-40 500	0	-49 474	-49 474	

PALVELUTARVE LISÄTTYNÄ (HUSIN ARVIO VM:N TARVEINDEKSIIN YLITTÄVÄSTÄ PALVELUTARPEEN KASVUSTA)



Sisältää VM:n palvelutarveindeksiin ylittävän HUS-alueen palvelutarpeen	2022					Merkittävien rakennus-investointien vaikutus TS 2024	Indeksin ylittävä palvelu-tarve TS 2024	2025					Merkittävien rakennus-investointien vaikutus TS 2026	Indeksin ylittävä palvelu-tarve TS 2026	TS 2026 yhteensä	
	2021	TA 2022	TP ENN	TAE 2023	TS 2024 perus			TS 2024 yhteensä	TS 2025 perus	TS 2025 yhteensä	TS 2026 perus	TS 2026 yhteensä				
Jäsenmaksuosuus	1 800 522	1 973 565	1 988 320	2 003 007	2 074 961	273		2 075 234	2 140 585	3 635		2 144 220	2 216 106	4 415		2 220 521
Myyntituotot sh toiminnasta jäseniltä	406 540	295 252	264 817	277 866	285 090	0		285 090	292 702	0		292 702	301 103	0		301 103
Myyntituotot sh toiminnasta muilta maksajilta	351 572	348 105	307 241	356 375	365 361	66		365 427	373 288	881		374 168	383 165	1 070		384 234
Myyntituotot sh toiminnasta sisäisiltä yksiköiltä	0	0	0	0	0	0		0	0	0		0	0	0		0
Muut myyntitulot	168 990	165 145	166 605	162 541	166 768	0		166 768	171 220	0		171 220	176 134	0		176 134
Valtion opetus- ja tutkimuskorvaus	27 136	25 234	25 584	26 742	27 437	0		27 437	28 170	0		28 170	28 978	0		28 978
Myyntituotot	2 754 758	2 807 302	2 752 566	2 826 532	2 919 617	339	0	2 919 956	3 005 965	4 516	0	3 010 481	3 105 485	5 485	0	3 110 970
Maksutuotot	78 373	88 032	77 775	84 857	87 955	0		87 955	91 056	0		91 056	94 412	0		94 412
Tuet ja avustukset	98 394	12 994	32 213	21 979	15 550	0		15 550	15 966	0		15 966	16 424	0		16 424
Muut toimintatuotot	13 611	12 646	24 083	24 593	13 432	0		13 432	13 791	0		13 791	14 186	0		14 186
Toimintatuotot	2 945 136	2 920 974	2 886 638	2 957 960	3 036 554	339	0	3 036 893	3 126 777	4 516	0	3 131 293	3 230 508	5 485	0	3 235 993
Henkilöstökulut	1 447 149	1 528 963	1 496 378,8	1 550 764	1 597 528	4 794	197	1 602 519	1 660 057	6 464	6 104	1 672 625	1 731 333	8 064	11 049	1 750 446
Palkat ja palkkiot	1 198 573	1 262 314	1 233 048	1 280 758	1 319 181	3 959	163	1 323 303	1 370 815	5 338	5 040	1 381 194	1 429 672	6 659	9 124	1 445 455
Henkilösivukulut	248 576	266 650	263 331	270 006	278 347	835	34	279 217	289 242	1 126	1 064	291 432	301 661	1 405	1 925	304 991
Palvelujen ostot	705 131	624 902	625 248	610 731	621 724	5 315	77	627 116	633 537	8 177	2 376	644 089	646 208	8 979	4 300	659 486
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	536 615	519 471	522 174	541 666	546 554	470	68	547 091	556 938	2 384	2 088	561 411	568 077	2 536	3 780	574 393
Avustukset	921	965	989	948	965	0	0	966	984	0	4	987	1 003	0	7	1 010
Muut toimintakulut	119 924	128 524	124 460	127 876	133 168	4 474	16	137 658	133 311	16 478	497	150 287	136 800	18 432	900	156 132
Toimintakulut	2 809 741	2 802 826	2 769 250	2 831 985	2 899 939	15 052	358	2 915 350	2 984 827	33 504	11 069	3 029 400	3 083 421	38 010	20 037	3 141 468
Toimintakate	135 394	118 148	117 388	125 976	136 615		-358	136 257	141 950	-28 988	-11 069	101 893	147 087	-32 525	-20 037	94 525
Korkotuotot	404	-430	0	400	1 000	0		1 000	1 000	0		1 000	1 000	0		1 000
Muut rahoitustuotot	1 918	120	450	120	120	0		120	120	0		120	120	0		120
Korkokulut	724	1 600	1 100	6 600	13 870	3 330		17 200	17 823	5 177		23 000	22 818	6 982		29 800
Muut rahoituskulut	11 804	11 800	11 801	63	26	0		26	26	0		26	26	0		26
Rahoitustuotot ja -kulut	-10 206	-13 710	-12 451	-6 143	-12 776	-3 330	0	-16 106	-16 729	-5 177	0	-21 906	-21 724	-6 982	0	-28 706
Vuosikate	125 188	104 438	104 937	119 833		-18 043	-358	-18 401	125 221	-34 165	-11 069	79 987	125 363	-39 507	-20 037	65 819
Poistot ja arvonalentumiset	110 166	104 438	104 937	119 833	123 839	1 097		124 936	125 221	6 335		131 556	125 363	9 967		135 330
Poistot ja arvonalentumiset	110 166	104 438	104 937	119 833	123 839	1 097	0	124 936	125 221	6 335	0	131 556	125 363	9 967	0	135 330
Satunnaiset erät	0	0	0	0	0	0		0	0	0		0	0	0		0
Satunnaiset erät	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tilikauden tulos	15 022	0	0	0	0	-19 140	-358	-19 498	0	-40 500	-11 069	-51 569	0	-49 474	-20 037	-69 512

SOPEUTETTU (SISÄLTÄÄ TOIMINTAKULUJEN SOPEUTTAMISEN JA YLIOPISTOSAIRAALA LISÄN)

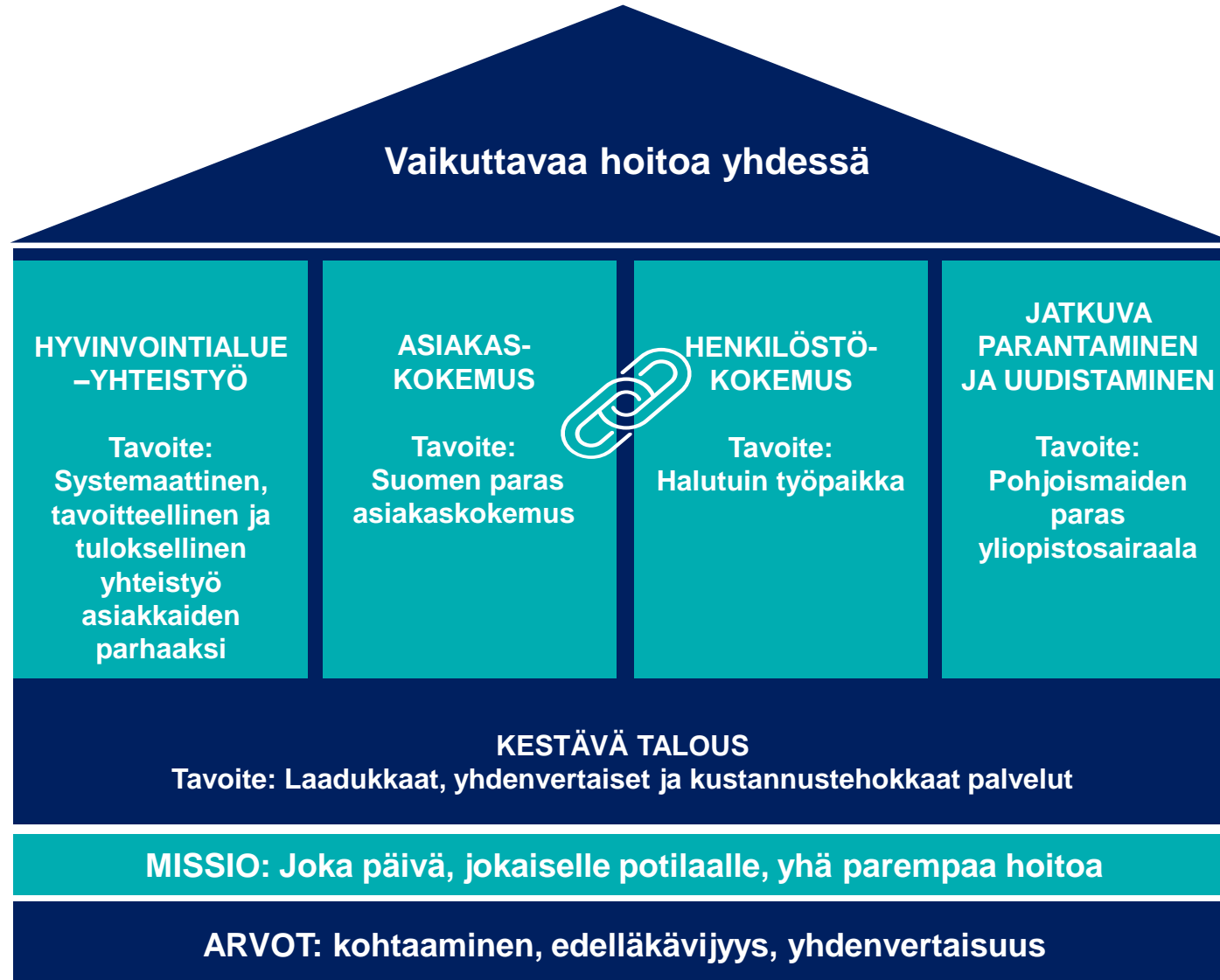


Sisältää taloussuunnitelmavuosien sopeuttamistarpeen ja yliopistosairaalalisän vaikutuksen	2022					TS 2024		Merkittävien rakennusinvestointien vaikutus TS 2024	Indeksin ylittävä palvelutarve TS 2024	Sopeutus TS 2024	TS 2025		Merkittävien rakennusinvestointien vaikutus TS 2025	Indeksin ylittävä palvelutarve TS 2025	Sopeutus TS 2025	TS 2026		Merkittävien rakennusinvestointien vaikutus TS 2026	Indeksin ylittävä palvelutarve TS 2026	Sopeutus TS 2026	TS 2026 yhteensä
	2021	TA 2022	TP ENN	TAE 2023	perus	perus	perus				TS 2025 yhteensä	TS 2025 perus				TS 2025 yhteensä	TS 2026 perus				
Jäsenmaksuusuus	1 800 522	1 973 565	1 988 320	2 003 007	2 074 961	273			14 303	2 089 537	2 140 585	3 635		14 303	2 158 523	2 216 106	4 415		14 303	2 234 824	
Myyntituotot sh toiminnasta jäseniltä	406 540	295 252	264 817	277 866	285 090	0				285 090	292 702	0			292 702	301 103	0			301 103	
Myyntituotot sh toiminnasta muilta maksajilta	351 572	348 105	307 241	356 375	365 361	66				365 427	373 288	881			374 168	383 165	1 070			384 234	
Myyntituotot sh toiminnasta sisäisiltä yksiköiltä	0	0	0	0	0	0				0	0	0			0	0	0			0	
Muut myyntitulot	168 990	165 145	166 605	162 541	166 768	0				166 768	171 220	0			171 220	176 134	0			176 134	
Valtion opetus- ja tutkimuskorvaus	27 136	25 234	25 584	26 742	27 437	0				27 437	28 170	0			28 170	28 978	0			28 978	
Myyntituotot	2 754 758	2 807 302	2 752 566	2 826 532	2 919 617	339	0	14 303	2 934 259	3 005 965	4 516	0	14 303	3 024 784	3 105 485	5 485	0	14 303	3 125 273		
Maksutuotot	78 373	88 032	77 775	84 857	87 955	0				87 955	91 056	0			91 056	94 412	0			94 412	
Tuet ja avustukset	98 394	12 994	32 213	21 979	15 550	0				15 550	15 966	0			15 966	16 424	0			16 424	
Muut toimintatuotot	13 611	12 646	24 083	24 593	13 432	0				13 432	13 791	0			13 791	14 186	0			14 186	
Toimintatuotot	2 945 136	2 920 974	2 886 638	2 957 960	3 036 554	339	0	14 303	3 051 196	3 126 777	4 516	0	14 303	3 145 596	3 230 508	5 485	0	14 303	3 250 295		
Henkilöstökulut	1 447 149	1 528 963	1 496 379	1 550 764	1 597 528	4 794	197	-2 862	1 599 657	1 660 057	6 464	6 104	-20 726	1 651 899	1 731 333	8 064	11 049	-31 000	1 719 446		
Palkat ja palkkiot	1 198 573	1 262 314	1 233 048	1 280 758	1 319 181	3 959	163	-2 363	1 320 939	1 370 815	5 338	5 040	-17 115	1 364 079	1 429 672	6 659	9 124	-25 598	1 419 857		
Henkilösivukulut	248 576	266 650	263 331	270 006	278 347	835	34	-499	278 718	289 242	1 126	1 064	-3 611	287 821	301 661	1 405	1 925	-5 401	299 590		
Palvelujen ostot	705 131	624 902	625 248	610 731	621 724	5 315	77	-1 114	626 002	633 537	8 177	2 376	-7 910	636 179	646 208	8 979	4 300	-11 570	647 916		
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	536 615	519 471	522 174	541 666	546 554	470	68	-979	546 112	556 938	2 384	2 088	-6 954	554 457	568 077	2 536	3 780	-10 171	564 222		
Avustukset	921	965	989	948	965	0	0	-2	964	984	0	4	-12	975	1 003	0	7	-18	992		
Muut toimintakulut	119 924	128 524	124 460	127 876	133 168	4 474	16	-239	137 420	133 311	16 478	497	-1 664	148 622	136 800	18 432	900	-2 449	153 683		
Toimintakulut	2 809 741	2 802 826	2 769 250	2 831 985	2 899 939	15 052	358	-5 196	2 910 154	2 984 827	33 504	11 069	-37 267	2 992 133	3 083 421	38 010	20 037	-55 209	3 086 259		
Toimintakate	135 394	118 148	117 388	125 976	136 615		-358	19 498	155 755	141 950	-28 988	-11 069	51 569	153 462	147 087	-32 525	-20 037	69 512	164 036		
Korkotuotot	404	-430	0	400	1 000	0			1 000	1 000	0			1 000	1 000	0			1 000		
Muut rahoitustuotot	1 918	120	450	120	120	0			120	120	0			120	120	0			120		
Korkokulut	724	1 600	1 100	6 600	13 870	3 330			17 200	17 823	5 177			23 000	22 818	6 982			29 800		
Muut rahoituskulut	11 804	11 800	11 801	63	26	0			26	26	0			26	26	0			26		
Rahoitustuotot ja -kulut	-10 206	-13 710	-12 451	-6 143	-12 776	-3 330	0	0	-16 106	-16 729	-5 177	0	0	-21 906	-21 724	-6 982	0	0	-28 706		
Vuosikate	125 188	104 438	104 937	119 833	123 839	-18 043	-358	19 498	124 936	125 221	-34 165	-11 069	51 569	131 556	125 363	-39 507	-20 037	69 512	135 330		
Poistot ja arvonalentumiset	110 166	104 438	104 937	119 833	123 839	1 097			124 936	125 221	6 335			131 556	125 363	9 967			135 330		
Poistot ja arvonalentumiset	110 166	104 438	104 937	119 833	123 839	1 097	0	0	124 936	125 221	6 335	0	0	131 556	125 363	9 967	0	0	135 330		
Satunnaiset erät	0	0	0	0	0	0			0	0	0			0	0	0			0		
Satunnaiset erät	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Tilikauden tulos	15 022	0	0	0	0	-19 140	-358	19 498	0	0	-40 500	-11 069	51 569	0	0	-49 474	-20 037	69 512	0		

SEURAAVAT ASKELEET

- Tavoitteenamme on, että tuomme strategipäivityksen kokonaisuuden HUSin yhtymähallitukseen 14.11.2022 ja silloin hakisimme hyväksyntää päivitetuille strategisille painopisteille, niiden tavoitteille ja uudelle visiolle. Arvot ja missio pysyvät ennallaan. Tällöin tämä kokonaisuus lähtisi hyväksyttäväksi 14.12.2022 yhtymäkokoukseen.
- Tavoitteenamme on vahvasti panostaa strategian toimeenpanoon ja maastouttamiseen. Siksi tammi-helmikuussa 2023 aloitamme strategian toimeenpanon osalta toimenpiteiden vuosisuunnitelmien tekemisen henkilöstön, johdon, tulosalueiden ja hallituksen työpajoilla.
- Tulemme suunnittelemaan loppuvuoden 2022 ja alkuvuoden 2023 aikana kokonaisuudessaan strategisten tavoitteiden ja toimenpiteiden jalkautuksen viestinnällisesti koko organisaatiossa ja kaikissa toimintayksiköissä.
- Lisäksi, meidän olisi hyvä järjestää HUSin, Uudenmaan hyvinvointialueiden ja Helsingin kanssa ensi vuoden alkupuolella yhteinen strategiakatselmointi, jossa jokainen alue voisi esitellä oman strategiansa/palvelustrategiansa. Jos on vain lausuntoja niin kokonaiskäsitys alueiden näkemyksistä jää jokaiselta hahmottamatta, varsinkin kun hyvinvointialueiden strategioita ei ole kaikkia vielä hyväksytty.
- HUS-yhtymän hallitus tulee jatkossa saamaan tilannekatsauksen strategian etenemisestä osavuosikatsauksittain ja yhtymäkokous seuraa strategian etenemistä ja toteutumista vuosittain.

HUS-YHTYMÄN STRATEGIAKARTTA 2023-2027



KIITOS! / TACK!

Matti Bergendahl

toimitusjohtaja

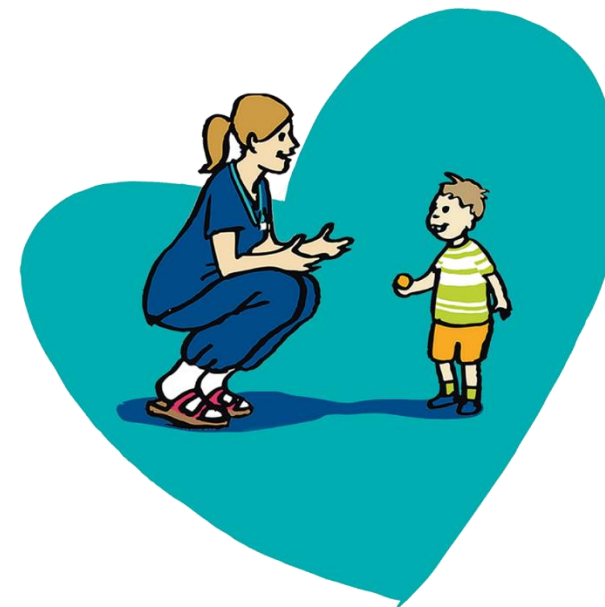
HUS, Yhtymähallinto

PL 100, 00029 HUS | Stenbäckinkatu 9, Helsinki

matti.bergendahl@hus.fi

040 833 5461

www.hus.fi



**Kohtaaminen
Edelläkävijyys
Yhdenvertaisuus**