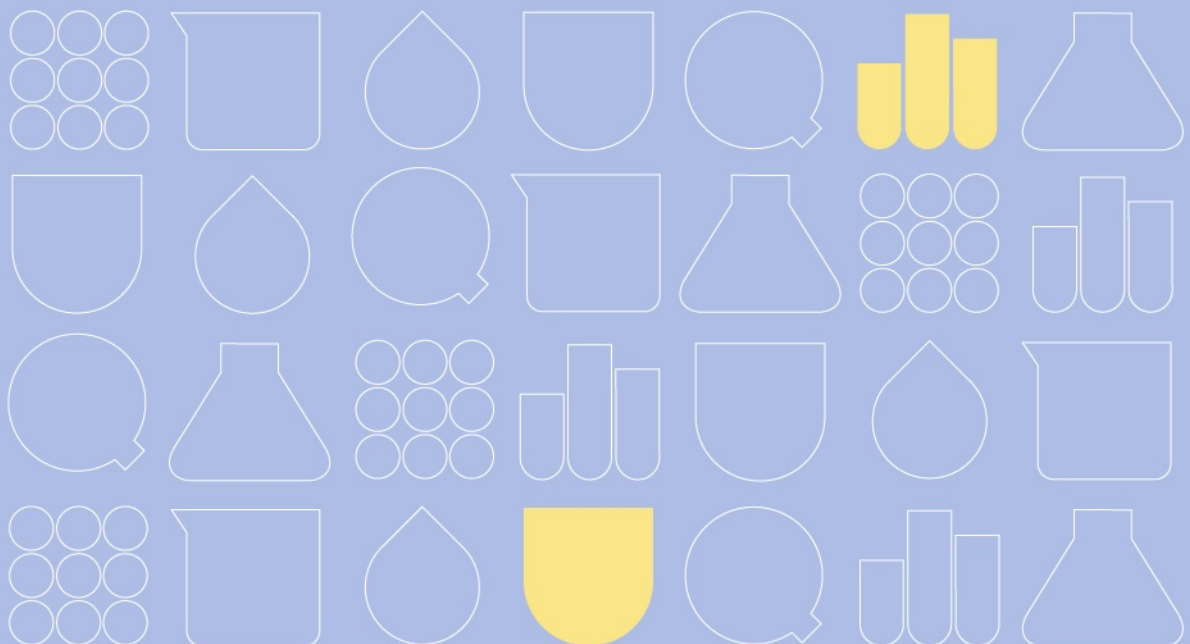


# Talousarvio 2026 ja taloussuunnitelma 2026–2029

Hallitus 21.11.2025

Yhtymäkokous 4.12.2025



## Sisällysluettelo

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| I TALOUSARVION YLEISPERUSTELUT .....                                            | 3  |
| 1 Toiminnan kuvaus ja kehitysnäkymät.....                                       | 3  |
| 1.1 Toimielimet ja organisaatio .....                                           | 3  |
| 1.2 Henkilöstö .....                                                            | 4  |
| 1.3 Palvelutuotanto .....                                                       | 6  |
| 1.4 Tutkimus ja opetus .....                                                    | 8  |
| 2 Strategia 2026–2029 .....                                                     | 9  |
| 3 Talousarvio 2025 ja taloussuunnitelma 2026–2029 .....                         | 10 |
| 3.1 Talousarvion rakenne .....                                                  | 10 |
| 3.2 Yleinen toimintaympäristön kehitys.....                                     | 11 |
| 3.3 Taloussuunnittelun lähtökohdat .....                                        | 12 |
| 3.4 Talousarvion 2026 yhteenveto .....                                          | 14 |
| 3.5 Taloussuunnitelmaan sisältyvät riskit.....                                  | 17 |
| 3.6 Sopeuttamistoimenpiteet ja tuottavuusohjelma .....                          | 19 |
| 3.6.1 Vuoden 2026 sopeuttamistoimet .....                                       | 20 |
| 3.6.2 Tuottavuusohjelma talouden tasapainottamiseksi pitkällä aikavälillä ..... | 23 |
| 4 Tavoitteet ja mittarit .....                                                  | 25 |
| 4.1 Arvoa asiakkaille .....                                                     | 25 |
| 4.2 Hyvinvoivat ja osaava ammattilaiset .....                                   | 27 |
| 4.3 Terveystuotannon kilpailukykyinen ja kustannustehokas kumppani .....        | 30 |
| 4.3.1 Palvelutuotanto .....                                                     | 30 |
| 4.3.2 Tietojärjestelmät .....                                                   | 31 |
| 4.3.3 Tutkimus ja opetus.....                                                   | 33 |
| 4.3.4 Talouden prosessit .....                                                  | 35 |
| 5 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta.....                                     | 36 |
| 6 Talousarvion sitovuus.....                                                    | 39 |
| II TULOSLASKELMAOSA.....                                                        | 40 |
| III INVESTOINTIOSA .....                                                        | 41 |
| IV RAHOITUSOSA.....                                                             | 41 |

## **I TALOUSARVION YLEISPERUSTELUT**

### **1 Toiminnan kuvaus ja kehitysnäkymät**

Hyvinvointiyhtymä on hyvinvointialuelain (611/2021) luku 8/58 § mukainen hyvinvointialueiden julkisoikeudellisen yhteistoiminnan muoto ja itsenäinen oikeushenkilö. ISLAB hyvinvointiyhtymän jäseniä ovat Pohjois-Savon, Etelä-Savon ja Pohjois-Karjalan hyvinvointialueet. Yhtymän tehtävänä on perussopimuksen ja hyvinvointialuelain 58 § mukaisesti tuottaa sen jäseninä oleville hyvinvointialueille klinisiä diagnostisia palveluita, ja huolehtia alan tutkimuksesta ja opetuksesta. ISLABille annetut tehtävät ja toiminnan laajuus alueilla on määritelty tarkemmin hyvinvointialueiden ja ISLABin välisessä palvelusopimuksessa.

Hyvinvointiyhtymän yhteistyörakenteeseen tai yhtymän perussopimuksen mukaiseen tehtävään ei ole tiedossa muutoksia suunnittelukauden aikana.

#### **1.1 Toimielimet ja organisaatio**

Hyvinvointiyhtymän ylintä päätösvaltaa käyttää yhtymäkokous, johon yhtymän jäsenet valitsevat edustajansa. Yhtymäkokous mm. valitsee yhtymän toimielimet, päättää talousarviosta ja taloussuunnitelmasta, tilinpäätöksen hyväksymisestä ja vastuuvapaudesta, sekä hyväksyy keskeiset säännöt ja periaatteet.

Hyvinvointiyhtymän konsernijohtoon kuuluvat hallitus ja toimitusjohtaja. Hallintosäännössä määrätään konsernijohtoon tehtävistä ja toimivallan jaosta. Konsernijohto vastaa hyvinvointiyhtymäkonsernissa mm. omistajaohjauksen toteuttamisesta ja konsernivalvonnan järjestämisestä. Toiminnan ja talouden lainmukaisuutta ja yhtymäkokouksen asettamien tavoitteiden saavuttamista valvoo yhtymäkokouksen nimittämä tarkastuslautakunta.

Hyvinvointiyhtymän organisaatio muodostuu neljästä tulosalueesta. Tulosalueet ovat Hallinto- ja asiantuntijajohto sekä Etelä-Savon, Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon aluelaboratoriot. Aluelaboratoriot jakautuvat keskuslaboratorioihin, sairaalalaboratorioon, sekä alueen terveystasemien yhteydessä toimiviin lähilaboratorioihin ja/tai näytteenottopisteisiin. Toimielimiin tai tulosaluetason organisaatioon ei ole suunniteltu muutoksia vuoden 2026 aikana.

### **Konserni**

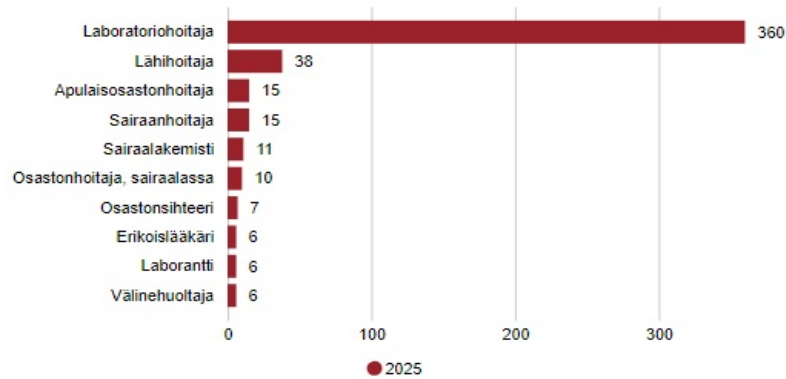
ISLAB-konserni on vuosina 2018–2024 muodostunut hyvinvointiyhtymästä ja sen kokonaan omistamasta tytäryhtiöstä IslabVerkko Oy:stä. IslabVerkko Oy:n varsinainen toiminta loppui 1.1.2025 lukien, mutta yhtiö on juridisesti edelleen olemassa. Yhtiön jatkosta päätetään todennäköisesti vuoden 2026 aikana.

## **1.2 Henkilöstö**

ISLABin henkilöstömäärä lokakuussa 2025 oli 533 (vuonna 2024: 585). Vakinaisia työntekijöitä/viranhaltijoita oli 472 (vuonna 2024: 487). Vakinaisen henkilöstön osuus koko henkilöstöstä on 89 %. Vakinaisten henkilöstön osuus on kasvanut määräaikaisten henkilöstön käytön vähenemisen myötä. Määräaikaaisia työntekijöitä/viranhaltijoita lokakuussa 2025 oli 55 (vuonna 2024: 94). Viransijaisia/avoimen viran hoitajia oli 6.

Suurin ammattiryhmä on laboratoriohoitajat, joita lokakuussa 2025 oli 360 (67,5 % henkilöstöstä). Muita suurempia ammattiryhmiä olivat lähihoitaja (38 hlö), apulaisosastonhoitaja (15 hlö), sairaanhoitaja (15 hlö) ja sairaalakemisti (11 hlö).

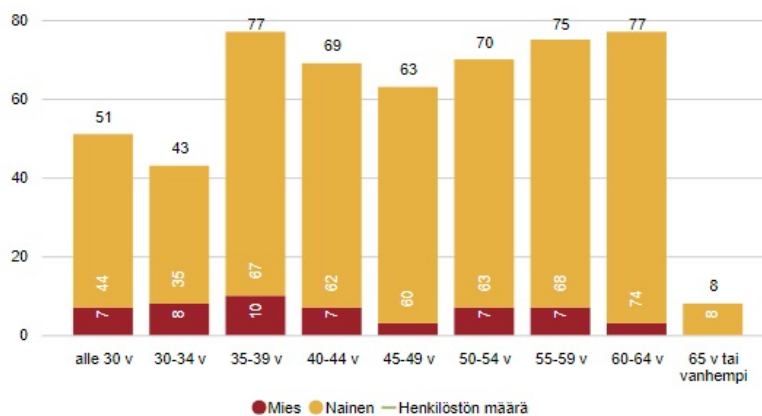
#### Henkilöstö määrä nimikkeittäin



**Taulukko 1:** Henkilöstörakenne ammattinimikkeittäin

Henkilöstön keski-ikä lokakuussa 2025 oli 46 vuotta. Suurimmat ikäryhmät ovat 35–39-vuotiaat sekä 60–64-vuotiaat.

#### Henkilöstö määrän ikäjakauma



**Taulukko 2.** Henkilöstön ikäjakauma

Vuoden 2026 talousarvioesitys pitää sisällään vähennyksiä henkilötövuosien määrään. Talousarvioesityksessä on huomioitu hallinto- ja asiantuntijahenkilöstön tulosalueen yhteistoimintaneuvotteluihin liittyvät säästöt henkilöstökustannuksissa. Hallitus käsittelee neuvottelutuloksen ennen talousarvioehdotuksen käsittelyä. Muut

talousarvion sisältämät henkilöstövähennykset on määrä toteuttaa luonnollista poistumaa hyödyntämällä, sisäisesti korvaavia rekrytointeja tehden sekä määräaikaista palvelussuhteita edelleen vähentämällä ja tehtäviä uudelleen järjestämällä.

### **1.3 Palvelutuotanto**

Hyvinvointiyhtymä ja sen jäsenet sopivat laboratoriotoiminnan järjestämisestä, rahoituksesta sekä toiminnan laajuudesta yhteisellä palvelusopimuksella. Sopimuksen tarkoituksena on sovittaa hyvinvointiyhtymän toiminta saumattomasti hyvinvointialueiden palveluiden järjestämiseen koko yhtymän alueella. Sopimuksessa voidaan sopia myös työnjaosta ja yhteistyöstä.

Sopimuksen valmistelusta vastaa perussopimuksen § 15 mukainen omistajakokous, joka toimii hyvinvointialuelain (611/2021 § 10) mukaisena jäsenten järjestämisvastuulle kuuluvan, yhteistoiminnassa muiden hyvinvointialueiden kanssa tuotettavan palvelun ohjaus- ja valvontaryhmänä.

Omistajakokouksessa sovitaan mm. yhtymän talouden ja toiminnan pitkän aikavälin strategisesta suunnittelusta, palvelujen järjestämisestä ja tuottamisesta sekä niihin liittyvästä palvelumuotoilusta. Hyvinvointiyhtymän tuotantokokonaisuus rakentuu tällä tavoin palvelemaan hyvinvointialueiden tarpeita yhteneväiseen laitekantaan ja tietojärjestelmään pohjautuen, ja alan parhaita käytäntöjä ja toimintatapoja kustannustehokkaasti hyödyntäen. Keskeiset toiminnot, ohjeistukset ja tuotantotavat ovat yhdenmukaisia. Kilpailutuksissa huomioidaan koko ISLABin alue.

ISLABin toimintaa on marraskuussa 2025 kaikkiaan 61 eri kokoisessa toimipaikassa: keskuslaboratoriot (3), sairaalalaboratorio (1), lähilaboratoriot (14), näytteenottopisteet (43). Näytteitä otetaan jokaisessa toimipaikassa, mutta

analytiikka on pääosin keskitetty keskus- tai sairaalalaboratorioihin. Lähilaboratorioissa tehdään rajatulla valikoimalla kiireellistä paikallista analytiikkaa. Sopeutusohjelman muutosten myötä lähilaboratorioista merkittävä osa siirtyy näytteenottopisteiksi. Paikallisesti tehtävän analytiikan tai vierianalytiikan tarve arvioidaan yhteistyössä asiakasorganisaatioiden kanssa lääketieteellisen tarpeen näkökulmasta. Näytteenottopisteiden aukioloaikoja tarkastellaan ja sopeutetaan tarpeen mukaan. Näytelogiikka eri laboratorioden välillä on järjestetty tarpeiden mukaisesti.

ISLABilla ei ole omia kiinteistöjä, vaan tilat on vuokrattu hyvinvointialueilta tai kunnilta hyvinvointialueiden käytössä olevien toimitilojen yhteydestä. Vuosina 2025–2026 siirrytään osassa näytteenottopisteissä yhteiskäyttöisiin tiloihin hyvinvointialueiden kanssa, ja otetaan näissä käyttöön ns. kevyt näytteenotto -malli. Vuonna 2025 on aloitettu keskuslaboratorioissa (Joensuu ja Kuopio) Joutuisa-näytteenotto, jossa palvellaan asiakkaita ilman ajanvarausta. Toiminta laajenee Mikkelin keskuslaboratorioon vielä vuoden 2025 aikana. Suurimmissa toimipisteissä on otettu käyttöön näyteastioiden nouto- ja palautusautomaatit.

Vihta-ajanvarausjärjestelmä otettiin käyttöön syyskuussa 2025, mikä mahdollistaa vahvan tunnistautumisen ja toisen puolesta asiointin näytteenoton ajanvarauksessa. Tässä yhteydessä suurimmissa näytteenottopisteissä otettiin käyttöön itseilmoittautumisautomaatit, mikä sujuvoittaa näytteenottoa.

Vuonna 2025 ISLABin laboratoriopalvelujen kysynnän ja siten näytteenotto- ja analyysimäärien ennakoidaan jäävän noin 5 % edellisvuotta alhaisemmalle tasolle hyvinvointialueiden säästötoimien vuoksi. Vuonna 2026 kysynnän ennakoidaan pysyvän vuoden 2025 tasolla. Kysyntää voivat lisätä hoitovelan mahdolliset purkamistoimenpiteet ja väestön ikääntyminen. Samalla kuitenkin väestöennusteet ennakoivat väestön vähenemistä ISLABin alueella ja meneillään olevat tulosten näkyvyyttä parantavat tietojärjestelmähankkeet vähentävät kysyntää.

|                    | TOT2024   | ENN2025   | TA2026    |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|
| Näytteenotot (kpl) | 1 084 283 | 1 037 564 | 1 037 564 |
| Analyysit (kpl)    | 7 115 995 | 6 770 762 | 6 770 762 |

**Taulukko 3:** Taloussuunnitelman 2026 pohjana oleva tuotantomäärä

## 1.4 Tutkimus ja opetus

Opetustoiminta, tutkimustyö ja uusien menetelmien tuotekehitys kuuluvat vahvasti ISLABin toimintaan ja strategiaan. Lääkäreiden ja hammaslääkäreiden peruskoulutukseen osallistumisesta, laboratorioalojen lääkäreiden erikoistumiskoulutuksesta, koulutuksessa olevien sairaalakemistien ja -mikrobiologien työpaikkakoulutuksesta, sekä kliinisen kemian ja kliinisen mikrobiologian erikoisalojen tutkimustyöstä on sovittu Itä-Suomen yliopiston, Pohjois-Savon hyvinvointialueen/yliopistollisen sairaalan ja ISLABin keskinäisin sopimuksin.

ISLABissa toteutetaan bioanalyttikko- ja lähihoitajakoulutukseen sisältyvät harjoittelujaksot yhteistyössä ammattikorkeakoulujen ja oppilaitosten kanssa. Opiskelijaohjauksen ja sen laadun ylläpitäminen on huomioitu henkilökunnan täydennyskoulutussuunnitelmassa. Laadukas opiskelijaohjaus nähdään yhtenä rekrytointikanavana ja henkilöstön saatavuuden turvaajana.

Uusien diagnostisten tutkimusten tarpeesta ja käyttöönnotosta päätetään tutkimustiedon perusteella yhteistyössä kliinisten asiantuntijoiden kanssa. Talousarvioon sisältyy myös varaus ISLABin omiin tutkimus- ja tuotekehityshankkeisiin.

## 2 Strategia 2026–2029

Strategia ohjaa hyvinvointiyhtymän johtamista ja päätöksentekoa sekä toiminnan ja talouden suunnittelua kaikilla organisaation tasoilla. Talousarviossa esitettyjen toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden tulee toteuttaa hyvinvointiyhtymän strategiaa.

ISLAB hyvinvointiyhtymän uutta strategiaa on valmisteltu vuoden 2025 aikana laajassa yhteistyössä omistajien ja henkilöstön kanssa, asiakasnäkökulmaa unohtamatta. Uusi strategia vuosille 2026–2029 esitetään yhtymäkokoukselle hyväksyttäväksi talousarvion käsittelyn yhteydessä.

Visio ”Elämäsi tuloksiin” kiteyttää ISLABin kriittisen tärkeän tehtävän osana alueen terveydenhuoltoa. Samalla visio siivittää ISLABia jatkamaan uudistumisen tiellä entistäkin tiiviimmässä yhteistyössä terveydenhuollon ammattilaisten ja omistajien kanssa.

Kaiken toiminnan perustana ovat jatkossakin vastuullisuus, vaikuttavuus ja luotettavuus sekä yhteistyö.

Uudessa strategiassa korostuu asiakaslähtöisyys, henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen, sekä kustannustehokkuus ja kilpailukyky. Tuottavuutta kehitetään jatkuvan parantamisen periaattein toimintoja sujuvoittamalla ja uudistamalla. Maltillista, kustannusvaikuttavaa kasvua haetaan tutkimuksen ja innovaatioiden kautta. Tärkeänä valintana on asiakaslähtöinen näytteenotto osana paikallista terveydenhuoltoa.

Strategisella yhteistyöllä taataan taloudellinen kestävyys niissä asioissa, joita ei kannata tehdä yksin. Samalla itäsuomalainen laboratoriotoiminta on alueen terveydenhuollon tukipilari jatkossakin.

Strategiset tavoitteet ovat:

- Arvoa asiakkaille
- Hyvinvoivat ja osaavat ammattilaiset
- Terveydenhuollon kilpailukykyinen ja kustannustehokas kumppani
- 

Strategiset valinnat ovat:

- Asiakaslähtöinen näytteenotto osana paikallista terveydenhuoltoa
- Sujuva arki jatkuvalla parantamisella
- Uudistuva laboratorio terveydenhuollon ja tutkimuksen tukena
- Toimintavarmuutta ja taloudellista kestävyyttä itäsuomalaisella laboratoriotoinnalla sekä strategisella yhteistyöllä

Strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi strategiassa on lisäksi listattu avaintekemiset, joita on tarkoitus tarkastella ja tarvittaessa päivittää jatkossa vuosittain rullaavalla prosessilla. Vuoden 2026 avaintekemisiä on kuvattu talousarvion toiminnallisissa tavoitteissa.

Strategiset mittarit on nostettu talousarvion mittareiksi.

### **3 Talousarvio 2025 ja taloussuunnitelma 2026–2029**

#### **3.1 Talousarvion rakenne**

Hallintosäännön 46 §:n mukaan hallitus hyväksyy suunnittelukehyksen ja talousarvion laadintaohjeet. Yhtymäkokous hyväksyy talousarviossa sitovat toiminnan ja talouden tavoitteet sekä niiden edellyttämät määrärahat ja tuloarviot sekä hyvinvointiyhtymänkonsernin toiminnan ja talouden tavoitteet.

Talousarviossa ja taloussuunnitelmassa hyväksytään hyvinvointiyhtymän toiminnan ja talouden tavoitteet, joiden tulee toteuttaa hyvinvointiyhtymän strategiaa.

Talousarvio laaditaan siten, että siinä otetaan huomioon hyvinvointiyhtymän tehtävien ja toiminnan edellyttämät määrärahat ja tuloarviot sekä osoitetaan, miten rahoitustarve katetaan. Talousarviossa on käyttötalous- ja investointiosat sekä tuloslaskelma- ja rahoitusosat.

Talousarvio laaditaan ISLAB-tasolla. Talousarvioon merkityt menot ja tulot sisältävät ulkoiset tulot ja menot. Toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet määritellään koko ISLAB-tasolle.

### **3.2 Yleinen toimintaympäristön kehitys**

Hyvinvointialueiden taloudellinen tilanne on edelleen vaikea. Tämä heijastuu suoraan ISLABin toimintaan. Hyvinvointialueiden toiminnan tehostamis- ja säästötoimenpiteiden myötä laboratoriotutkimusten määrä on vähentynyt edelleen. Laboratoriotutkimusten vaikuttavuuden parantaminen on myös ISLABin tavoite. ISLABiin kohdistuu merkittävä vaatimus toiminnan ja kustannusten sovittamisesta laskeneeseen kysyntään. Tämän myötä myös laskutus omistajilta on laskenut jo kahden vuoden ajan.

Toimintavolyymin laskun sopeuttamisen lisäksi omistajat ovat edellyttäneet sopeutustoimia, joilla hintakorotukset saadaan painettua alle yleisen kustannuskehityksen ja hyvinvointialueindeksin. Tämä on erityisen haastavaa laskevan kysynnän tilanteessa, joka nostaa yksikkökustannuksia. Samalla taustalla on ISLABin perussopimuksen kirjauksissa (§ 19) määrätty hyvinvointiyhtymän hinnoittelun kustannusvastaavuusvaade sekä vaade investointien kattamiskykyyn ja palvelutoiminnan turvaamisesta kaikissa oloissa.

Sopeuttamistarvetta aiheuttaa myös yhtymän maksuvalmiuden varmistaminen tulevaisuudessa. Tilikauden tulos on talousarviovuonna edelleen alijäämäinen ja ylijäämä muodostuu tilinpäätössiirroista. Taloussuunnittelukaudella hyvinvointiyhtymän on saatava tilikauden tulos positiiviseksi ja voitava kerryttää ja ylläpitää maltillista ylijäämää investointeja varten. ISLABin ei ole käytännössä mahdollista saada merkittäviä tuloja muualta kuin omistajiltaan.

ISLAB on sopeuttanut toimintaa ja taloutta merkittävin rakenteellisin muutoksin jo vuosien 2024 ja 2025 aikana. Omistajien asettama tiukka taloudellinen raami edellyttää merkittävien sopeutustoimien jatkamista edelleen vuosina 2026–2027.

### 3.3 Taloussuunnittelun lähtökohdat

Talousarvion suunnittelukehystä on valmisteltu voimassa olevan tuottavuusohjelman periaatteiden mukaisesti. Sopeutustarvetta aiheuttavat tällä hetkellä tuotannon vähenemisen jatkuminen sekä talouden rakenteelliset syyt (vuosikate on saatava taloussuunnitelmakaudella kattamaan poistot, sillä ISLABille ei hyvinvointialueuudistuksessa jäänyt lainkaan puskuria taseeseen).

ISLABin toimintakulujen kehitys on ollut viime vuosina hyvin matala verrattuna terveydenhuollon yleiseen kustannuskehitykseen. Vuoden 2023 tilinpäätöksestä toimintakulut ovat nousseet vain 0,43 % vuoden 2025 ennusteeseen. Vastaavalla ajanjaksolla hyvinvointialueindeksin kehitys on ollut 5,61 %, ja myös mm. omistajien laskutus ISLABin suuntaan on noussut merkittävästi.

ISLABin myyntituotot ovat vähentyneet samalla ajanjaksolla 0,14 %. Myyntituotot kertyvät lähes kokonaisuudessaan omistajilta. Omistajat ovat siis säästäneet laboratoriopalveluissa vuosien 2024–2025 aikana merkittävästi, yli 5 %, verrattuna hyvinvointialueindeksin mukaiseen kustannuskehitykseen.

ISLABin toimintaan kohdistuvan muutoksen nopeutta kuvaa myös se, että vuodesta 2022 ISLABin myyntituotot ovat vähentyneet yli 5 miljoonaa euroa, eli yli 7 %. Tätä selittävät koronapandemian vaikutukset, jotka näkyivät vielä osin vuonna 2022.

ISLABissa on toteutettu, meneillään ja valmistelussa lukuisia toiminnan muutoksia tuottavuuden parantamiseksi. On kuitenkin tärkeää huomioida, että ISLABin velvollisuutena on samaan aikaan varmistaa palvelujen saatavuus, sujuvuus ja laatu jokaisena hetkenä. Arviolta 70 % lääketieteellisistä päätöksistä perustuu laboratoriotutkimuksien tuloksiin. Häiriöt laboratoriopalvelujen saatavuudessa, sujuvuudessa tai laadussa aiheuttaisivat hyvin nopeasti suurta toiminnallista haittaa ja kustannuksia hyvinvointialueiden terveystalouksille.

ISLAB esitti omistajakokoukselle talousarvioraamia, jossa myyntituotot olisi arvioitu kuluvan vuoden talousarvion tasolle. Eli omistajilta laskutettavien myyntituottojen muutos-% talousarviosta talousarvioon (2025–2026) olisi ISLABin esityksen mukaan ollut 0 %. Käytännössä tämä olisi edellyttänyt noin miljoonan euron sopeutusohjelman lisäksi korkeintaan hyvinvointialueindeksin (3,24 %) mukaisia hintojen tarkistuksia. Omistajakokous 11.9.2025 piti ISLABin esittämää hintakorotusta kestävämmänä. Omistajakokouksessa 24.10.2025 omistajat edellyttivät merkittäviä lisäsopeutustoimia.

Hallitus edellytti toimivaa johtoa sisällyttämään talousarvioon valmisteilla olevan miljoonan euron sopeutusohjelman lisäksi esitykset sellaisista lisäsopeutuksista, jotka voidaan tehdä hyvinvointialueiden tarvitsemaa palvelutuotantoa vaarantamatta. Samalla hallitus käynnisti hallintoa koskevat yt-neuvottelut.

Lisäsopeutusohjelmalla on määrä pyrkiä niin lähelle omistajien asettamia tavoitteita, kuin vastuullisesti ja palvelutuotantoa vaarantamatta on mahdollista.

Sopeutusohjelma on kuvattu kohdassa 3.6. Palveluihin vaikuttavat uudet

sopeuttamistoimet on käsitelty hyvinvointialueiden kanssa alueellisissa neuvotteluryhmissä.

Hallitus edellytti, että talousarvioesityksen yhteydessä tehtävässä hinnoitteluesityksessä on kuitenkin huomioitava perussopimuksen 19 §, jonka mukaan ”Hyvinvointiyhtymän hinnoittelu perustuu kustannusvastaavuuteen sekä investointien kattamiskykyyn ja palvelutoiminnan turvaamiseen kaikissa oloissa.”

### **3.4 Talousarvion 2026 yhteenveto**

Talousarvio on laadittu hallituksen talousarvio-ohjeen mukaisesti. Talousarvion ylijäämä tilinpäätössiirtojen jälkeen on edellisen taloussuunnitelman yhteydessä hyväksytyn tuottavuusohjelman mukainen. Talousarvio edellyttää merkittäviä toiminnallisia muutoksia.

#### **Toimintatuotot**

Talousarvion toimintatuotot ovat noin 71,17 miljoonaa euroa, josta myyntituotot ovat 70,77 miljoonaa euroa. Muita tuottoja ovat mm. työterveyshuollon korvaukset, opetustoiminnan erityisvaltionosuus sekä erillishinnoiteltu viranomaistoiminta. Toiminnan volyymin on arvioitu pysyvän vuoden 2025 tasolla.

#### **Hinnoitteluperiaatteet**

Perussopimuksen 19 § mukaan ”Hyvinvointiyhtymän hinnoittelu perustuu kustannusvastaavuuteen sekä investointien kattamiskykyyn ja palvelutoiminnan turvaamiseen kaikissa oloissa.”

Tämä edellyttää oman tuotannon hintojen tarkistamista 1,1 %, mikäli tuotantomäärä säilyy arvion mukaisesti vuoden 2025 tasolla. Lisäksi tutkimuksen ja opetuksen rahoituksen eriytetään analytiikan hinnoittelusta ja kiirehinnoittelu otetaan käyttöön lisäalassa, Varkaudessa, Pieksämäellä ja Savonlinnassa. Yhteensä nämä muutokset huomioiden hintamuutosten vaikutus omistajille on 2,3 %.

Omistajakokouksessa 21.5.2025 toteutettavaksi sovittu hinnoittelu-uudistus toteutetaan sovitun mukaisesti kahdessa osassa vuodenvaihdemuutoksin 2026–2027. Hinnoittelun perustana on uusi kustannuslaskentatieto.

Vuoden 2026 alusta toteutetaan muutokset seuraavien periaatteiden mukaisesti:

- Keskuslaboratorioissa (1/omistaja) on jatkossakin yhtenäinen hinnoittelu
- Kemian automaation hintoja keskuslaboratorioissa lasketaan merkittävästi kustannuslaskentatietoon pohjautuen
- Hintakorotukset kohdistetaan alihinnoiteltuihin nimikkeisiin (mm. erikoisanalytiikka)
- Kiireellinen paikallinen analytiikka keskuslaboratorioiden ulkopuolella hinnoitellaan kustannusvastaavasti. Käytännössä hinta on selkeästi keskuslaboratorioita korkeampi.
- Näytteenottomaksut määritetään jatkossakin omistajittain. Hinnoittelussa hyödynnetään uutta kustannuslaskentatietoa. Tämä kumoaa hallituksen päätöksen § 97/3.11.2023 näytteenottomaksujen laskentaperusteista.
- Tutkimuksen ja opetuksen rahoitus eriytetään analytiikan hinnoittelusta. Hyväksytyn talousarvion mukaiset kustannukset laskutetaan vuosittain omistajilta asukaslukujen mukaisessa suhteessa erillislaskutuksena.

Mittavan hinnoittelu-uudistuksen riskien vähentämiseksi hintamuutokset tehdään kahdessa osassa. Eli vuoden 2026 alussa toteutetaan noin puolet kustannuslaskentatiedon mukaisista muutostarpeista. Tavoitteena on toteuttaa loput muutokset 2027.

Hintamuutosten vaikutuksia on simuloitu kokonaiskäsityksen luomiseksi ISLAB-tasolla ja omistajittain. Lopulliseen laskutukseen vaikuttaa kuitenkin merkittävästi mahdolliset kysynnän muutokset sekä mm. kiireellisen analytiikan osuus.

Alihankintatutkimusten ja verituotteiden hinnat määräytyvät jatkossakin ISLABin ostohinnan mukaan lisättynä käsittelymaksulla.

### **Toimintakulut**

Talousarvion toimintakulut ovat noin 70,40 miljoonaa euroa. Tästä n. 43 % muodostuu henkilöstömenoista. Vuoden 2026 talousarvion henkilöstökuluihin on sisällytetty tiedossa olevat sopimuskorotukset (noin 3 %). Kokonaisuudessaan henkilöstökulujen muutos vuoden 2025 ennusteeseen nähden on kuitenkin vain 0,6 %, johtuen henkilöstömäärän vähentymisestä edelleen 2026. Lisäksi henkilöstökuluissa on huomioitu hallinnon yt-neuvotteluissa tavoiteltu 100 000 euron vähennys hallinnon henkilöstökuluihin.

Tavaroiden ja palveluiden ostoissa yleiseksi kustannusten nousuksi on arvioitu 3 % ja muissa toimintakuluissa 1,5 %, mikäli muuta sopimuskohtaista tietoa ei ole ollut.

### **Investoinnit**

Investoinnit (yhteensä 0,8 miljoonaa euroa) toteutetaan aiempina vuosina tehdyillä investointivaroilla. Investoinnit jakautuvat laiteinvestointeihin, tuotantohankkeisiin, tilahankkeisiin sekä digitalisaatiohankkeisiin.

Laiteinvestoinneissa ja tuotantohankkeissa pääpaino on tuotannollisten ja rakenteellisten muutosten tukemisessa sekä pakollisissa tai toiminnan varmistamiseksi tehtävissä korvaushankinnoissa. Investointien avulla pystytään toteuttamaan kiireettömän analytiikan laajempi keskittäminen keskuslaboratorioihin.

Kiireellisen paikallisanalytiikan säilyttäminen vaatii investointeja pieniin kemian laitteisiin ja näiden vedenpuhdistuslaitteisiin. Lisäksi investoidaan Puijon keskuslaboratorion lajittelun kehittämiseen lisääntyvän näytemäärän johdosta.

Näiden lisäksi vuonna 2026 investoidaan työn tehokkuutta lisääviin laitteisiin ja sovelluksiin. Tehokkuutta lisääviä laitteita ovat Embryoskooppi IVF-laboratorioon sekä näytteenkäsittelyautomaatti geelielektroforeesilaitteeseen. Uuden tekoälypohjaisen työvuorosuunnittelujärjestelmän hankinta lisää tehokkuutta vapauttamalla työaikaa työvuorosuunnittelusta muuhun työhön.

Suunnitteluvuosille on kohdennettu myös palveluvalikoiman laajentamiseen liittyviä hankkeita, joiden avulla varmistetaan lääketieteellisessä kehityksessä mukana pysyminen (genomikartoitus ja mikrobisekvensointi).

Tilahankkeissa varaudutaan hyvinvointialueilla toteutettaviin tilamuutoksiin, jotka vaativat laitteiden tai kaluston uusimista myös ISLABin käyttämissä tiloissa.

### **Rahoitus**

Perussopimuksen mukaan hyvinvointiyhtymä rahoittaa toimintansa palveluiden myynnillä jäsenille ja muille asiakkaille. Palveluista laskutetaan toteutuneen käytön mukaan edellä kuvattujen hinnoitteluperiaatteiden mukaisesti. Hinnoittelun tulee perustua kustannusvastaavuuteen sekä investointien kattamiskykyyn ja palvelutoiminnan turvaamiseen kaikissa oloissa.

Hyvinvointiyhtymällä on enintään 4 miljoonan euron luotollisen sekkitilin limiitti. Lisäksi investointeja voidaan rahoittaa leasing-rahoituksella. Hyvinvointiyhtymä ei voi ottaa pitkäaikaista lainaa toimintansa rahoittamiseen.

### **3.5 Taloussuunnitelmaan sisältyvät riskit**

Talousarvio sisältää merkittäviä riskejä, ja on huomioitava, että mikäli jokin seuraavista riskeistä toteutuu vuonna 2026, on todennäköistä, ettei talousarvio toteudu nyt esitetyn mukaisena:

- kysynnän lasku jatkuu vielä vuodelle 2026 ennustetusta tasosta,
- analytiikan kysyntäprofiili muuttuu hinnanmuutosten seurauksena,
- rakenteelliset uudistukset viivästyvät tai eivät etene.

Kysynnän laskulla on suora vaikutus tulokertymään ja siten myös yhtymän maksuvalmiuden turvaamiseen. Merkittävänä ja potentiaalisena riskinä on, että kysyntä jatkaa laskuaan vielä 2026. Mikäli tämä riski toteutuu, on hinnoittelua tarkasteltava tarvittaessa myös kesken vuoden 2026, ellei samaan aikaan omistajien palvelutarpeeseen tule merkittäviä, tuotantokustannuksia laskevia muutoksia.

Toinen merkittävä toimintatuottoihin liittyvä riski on hinnoittelu-uudistus. Kyseessä ovat merkittävät muutokset hinnoitteluun, jotka voivat vaikuttaa merkittävästi tulokertymään. Riskiä hallitaan simulaatioin ja tekemällä muutokset kahdessa erässä. Vaikutuksia on kuitenkin mahdotonta täysin simuloida, koska kysyntä voi vaihdella sekä muutosten takia, että niistä riippumatta. Riskinhallinta edellyttää tarkkaa seurantaan talousarviovuonna, tiivistä yhteydenpitoa omistajien kanssa ja valmiutta tarvittaessa hintojen tarkistuksiin (ylös- tai alaspäin) kesken vuoden.

Toimintakuluissa ja investoinneissa ei ole varausta erilaisille ennakoinnattomille tai vahvistamattomille erille, joita voivat olla muun muassa vuoden aikana toteutuvat ennakoitua suuremmat laiterikot tai hinnankorotukset esim. kilpailutusten yhteydessä. Ennakoinnattomia menoeriä voi muodostua myös lainsäädäntömuutoksista. Kilpailutusten osalta riskiä hallitaan mm. yhteiskilpailutuksin.

Erityisen suurena toiminnallisena ja taloudellisena riskinä näyttäytyy tällä hetkellä valmisteilla oleva hankintalain uudistus. Toteutuessaan uudistus aiheuttaisi merkittävää kustannuspainetta jo vuodelle 2026 tukipalvelutoimintojen uudelleen järjestelyn ja niihin liittyvän selvitystyön myötä. Taloussuunnitteluvuosille

uudistuksen on arvioitu aiheuttavan ISLABille noin 3,5 miljoonan euron kertaluontoiset muutuskustannukset sekä yli 1,5 miljoonan euron pysyvän kustannusten nousun. Tähän ei ole pystytty taloussuunnitelmassa varautumaan.

Yleinen geopoliittinen tilanne, luonnonilmiöt sekä uudet tai uudelleen aktivoituvat pandemiat voivat aiheuttaa inflaation kiihtymistä nopealla aikataululla, vaikuttaa tavaroiden saatavuuteen, tuoda nopeita vaihteluita tuotannon tarpeeseen tai edellyttää ennakoimattomia lisäpanostuksia valmiuteen ja varautumiseen. Tällaiset muutokset voivat aiheuttaa äkillisiä kustannusten nousuja ja muutoksia toimintaan. Riskiä pyritään hallitsemaan varautumistoimenpitein sekä yhteistyötä tiivistämällä.

Hyvinvointiyhtymän kyberturvallisuutta on järjestelmällisesti ja suunnitelmallisesti kehitetty. Nykyisessä toimintaympäristössä voi kuitenkin ilmetä ennakoimattomia päivitys- tai muita tarpeita, jotka kasvattavat kustannuksia.

Tulo- ja menokertymän ennakoimattomaan kasvuun ja maksuvalmiuteen liittyviin riskeihin varaudutaan mahdollisimman hyvällä ennakkoinnilla ja toisaalta tiukalla kulukurilla ja pysyviin muutoksiin tähtäävällä sopeutusohjelmalla.

### **3.6 Sopeuttamistoimenpiteet ja tuottavuusohjelma**

Sopeutusohjelmalla pyritään niin lähelle omistajien asettamia taloustavoitteita, kuin vastuullisesti ja palvelutuotantoa vaarantamatta on mahdollista.

Palveluihin vaikuttavat uudet sopeuttamistoimet on käsitelty hyvinvointialueiden kanssa alueellisissa neuvotteluryhmissä.

**Sopeutusohjelmassa on huomioitu strategiset valinnat seuraavasti:**

- Asiakkaille tärkeät näytteenottopalvelut säilyvät jatkossakin lähellä.

- Lääketieteellisestä näkökulmasta kiireelliset tulokset saadaan nopeasti läheltä laboratorion tai vieritestin.
- Muu analytiikka tuotetaan kustannustehokkaasti keskuslaboratoriossa automaatiota ja volyymietua hyödyntäen
- Logistiikan avulla varmistetaan vastausnopeus

### 3.6.1 Vuoden 2026 sopeuttamistoimet

Sopeutusohjelmalla tavoitellaan toimintakulujen sopeuttamista noin 1,5 miljoonalla eurolla, mikä on noin 2,2 % kuluvan vuoden ennustetuista toimintatuotoista. Tavoite on erittäin suuri ottaen huomioon jo toteutetut aiemmat sopeuttamistoimet, joiden myötä hyvinvointiyhtymän toimintakulut eivät ole kasvaneet kahteen vuoteen.

| Talousarvion erä              | €                |
|-------------------------------|------------------|
| Henkilöstökulut               | 950 000          |
| Palvelujen ostot              | 120 000          |
| Aineet, tarvikkeet ja tavarat | 190 000          |
| Muut toimintakulut            | 230 000          |
| <b>Yhteensä</b>               | <b>1 490 000</b> |

**Taulukko 4** Sopeutustoimien kohdentuminen 2025

Merkittävin yksittäinen toiminnan muutos on mikrobiologian ja hematologian analytiikan nykyistä laajempi keskittäminen Kuopioon vuoden 2026 alusta lähtien. Muutos vaikuttaa kaikkien keskuslaboratorioiden toimintaan ja edellyttää merkittäviä muutoksia ISLABin omassa toiminnassa. Muutos vähentää henkilöstötarvetta ISLAB-tasolla yhdeksällä henkilötyövuodella (hoito- ja tutkimushenkilöstö). Lisäksi sillä on vaikutusta mm. tilatarpeisiin. Vastaavia muutoksia on toteutettu myös muualla Suomessa. Muutos ei näy potilasasiakkaille, eikä sillä arvioida olevan merkittävää negatiivista vaikutusta potilaan hoitoon. Muutoksella tavoitellaan noin 500 000 euron pysyviä vuosittaisia säästöjä.

Kiireettömän analytiikan keskittämällä keskuslaboratorioihin saavutetaan noin 370 000 euron pysyvä vuosittainen säästö, joka muodostuu henkilöstö-, laite- ja reagenssikuluista. Muutoksilla on myös merkittävä lisäsäästöpotentialia 2027 laitekilpailutusten myötä.

Kiireetön analytiikka keskitetään keskuslaboratorioihin koko ISLABin alueella. Tämä tarkoittaa, että jatkossa Iisalmen, Varkauden ja Pieksämäen lähilaboratoriossa tehdään paikallista analytiikkaa kiireellisiin tarpeisiin. Savonlinnan sairaalalaboratoriossa tehdään sairaalan tarpeen mukaista paikallista, pääsääntöisesti kiireellistä analytiikkaa. Muu analytiikka keskitetään keskuslaboratorioihin. Lääketieteellisestä näkökulmasta kiireelliset tulokset saadaan jatkossakin nopeasti läheltä ja muu analytiikka tuotetaan kustannustehokkaasti keskuslaboratorioiden automaatiota hyödyntäen. Tutkimuksen kiireellisyyden määrittää tutkimuksen tilaaja, eli terveydenhuollon ammattilainen. Muutos ei näy potilasasiakkaille, eikä sillä arvioida olevan merkittävää negatiivista vaikutusta potilaan hoitoon.

Muutos tarkoittaa lisäksi sitä, että paikallinen analytiikka poistuu muista lähilaboratorioista ja nämä lähilaboratoriot muuttuvat näytteenottopisteiksi. Palvelusopimusliite päivitetään tältä osin osapuolten kesken talousarvion hyväksymisen jälkeen. Kyseisissä toimipaikoissa valtaosa toiminnasta on kiireetöntä toimintaa ja tulokset saadaan jatkossa keskuslaboratoriosta vähintään saman päivän aikana, isoilta osin jo puoleen päivään mennessä. Toimipaikoissa on hoitoyksikön käytössä vieritestilaitteet kiireellisiä tarpeita varten ja vierianalytiikkaa on sovittu lisättäväksi tarpeen mukaisesti. Vastaava toimintamalli on ollut ISLABin alueella käytössä jo vuosien ajan Etelä-Savon alueella. Muutos ei näy potilasasiakkaille, eikä sillä arvioida olevan merkittävää negatiivista vaikutusta potilaan hoitoon.

Toimitilojen osalta saavutetaan noin 210 000 euron pysyvä vuosittainen säästö vähentämällä vuokratiloja. Merkittävin vuokratilojen vähennys tapahtuu, kun 12 osa-aikaista näyttteenottopistettä siirtyy niin sanottuun ”Kevyt näyttteenotto”-toimintamalliin. Tämä tarkoittaa, että näyttteenottopiste toimii hyvinvointialueen kanssa yhteiskäyttöisessä tilassa mobiilinäyttteenottovälinein. Uuden kustannustehokkaan toimintamallin avulla pyritään säilyttämään näyttteenottopisteet kysynnän laskusta huolimatta. Lisäksi Mikkelin keskuslaboratorion mikrobiologian toimintojen muutokset vähentävät tilatarvetta ja vuokrakustannuksia.

Muilla henkilöstömuutoksilla haetaan yhteensä 230 000 euron pysyviä vuosittaisia muutoksia. Näistä 130 000 euroa kohdistuu tutkimushenkilöstöön, kun vapautuvia tehtäviä jätetään täyttämättä. Summasta 100 000 euroa kohdistuu hallinnon henkilöstökuluihin yhteistoimintaneuvotteluille asetetun tavoitteen mukaisesti. Hallitus käsittelee yhteistoimintaneuvottelujen tuloksen ennen talousarvioehdotuksen tekemistä yhtymäkokoukselle.

Näyttteenottopisteiden osalta aukiolopäiviä ja -aikoja tarkastellaan palvelutarpeiden mukaisesti yhdessä hyvinvointialueiden kanssa. Säästöarvio näistä muutoksista vuoden 2026 aikana on noin 90 000 eur/vuosi. Tämä muodostuu henkilöstö-, tila-, siivous- ja kuljetuskustannuksista.

Talousarvio sisältää lisäksi lukuisia yksittäisiä säästötoimia läpi organisaation, ja edellyttää jatkuvaa kustannusten hallintaa ja seuranta kaikkessa päätöksenteossa. Isoimpina yksittäisinä kokonaisuuksina tässä ovat MS-lisenssimuutokset sekä neuvottelujen avulla saadut säästöt hankinnoissa. Näillä tavoitellaan yhteensä noin 150 000 euron vuosittaisia säästöjä.

Edellä mainitut merkittävät toiminnan muutokset edellyttävät lisäpanostusta logistiikkaan ja kuljetuksiin. Vuoden 2026 alusta alkaen ISLABin näyte- ja tarvikekuljetuksia on arkipäivisin kaksi kertaa päivässä ja viikonloppuisin ja

juhlapyyhinä kerran päivässä Joensuun, Mikkelin ja Savonlinnan laboratorioista Kuopioon Puijon laboratorioon. Nykyisin kuljetuksia on Savonlinnasta Mikkelin kautta Puijolle ja Joensuusta Puijolle kerran päivässä arkisin. Kuljetusmuutoksista muodostuu noin 177 000 euron vuosittainen kustannus.

Investoinnit on priorisoitu kannattavuusarviointiin pohjaten. Kilpailutuksin ja sopimusneuvotteluin pyritään kustannusten kasvun hillintään. Oman tuotannon prosesseja arvioidaan jatkuvasti kysyntä, tarpeet ja tuotannon muutokset huomioiden sekä kustannuslaskennan tuloksia hyödyntäen. Tässä yhteydessä tehdään jatkuvasti myös kannattavuusarviointia oman tuotannon ja alihankinnan välillä.

Sopeutusohjelman muutokset vähentävät henkilöstötarvetta edelleen. Talousarvioesityksessä on huomioitu hallinto- ja asiantuntijahenkilöstön tulosalueen yhteistoimintaneuvotteluihin liittyvät säästöt henkilöstökustannuksissa. Hallitus käsittelee neuvottelutuloksen ennen talousarvioehdotuksen käsittelyä. Muut talousarvion sisältämät henkilöstövähennykset on määrä toteuttaa luonnollista poistumaa hyödyntämällä, sisäisesti korvaavia rekrytointeja tehden sekä määräaikaisten palvelussuhteita edelleen vähentämällä ja tehtäviä uudelleen järjestämällä.

Talousarviossa henkilöstökuluja on alennettu tämän sopeutusohjelman lisäksi vielä 500 000 eur alkuperäiseen kesän tilanteen pohjalta laadittuun raamiin verrattuna. Tämä johtuu kesän jälkeen toteutetuista henkilöstövähennyksistä sekä mm. sijaistarpeiden tarkastelusta. Henkilöstövähennykset koostuvat määräaikaisten sopimusten ja eläköitymisten täyttämättä jättämisistä.

Sopeutusohjelman toimenpiteet edellyttävät merkittäviä muutoksia ISLABin toiminnassa. Monen islabilaisen työ muuttuu, on omaksuttava uusia toimintatapoja ja luovuttava vanhasta. Tämä vaatii henkilöstöltä paljon. Tilanne edellyttää

panostusta työhyvinvointiin kaikilla organisaatiotasoilla sekä muutosten johtamisen edelleen vahvistamista.

### 3.6.2 Tuottavuusohjelma talouden tasapainottamiseksi pitkällä aikavälillä

Tuottavuusohjelma tavoitteena on, että taloussuunnittelukaudella vuonna 2028 vuosikate riittää poistoihin (taulukko 5). Tätä edesauttavat jo toteutetut ja edellä kirjatut sopeutustoimet, sekä vuosille 2026–2029 laadittu strategia.

Tuottavuusohjelman tavoitteena on parantaa yhtymän maksuvalmiutta samalla, kun investointivaroja käytetään pois, sillä kaikki aikaisempien tilikausien ylijäämät (yhteensä 5,6 M euroa) palautettiin vuoden 2022 tilinpäätöksessä omistajille sairaanhoitopiirien ja liikelaitoskuntayhtymän purkamisen yhteydessä.

| 1000 € ulkoiset                                     | MUUTETTU    |               |             |              |              |              |
|-----------------------------------------------------|-------------|---------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
|                                                     | TA 2025     | TA 2025       | TA 2026     | TS 2027      | TS 2028      | TS 2029      |
| <b>Toimintakate</b>                                 | <b>353</b>  | <b>-4</b>     | <b>770</b>  | <b>1 142</b> | <b>1 529</b> | <b>1 934</b> |
| <b>Vuosikate</b>                                    | <b>453</b>  | <b>87</b>     | <b>847</b>  | <b>1 192</b> | <b>1 579</b> | <b>1 984</b> |
| Poistot                                             | -1 442      | -1 442        | -1 400      | -1 400       | -1 300       | -1 200       |
| <b>Tilikauden tulos</b>                             | <b>-989</b> | <b>-1 356</b> | <b>-553</b> | <b>-208</b>  | <b>279</b>   | <b>784</b>   |
| Poistoeron ja varausten lisäys (-) tai vähennys (+) | 1 000       | 1 000         | 1 100       | 1 100        | 1 100        | 800          |
| <b>TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ</b>                     | <b>11</b>   | <b>-356</b>   | <b>547</b>  | <b>892</b>   | <b>1 379</b> | <b>1 584</b> |
| <i>Vaikutus maksuvalmiuteen</i>                     |             |               |             |              |              |              |
| <b>Toiminnan ja investointien rahavirta</b>         | <b>-828</b> | <b>-1 195</b> | <b>24</b>   | <b>342</b>   | <b>779</b>   | <b>1 184</b> |

**Taulukko 5.** Tuottavuusohjelman tavoiteltu vaikutus tilikauden tulokseen ja maksuvalmiuteen taloussuunnitteluvuosina.

Taloussuunnitteluvuosille on arvioitu toimintatuottoihin maltillinen 2,5 % kasvu vuoteen 2029 saakka. Jos talouden tasapaino saavutetaan tavoitteen mukaisesti vuonna 2028, vähentää se tulevien vuosien hintakorotuspainetta. Toimintakulujen kehitys on arvioitu puoli prosenttia pienemmäksi kuin tuottojen kehitys. Tämä edellyttää sopeutustoimien toteutumista suunnitellussa aikataulussa sekä jatkuvia toimenpiteitä uuden strategian mukaisesti.

Yhtymän perussopimuksen mukaan hinnoittelun tulee olla kustannusvastaavaa, joten hinnoittelua tulee voida korottaa maltillisesti vuosittain, mikäli strategisilla kehittämistoimenpiteillä ei muutoin saavuteta asetettua vuosikatetavoitetta.

Keskeisenä työkaluna tuottavuustavoitteen toteutumisessa on ollut yhdessä omistajien kanssa laadittu ISLAB-tasoinen palveluvalikoimasuunnitelma. Vuoden 2026 talousarvion sopeutustoimet tarkoittavat käytännössä sitä, että palveluvalikoimasuunnitelman muutokset toteutetaan nopeutetussa aikataulussa jo vuoden 2026 aikana. Tavoitteena on automaation ja volyymiedun hyödyntäminen analytiikkaa keskittämällä silloin, kun asiakastarve sen mahdollistaa.

Toinen keskeinen kokonaisuus on näytteenotto- ja asiakaspalveluprosessin sujuvoittaminen ja yhtenäistäminen edelleen.

Taloudellista kestävyyttä haetaan myös syventämällä syventää hankinta-, tuotanto-, tutkimus- ja asiantuntijayhteistyötä kumppaneidemme kanssa.

Maltillista kasvua voidaan hakea myös tutkimustoiminnan kautta. Tavoitteena on tarjota omistaja-asiakkaille aktiivisesti uusia, vaikuttavia palveluja ja toimintamalleja asiakasarvon kasvattamiseksi. Tavoitteena on omistaja-asiakkaan kokonaisuhyöty.

#### **4 Tavoitteet ja mittarit**

Hyvinvointiyhtymän tavoitteiden ja mittareiden taustana ovat syksyn 2025 aikana valmisteltu uusi strategia sekä vuodelle 2026 määritellyt strategiset toimenpiteet, jotka ohjaavat ja kehittävät tuloksellisia toimintatapoja ja tiedolla johtamista. Tavoitteet ja mittarit on esitetty yhteenvetona taulukossa 6.

#### 4.1 Arvoa asiakkaille

ISLABin strategian 2026–2029 tavoitteena on tuottaa arvoa asiakkaille. Asiakasryhminä ovat omistaja-asiakkaat, terveydenhuollon ammattilaiset ja henkilö/potilasasiakkaat. Potentiaalisina asiakkaina ovat kaikki kolmen hyvinvointialueen asukkaat, jotka tarvitsevat ja käyttävät julkisia laboratoriopalveluja.

Strategiakauden aikana tavoite on nostaa kaikkien asiakasryhmien asiakaskokemus (NPS) yli 75 tasolle.

ISLABin käytössä ovat asiakkaille saavutettavat asiakaspalautekanavat (verkko-, mobiili- ja paperipalaute). Kaikki asiakaspalautteet luetaan, käsitellään ja raportoidaan. Yli 10000 vuosittaista asiakaspalautetta hyödynnetään asiakaspalvelun kehittämisessä nostamalla paikalliset ja ISLAB-tasoiset asiakaspalvelun parannustarpeet toimenpide-ehdotuksiksi ja asiakaspalvelun parantamisen toimenpiteiksi.

Potilasasiakkaiden osalta asiakaskokemus on jo lähtötilanteessa erinomaisella tasolla (lokakuu 2025, koko ISLAB: 84). Sen ylläpitämiseksi strateginen valinta on asiakaslähtöinen näytteenotto osana paikallista terveydenhuoltoa. Keskeisiä kehityskohteita ovat syyskuussa 2025 käyttöönotetun uuden ajanvarausjärjestelmän käytön juurruttaminen, siihen liittyvien näytteenoton prosessien sujuvoittaminen asiakaslähtöisesti ja tietoon perustuen sekä järjestelmän käytettävyys ja tarvittava asiakasohjeistus. Toinen keskeinen kehityskohde on verkkoajanvarauksen rinnalla toimiva puhelinajanvarauspalvelu, joka ulkoistetaan alkuvuodesta 2026.

Eniten parannettavaa ISLABilla on terveydenhuollon ammattilaisten asiakaskokemuksessa (TP2024: 36). Asiakaskokemusta haastavat omistajien

kanssa sovitut, säästöpainneiden vuoksi nopealla aikataululla toteutetut isot muutokset, jotka ovat toisaalta auttaneet terveystalouden tilannetta, mutta samalla edellyttäneet toimintatapojen muutoksia myös terveystalouden arjessa. ISLAB jatkaa yhteistyön tiivistämistä terveydenhuollon ammattilaisten kanssa kaikilla organisaatiotasoilla. Keskeisenä tavoitteena 2026 on tuoda hoitoyksiköiden käyttöön yhtenäinen osastokäyttäjien tutkimustilaus-, tulostenkatselu- ja näytteenottojärjestelmä terveydenhuollon ammattilaisten tueksi. Toinen keskeinen kehityskohde on hoitoyksiköiden laadukkaan vierianalytiikan tuki. Lisäksi loppuvuoden 2025 aikana hyvinvointialueiden terveydenhuollon ammattilaisille järjestettävistä Ajankohtaista ISLABista -tilaisuuksissa kerätään palautetta, jonka perusteella kehitetään yhteistyötä.

Omistaja-asiakkaiden kanssa yhteistyö on tiivistä ja tavoite on edelleen parantaa asiakaskokemusta (TP2024: 75). Tässä keskeinen työkalu on uusi strategia, joka ohjaa ISLABia vahvasti omistajatahdon mukaiseen suuntaan. Toinen keskeinen tavoite on omistajakokousten tihentäminen, jotta varmistetaan merkittävien talouden ja toiminnan muutostarpeiden yhteinen tunnistaminen ajoissa ja niihin liittyvistä toimenpiteistä sopiminen (sopeutukset tai hintamuutokset).

## **4.2 Hyvinvoivat ja osaava ammattilaiset**

Hyvinvointiyhtymän strateginen tavoite on ”hyvinvoivat ja osaavat ammattilaiset”.

Keskeisiä avaintekemisiä vuonna 2026 ovat työhyvinvoinnin ja toiminnan kehittäminen työyhteisöissä yhdessä henkilöstön kanssa, tietoteknologian hyödyntäminen kattavasti johtamisessa ja toiminnassa sekä huippuammattilaisten kouluttaminen.

Strategiakauden 2026-2029 aikana tavoite on parantaa henkilöstökokemusta merkittävästi, eNPS mittarilla >20 tasolle. Vuoden 2026 tavoitteena on päästä eNPS-mittarilla positiiviseen tulokseen.

Muutoksia johdetaan aktiivisesti ja henkilöstöä osallistaen. Tavoitteena on toiminnan jatkuva ja aktiivinen parantaminen yhdessä henkilöstön kanssa. Keskeinen konkreettinen kehittämistoimenpide on itseohjautuva tiimityömalli, jonka kehittäminen käynnistyy yhteistyössä esihenkilöiden ja hoitohenkilöstön kanssa.

Henkilöstöä tuetaan kohtaamaan työelämän muutokset, toimimaan työelämän murroksessa ja osallistumaan aktiivisesti toiminnan jatkuvaan parantamiseen ja kehittämiseen. Työelämätaitojen kehittämiseen panostetaan yhteistyössä työsuojelun kanssa.

Työhyvinvointia ja osallistavaa toimintakulttuuria kehitetään työyhteisöissä yhdessä henkilöstön kanssa. Työhyvinvointia ja osaamista edistetään ISLAB-tasoisella henkilöstön kehittämis- ja koulutussuunnitelmalla, jonka ISLAB tasoiset kehittämiskohteet määritetään hyvinvointikyselyn pohjalta. Lisäksi työyksiköt laativat omat työhyvinvointisuunnitelmansa. Työelämätaitoihin ja vuorovaikutteiseen keskusteluun työyksiköissä panostetaan. Kehityskeskusteluiden tärkeyteen kiinnitetään huomiota. Henkilöstöpalvelut toimivat esihenkilöiden tukena HR-käytäntöjen ja ohjeiden kautta.

Laaja työhyvinvointikysely toteutetaan kerran vuodessa ja eNPS kysely 2 krt/vuodessa.

ISLABin henkilöstöresurssisuunnittelun pohjalla on periaate ”oikea osaaminen oikeassa paikassa oikeaan aikaan”. Henkilöstöresurssisuunnittelussa hyödynnetään valmisteltua henkilöstömitoitussuunnitelmaa, jossa henkilöstöresurssien tarve määritellään toimipisteittäin toimintälähtöisesti.

Toimintalähtöinen henkilöstömitoitus yhdenmukaistaa henkilöstöresurssien käyttöä koko ISLABin alueella ja tekee henkilöstöresurssien käytön periaatteet läpinäkyväksi. Henkilöstömitoitussuunnitelmaa päivitetään tarpeen ja tilanteen mukaisesti.

Urapolkumallin kehittämistyötä jatketaan. Siinä painopisteenä ovat henkilöstön osaamisen monipuolinen hyödyntäminen ja osaamisen kehittäminen muuttuviin tarpeisiin.

Palkkausta ja palkitsemisjärjestelmää kehitetään edelleen. Vuoden 2026 aikana sekä SOTE-sopimuksessa että HYVTES-sopimuksessa on tavoitteena ottaa käyttöön valtakunnallinen uudistus, tasopalkkamallijärjestelmä.

Palkkausjärjestelmäuudistus suunnitellaan ja toteutetaan yhteistoiminnallisesti ISLABin palkkausjärjestelmään. Lisäksi henkilöstön palkitsemisohjelman (sis. henkilöstöetuudet) juurruttaminen jatkuu.

Henkilöstön osaaminen varmistetaan laadukkaalla perehdytyksellä ja täydennyskoulutuksella. Osaamisen hallinnassa ja seuraamisessa hyödynnetään Personec OSS -moduulia, minkä lisäksi käytössämme on Moodle oppimisympäristö. Koulutuksissa pääpaino on ISLAB-tasoisissa sisäisissä koulutuksissa, jotka toteutetaan erillisen koulutussuunnitelman mukaisesti.

Strategiakauden 2026-2029 aikana tavoite on vähentää sairaspöissaoloja merkittävästi, eli < 15 päivään/hlö. Vuoden 2026 tavoitteena on päästä alle 16,3 päivään/henkilö.

Sairauspöissaolojen ennaltaehkäisyyn kiinnitetään huomiota. Varhaisen tuen -toimintamalli ja korvaavan työn -toimintamalli ovat aktiivisessa käytössä. Lisäksi esihenkilöiden työkaluna on varhaisen tuen herätteeseen liittyvät keskustelut sekä prosessiohjaus Personec ESSissä. Yhteistyörakenteet työterveyshuollon palvelutuottajien kanssa ovat tiiviit. Työterveyshuolto tukee yhdessä määriteltyjen

tavoitteiden toteutumista poissaolojen ennaltaehkäisemisessä sekä sairauspoissaolojen vähentämisessä.

Tietoteknologian hyödyntämistä johtamisessa ja toiminnassa lisätään kilpailuttamalla tekoälyavusteinen työvuorosuunnitteluohjelmisto.

Yhteistoimintaa henkilöstön edustajien kanssa kehitetään edelleen.

Yhteistoimintasopimus, ml. työsuojelun yhteistoiminta, päivitetään. Säännöllisiä yhteistyö- ja valmistelupalavereita henkilöstön edustajien kanssa jatketaan ajankohtaisten henkilöstöteemojen ympärillä virallisten yhteistyötoimikunnan kokousten lisäksi.

### **4.3 Terveysthuollon kilpailukykyinen ja kustannustehokas kumppani**

#### **4.3.1 Palvelutuotanto**

Hyvinvointiyhtymän perustehtävä on tuottaa kaikissa tilanteissa laadukasta ja asiakastarpeita vastaavaa analytiikkaa. Tätä varmistavat laatujärjestelmän jatkuva ylläpito ja kehittäminen sekä henkilöstön hyvinvointiin, riittävyyteen ja osaamiseen tähtäävät toimet. Laite- ja tietojärjestelmäinvestoinnit turvaavat analytiikan ajantasaisuutta, luotettavuutta ja toimintavarmuutta.

ISLAB on FINAS- akkreditointipalvelun akkreditoima testauslaboratorio n:o T072. Vuoden 2025 alussa otettiin käyttöön standardin uusi versio SFS-EN ISO 15189:2022, joka huomioi paremmin valmiussuunnittelun, varautumisen ja riskienhallinnan. Vuonna 2025 toteutettiin IVD-asetuksen (EU 2017/746 asetus in vitro -diagnostiikkaan tarkoitetuista lääkinällisistä laitteista) vaatimusten täytäntöönpano ja laadittiin hyvinvointiyhtymän omavalvontasuunnitelma.

Hyvinvointiyhtymän tavoite alkavalla strategiakaudella on olla terveydenhuollon kilpailukykyinen ja kustannustehokas kumppani.

Keskeinen avaintekeminen vuonna 2026 on tuotannon järjestäminen palvelutarvelähtöisesti. Vuosina 2023–2025 toteutetut tuottavuustoimet (analytiikan keskittäminen) ovat vähentäneet huoltokustannusten kasvua sekä laitehankintojen tarvetta, mutta talousarvion toteutuminen edellyttää, että sopeuttamistoimiin kirjatut toiminnan muutokset viedään täysimääräisenä täytäntöön nopealla aikataululla. Vuonna 2026 analytiikan keskittämistä jatketaan keskittämällä kiireetöntä analytiikkaa keskuslaboratorioihin ja osin Kuopioon. Tämä mahdollistuu lisäämällä aluelaboratorioiden välisiä näytekuljetuksia.

Kustannusten kasvua hillitään merkittäväällä tavalla talousarvioon kirjatun sopeuttamisohjelman toimenpitein, joiden avulla toimintaa sopeutetaan alentuneeseen kysyntään ja käytössä olevaan rahoitukseen.

Teknologiaan investoiminen on strateginen avaintekeminen. Vuoden 2026 aikana aloitetaan uusien kemian automaation laitteistojen käyttöönotto keskuslaboratorioissa. Uusien laitteistojen myötä Kuopion keskuslaboratorion automaatioaste kasvaa. Tässä yhteydessä sairaalalaboratoriosta (Savonlinna) ja osassa lähilaboratorioista (Pieksämäki, Varkaus, Iisalmi) nykyisenkaltainen automaatio korvataan pienemmillä kemian perustutkimuksiin käytettävillä analysaattoreilla, joiden hankinnan valmistelua jatketaan vuoden 2026 aikana.

Strateginen valinta on luoda toimintavarmuutta itäsuomalaisella laboratoriotoinnalla jatkossakin, ja samalla hakea taloudellista kestävyyttä strategisella yhteistyöllä niissä asioissa, joita ei kannata tehdä yksin. Tavoitteena on syventää hankinta-, tuotanto-, tutkimus- ja asiantuntijayhteistyötä kumppaneidemme kanssa.

Valmiuden ja varautumisen osalta jatkamme yhteistyötä paikallisesti, alueellisesti ja valtakunnallisesti.

Johtamisen rakenteita ja -käytänteitä uudistetaan toteuttamalla palvelutuotannon osaamisalueiden/asiantuntijajohtamisjärjestelmän uudistamishanke yhdessä asiantuntijoiden (mm. koordinaattorit, vastuualuejohtajat, johtoryhmä) kanssa.

#### **4.3.2 Tietojärjestelmät**

Strategiakauden 2026–2029 tavoitteiden mukaisesti ISLABissa keskitytään vuoden 2026 aikana tehostamaan toimintoja muutamia olennaisia tietojärjestelmiä uudistamalla.

ISLABin organisaation läpileikkaavana strategisena uudistuksena aloitetaan tekoälyavusteisen työvuorosuunnittelutietojärjestelmän hankinnan ja kilpailutuksen valmistelu vuoden 2026 alussa. Tavoitteena on saada hankinta tehtyä vuoden 2026 aikana, viimeistään Q1/2027 aikana. Työvuorosuunnittelujärjestelmän nykyinen sopimus ei mahdollista esim. automaattisen optimoinnin laajennusta, ja tämän vuoksi ohjelmisto on kilpailutettava. Tekoälyavusteisen optimoinnin odotetaan lisäävän merkittävästi työvuorosuunnittelutehoa.

Yhtenä ISLABin strategisena tavoitteena on tuoda omistajien hoitoyksiköiden käyttöön yhtenäinen osastokäyttäjien tutkimustilaus-, tulostenkatselu- ja näytteenottojärjestelmä. Yhtenäinen järjestelmä tehostaa toimintoja ja tuo kustannussäästöjä (mm. laboratoriotutkimusten Kanta-yhteyden vähentyminen yhdelle yhteydelle, vähentyvät ylläpitotarpeet: integraatio, tutkimus- ja lisätietorekisterit). Potilaskertomusjärjestelmään (PTJ) integroidulla erillisellä järjestelmällä varautuminen ja jatkuvuus on riippumaton PTJ:n saatavuudesta mm. tutkimustilausten ja tulostarkastelun, yksiköiden oman näytteenoton ja tarratulostuksen osalta. Yhtenäistämisen ensimmäisenä osana on järjestelmän

käyttöönotto ensin ISLABin suurimman omistajan erikoissairaanhoidossa, ja sen jälkeen perusterveydenhuollossa. Järjestelmän käyttöönotto ratkaisee lopulta tässä organisaatiossa potilaiden tulosten näkyvyyksiä vuosia haitanneet haasteet.

ISLABin merkitystä osana ennaltaehkäisevää terveydenhuoltoa korostaa strategisina kehitystehtävinä olevat Kanta-tulosvälityksen suunnitellut ja pakolliset muutokset. Suolistosyöpäseulontatulosten Kanta-välitys on omistajien rekisterinpidon alaista toimintaa, mutta ISLAB tekee tätä muutos- ja kehitystyötä yhdessä HUS hyvinvointiyhtymän ja ohjelmistotoimittajan kanssa.

ISLABin tehtäviin kuuluu palvella myös itsemaksavia potilaita koko ISLABin toiminta-alueella. Tätä palvelua on haitannut/tulosten toimitusta on viivästyttänyt THL:n ja Kelan laintulkinta itsemaksavien potilaiden tulosten Kanta-arkistoinnista. Asian selvittämistä jatketaan kuitenkin edelleen yhteistyössä muiden laboratoriotuottajien kanssa. Mikäli laintulkinta edelleen estää Kanta-arkistoinnin, jatketaan muiden sähköisten viestimien käyttöä tulosten lähettämisessä (turvasähköposti ja/tai suomi.fi viestit).

Strategisesti tärkeänä kokonaisuutena ISLAB ottaa vuoden 2026 aikana ensiaskeleita kohti tekoälyn hyödyntämistä ottamalla käyttöön vuoden 2025 aikana valmistellun tietojenluokittelun. Tämä mahdollistaa tekoälyn hyötykäytön laajentamisen ISLABin ympäristössä, ja työtehon kasvattamisen työskentelytapojen muutoksen myötä.

Kansalliseen Digi ensin -strategiaan pohjautuvaan ISLABin asianhallinnan ja tiedonhallinnan kehityksen myötä ISLABissa otetaan tulevan vuoden aikana käyttöön uudet sähköiset viranomaisasiointikanavat. Esim. tietosuojaan liittyvät tietopyynnöt ja näytteenoton käyntitodistukset saadaan ja toimitetaan jatkossa suomi.fi -viestipalvelun kautta.

Kuvattujen strategisten tavoitteiden saavuttaminen vuoden 2026 aikana on mahdollista, mutta ne vaativat paljon ICT-teknisiä, tieto- ja henkilöstöhallinnollisia sekä tuotannollisia henkilötyöpanoksia. Niiden lisäksi ISLABin ja omistajien ohjelmistotoimittajien sekä tukipalveluiden resurssit vaikuttavat strategisten tavoitteiden saavuttamiseen.

#### **4.3.3 Tutkimus ja opetus**

Tulevalla strategiakaudella tutkimus- ja opetustoiminnan avaintekemiset ovat kouluttaa huippuammattilaisia, sekä edistää tieteellistä tutkimustyötä yhteistyössä omistajien ja Itä-Suomen yliopiston kanssa. Strateginen valinta on toimia tutkimuksen tukena.

Strategiakaudella maltillista, kustannusvaikuttavaa kasvua haetaan tutkimuksen ja innovaatioiden kautta. Tämän tukemiseksi tutkimuksen ja opetuksen toiminnot ja henkilöstö kootaan omaan yksikköön vuoden 2026 alusta alkaen. Yksikköä johtaa kliinisen kemian professori. Tavoitteena on, että uudesta yksiköstä tulee opetustoimintojen lisäksi vähitellen innovaatioiden ja uusien kustannusvaikuttavien toimintojen moottori. Tavoitteena on, että yksikkö voisi vähitellen kasvaa ja luoda myös ISLABille kasvua ulkopuolisen tutkimusrahoituksen ja yhteistyöhankkeiden kautta.

Tutkimustoiminta kuuluu kiinteänä ja erottamattomana osana tutkimus- ja tuotekehitykseen ja erikoistuvien lääkärien/kemistien/mikrobiologien koulutukseen, jossa vaaditaan myös tieteellistä tutkimusta.

Diagnostisten alojen erikoislääkäreistä ja muista ammattihenkilöistä on valtakunnallisesti pulaa ja erikoistuvien lääkäreiden/kemistien/mikrobiologien vakanssit ovat tärkeitä turvaamaan erityisesti ISLAB:n alueen asiantuntijatarvetta tulevaisuudessa.

Tavoitteena on, että vuonna 2026 koulutuksessa on kaksi kliiniseen kemiaan erikoistuvaa lääkäriä, yksi kliiniseen mikrobiologiaan erikoistuva lääkäri, yksi erikoistuva sairaalakemisti ja yksi erikoistuva sairaalamikrobiologi. Lisäksi ISLABin palveluksessa ovat kliinisen kemian ja kliinisen mikrobiologian sivuvirkaiset professorit sekä sivuvirkainen kliininen opettaja.

Lääkäreiden perusopetuksessa parannetaan laboratorioalojen näkyvyyttä tarjoamalla opiskelijoille amanuenssuureja. Vuonna 2026 otetaan ISLABiin harjoitteluun yksi amanuenssi per erikoisala. Tällä osaltaan parannetaan alojen näkyvyyttä lääkäreiden keskuudessa.

Tiedeyliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kanssa jatketaan ja kehitetään oppilaitosyhteistyötä sekä tutkimus- ja opetustoimintaa tarjoamalla harjoittelupaikkoja ja laadukasta opiskelijaohjausta, sekä järjestämällä yhteistä satelliittikoulutusta Savonia-AMK:n kanssa.

AMK-opiskelijoiden opiskelijaohjauksen laatua mitataan CLES+T-kyselyllä, joka koostuu kliiniseen oppimisympäristöön, opiskelijaohjaukseen, oppilaitosyhteistyöhön, opiskelijaan ja opintoihin liittyvistä osa-alueista. Vuoden 2026 tavoitteeksi on asetettu 8,7. Syksyllä 2026 aloittaa neljäs satelliittiryhmä Pohjois-Karjalan ja Etelä-Savon alueella.

ISLAB mahdollistaa myös oman henkilöstön tutkimustoiminnan, jonka tukemiseen talousarvioon on varattu erillinen määräraha.

Hinnoittelu-uudistuksen yhteydessä tutkimuksen ja opetuksen rahoitus eriytetään analytiikan hinnoittelusta omistajien kanssa sovitun mukaisesti. Nettokustannukset, 632 000 eur vuonna 2026, laskutetaan jatkossa omistajilta erikseen asukaslukujen suhteessa.

#### 4.3.4 Talouden prosessit

Talouden prosessien osalta merkittävimpänä toimenpiteenä on vuonna 2024 käyttöön otetun kustannuslaskentaohjelmiston hyödyntäminen, kustannuslaskennan tietojen tarkentaminen ja muutosten mallintaminen.

Vuodelle 2026 ISLAB toteuttaa mittavan hinnoittelumuutoksen, jonka myötä analytiikan hinnoittelun kustannusvastaavuus paranee. Tämä mahdollistaa kustannusvaikuttavien toimenpiteiden täytäntöönpanon sekä ISLABissa että omistajien taholta. Vuoden 2026 aikana valmistellaan lisäksi hinnastouudistuksen toinen vaihe, joka toteutetaan 2027.

Talouden mittareita strategiakaudella ovat positiivinen tilikauden tulos sekä kustannusvastaava hinnoittelu.

| Talousarvion tavoitteet                                                                               | Mittari                                                       | TA 2026                                            | Sitovuus     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------|
| <b>Arvoa asiakkaille</b>                                                                              |                                                               |                                                    |              |
| Asiakaskokemus on erinomainen<br>* henkilöasiakas<br>* terveydenhuollon asiakas<br>* omistaja-asiakas | NPS                                                           | > 75<br>> 75<br>> 75                               | Hallitus     |
| <b>Hyvinvoivat ja osaavat ammattilaiset</b>                                                           |                                                               |                                                    |              |
| Henkilöstön työhyvinvointi ja henkilöstökokemus paranee                                               | Sairauspoissaolopäivät                                        | < 16,3 kalenteripäivä/hlö/ vuosi                   | Hallitus     |
|                                                                                                       | eNPS                                                          | > 0                                                | Hallitus     |
| <b>Terveydenhuollon kilpailukykyinen ja kustannustehokas kumppani</b>                                 |                                                               |                                                    |              |
| Positiivinen tilikauden tulos                                                                         | Tilikauden tulos                                              | Tilikauden tulos vähintään talousarvion mukainen   | Yhtymäkokous |
| Hinnoittelu on kustannusvastaavaa                                                                     | Kustannusvastaava hinnoittelu K/E                             | Hinnoittelu-uudistuksen ensimmäinen osa toteutettu | hallitus     |
| Tulosten vastausaika terveydenhuollon tarpeiden mukainen                                              | Vastausajan mediaani (yksikkötyypeittäin, markeritutkimukset) | Tavoitetason määrittäminen                         | hallitus     |

|                             |                              |          |          |
|-----------------------------|------------------------------|----------|----------|
| Korkealaatuinen analytiikka | Virheellisten tulosten osuus | < 0,01 % | hallitus |
|-----------------------------|------------------------------|----------|----------|

**Taulukko 6.** Talousarvion tavoitteet, yhteenveto.

## 5 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

Hyvinvointiyhtymälle on hyväksytty sisäisen valvonnan ja riskien hallinnan perusteet sekä hallituksen antamat menettelytapaohjeet. Hyvinvointialue lain mukaan yhtymäkokous päättää sisäisen valvonnan ja riskien hallinnan perusteista ja hallitus vastaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaisesta järjestämisestä.

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta nähdään yhtymässä merkittävänä osana päivittäistä tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävää toimintaa; hyvää strategista ja operatiivista toiminnan suunnittelua, päätöksentekoa, seuranta, poikkeamiin reagoimista sekä suoriutumisen arviointia. Se toteutuu mm. selkeinä tehtävien, toimivallan ja vastuiden jakoina, valvonta- ja raportointivelvoitteina, tietojen ja tietojärjestelmien suojaamisena, omaisuuden turvaamisena sekä sopimusten hallintana.

Johtamisen tulee perustua hyvään johtamis- ja hallintotapaan. Hyvä hallintotapa ja eettiset periaatteet on kuvattu erillisissä ohjeissa. Asiat valmistellaan toimielimille ja päätöksentekijöille asioihin perehtyen ja perustellen vaihtoehtojen arvioinnin jälkeen (hyvä esittelymenettely). Johtoryhmä ja sovitut työryhmät kokoontuvat säännöllisesti, käsittelevät niille määritellyt asiat vastuullisesti. Jokainen johto- ja esihenkilötehtävissä oleva vastaa siitä, että oikeanlainen ja riittävä yhtymän ohjeistukseen ja lainsäädäntöön perustuva sisäisen valvonnan ja riskien hallinnan rakenne on luotu kunkin omalla vastuualueella, ja että se pidetään ajantasaisena ja tehokkaana. Kunkin vastuulla oleva toiminta on organisoitava tehokkaaksi, päämäärätietoiseksi ja tavoitteet saavuttavaksi.

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta integroituu johtamisjärjestelmään mm. seuraavasti:

- Kaikessa toiminnassa edistetään organisaation toimintojen yhteneväisyyttä ja säännönmukaisuutta, taloudellisuutta, tuottavuutta ja vaikuttavuutta, sekä ylläpidetään palvelujen laatua.
- Resurssit turvataan menetyksiltä, jotka aiheutuvat tuhlauksesta, väärinkäytöksestä, huonosta hoidosta, virheistä ja petoksista tai muista epäsäännönmukaisuuksista.
- Noudatetaan lakeja, asetuksia, säännöksiä ja muita ohjeita.
- Riskit tunnistetaan ja arvioidaan jo toimintasuunnitelmien ja tavoitteiden asettamisvaiheessa. Riskienhallintaa toteutetaan kaikessa toiminnassa toimintajärjestelmän, talousarvion, ja muutoksenhallintamenettelyiden sekä merkittävien hankinta- ja muiden päätösten huolellisen valmistelun avulla. Riskien arviointi on tavoitteiden saavuttamista uhkaavien riskien tunnistamista ja analysointia. Merkittävät riskit tunnistetaan, arvioidaan ja luokitellaan, ja luodaan niille riittävät riskienhallintakeinot. Riskien arvioinnin perusteella esille tulleita merkittäviä toiminnan ja talouden riskejä käsitellään ISLABin johdon katselmuksissa.
- Riskienhallintaa toteutetaan myös toiminta- ja työketjuihin sisällytettävissä päivittäisissä varmistuksissa. Toimintaketjuista tehdyt menetelmäkuvaukset sekä prosessikuvaukset edesauttavat riskien tunnistamista ja niiden hallintaa.
- Kehitetään ja ylläpidetään luotettavia tietoja taloudesta ja hallinnosta ja esitetään ne oikeellisesti määräaikaisissa raporteissa. Varmistetaan luotettavien tietojen saaminen. Tarkistetaan ja korjataan tietovarastoihin kerättyjä tietoja mahdollisuuksien mukaan. Johtamisessa ja päivittäisessä työssä tarvittava tieto määritellään, tallennetaan ja välitetään sellaisessa muodossa ja aikataulussa, että toimielimet ja henkilöstö voivat suoriutua velvollisuuksistaan. Hyvään hallintotapaan kuuluu, että päättäjillä on olennainen ja tarpeellinen tieto johtamisen tueksi.

- Väärinkäytöksiä ei sallita. Väärinkäytöksenä pidetään erilaisia epärehellisiä, epäeettisiä tai yhtymän ohjeita rikkovia taikka lainvastaisia tekoja. Toimiva sisäinen valvonta ehkäisee, ja on paras menetelmä väärinkäytösten paljastamisessa. Johdon ja esihenkilöiden velvollisuutena on toteuttaa sisäistä valvontaa myös väärinkäytösten ehkäisemiseksi ja havaitsemiseksi sekä puuttua havaittuihin väärinkäytöksiin.

Taloussuunnitelmaan liittyviä riskejä ja niiden hallintakeinoja on kuvattu luvussa 3.5.

## 6 Talousarvion sitovuus

Hallintosäännön 46 §:n mukaan hallitus hyväksyy suunnittelukehyksen ja talousarvion laadintaohjeet. Yhtymäkokous hyväksyy talousarviossa sitovat toiminnan ja talouden tavoitteet sekä niiden edellyttämät määrärahat ja tuloarviot sekä hyvinvointiyhtymänkonsernin toiminnan ja talouden tavoitteet.

Yhtymäkokoukseen ja hallitukseen nähden sitovat toiminnalliset tavoitteet on esitetty aiemmin taulukossa 6.

Yhtymäkokoukseen nähden sitova on tuloslaskelman tilikauden tulos. Tuloksen tulee olla vähintään talousarvion mukainen.

Hallitukseen nähden sitovia ovat tilikauden tulos sekä taulukon 6 tavoitteet.

**II TULOSLASKELMAOSA**

## Tuloslaskelma, ulkoiset erät

| TULOSLASKELMA<br>1 000 € ulkoiset     | MUUTETTU       |                |                |                    | Muutos %       |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------------|----------------|
|                                       | TP 2024        | TA 2025        | TA 2025        | TA 2026            |                |
|                                       |                |                | TA 2025        | TA 2026 / MUUTETTU | TA 2025        |
| <b>Toimintatuotot</b>                 | <b>68 895</b>  | <b>71 470</b>  | <b>69 297</b>  | <b>71 166</b>      | <b>2,7 %</b>   |
| Myyntituotot                          | 68 480         | 71 074         | 68 900         | 70 766             | 2,7 %          |
| Tuet ja avustukset                    | 194            | 188            | 188            | 190                | 1,1 %          |
| Muut toimintatuotot                   | 222            | 209            | 209            | 210                | 0,7 %          |
| <b>Toimintakulut</b>                  | <b>-68 871</b> | <b>-71 117</b> | <b>-69 300</b> | <b>-70 396</b>     | <b>1,6 %</b>   |
| Henkilöstökulut                       | -29 768        | -30 871        | -30 300        | -30 383            | 0,3 %          |
| Palkat ja palkkiot                    | -24 925        | -25 811        | -25 300        | -25 279            | -0,1 %         |
| Henkilösivukulut                      | -4 843         | -5 059         | -5 000         | -5 104             | 2,1 %          |
| Eläkekulut                            | -4 227         | -4 362         | -4 300         | -4 323             | 0,5 %          |
| Muut henkilösivukulut                 | -617           | -697           | -700           | -781               | 11,6 %         |
| Palvelujen ostot                      | -16 661        | -17 074        | -16 600        | -17 185            | 3,5 %          |
| Aineet, tarvikkeet ja tavarat         | -14 050        | -14 714        | -13 700        | -14 645            | 6,9 %          |
| Muut toimintakulut                    | -8 392         | -8 458         | -8 700         | -8 182             | -6,0 %         |
| <b>Toimintakate</b>                   | <b>25</b>      | <b>353</b>     | <b>-4</b>      | <b>770</b>         |                |
| Rahoitustuotot ja -kulut              | 251            | 100            | 90             | 77                 | -14,4 %        |
| Korkotuotot                           | 179            | 100            | 90             | 77                 | -14,4 %        |
| Muut rahoitustuotot                   | 72             |                |                |                    |                |
| Muut rahoituskulut                    | -1             |                |                |                    |                |
| <b>Vuosikate</b>                      | <b>275</b>     | <b>453</b>     | <b>87</b>      | <b>847</b>         | <b>879,6 %</b> |
| Poistot ja arvonalentumiset           | -1 438         | -1 442         | -1 442         | -1 400             | -2,9 %         |
| Suunnitelman mukaiset poistot         | -1 275         | -1 442         | -1 442         | -1 400             | -2,9 %         |
| Arvonalentumiset                      | -162           |                |                |                    |                |
| <b>Tilikauden tulos</b>               | <b>-1 162</b>  | <b>-989</b>    | <b>-1 356</b>  | <b>-553</b>        | <b>-59,2 %</b> |
| Poistoeron lisäys (-)/vähennys (+)    | -1 151         | 1 000          | 1 000          | 1 100              | 10,0 %         |
| Vapaaeht. varausten lis. (-)/väh. (+) | 2 052          |                |                |                    |                |
| <b>TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ</b>       | <b>-262</b>    | <b>11</b>      | <b>-356</b>    | <b>547</b>         |                |

## Tuloslaskelma, taloussuunnitteluvuodet

| TULOSLASKELMA<br>1 000 € ulkoiset     | MUUTETTU       |                |                |                |                |                |                |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                       | TP 2024        | TA 2025        | TA 2025        | TA 2026        | TS 2027        | TS 2028        | TS 2029        |
| <b>Toimintatuotot</b>                 | <b>68 895</b>  | <b>71 470</b>  | <b>69 297</b>  | <b>71 166</b>  | <b>72 945</b>  | <b>74 769</b>  | <b>76 638</b>  |
| <b>Toimintakulut</b>                  | <b>-68 871</b> | <b>-71 117</b> | <b>-69 300</b> | <b>-70 396</b> | <b>-71 804</b> | <b>-73 240</b> | <b>-74 704</b> |
| <b>Toimintakate</b>                   | <b>25</b>      | <b>353</b>     | <b>-4</b>      | <b>770</b>     | <b>1 142</b>   | <b>1 529</b>   | <b>1 934</b>   |
| Rahoitustuotot ja -kulut              | 251            | 100            | 90             | 77             | 50             | 50             | 50             |
| <b>Vuosikate</b>                      | <b>275</b>     | <b>453</b>     | <b>87</b>      | <b>847</b>     | <b>1 192</b>   | <b>1 579</b>   | <b>1 984</b>   |
| Poistot ja arvonalentumiset           | -1 438         | -1 442         | -1 442         | -1 400         | -1 400         | -1 300         | -1 200         |
| <b>Tilikauden tulos</b>               | <b>-1 162</b>  | <b>-989</b>    | <b>-1 356</b>  | <b>-553</b>    | <b>-208</b>    | <b>279</b>     | <b>784</b>     |
| Poistoeron lisäys (-)/vähennys (+)    | -1 151         | 1 000          | 1 000          | 1 100          | 1 100          | 1 100          | 800            |
| Vapaaeht. varausten lis. (-)/väh. (+) | 2 052          |                |                |                |                |                |                |
| <b>TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ</b>       | <b>-262</b>    | <b>11</b>      | <b>-356</b>    | <b>547</b>     | <b>892</b>     | <b>1 379</b>   | <b>1 584</b>   |

### III INVESTOINTIOSA

| 1 000 €                 | MUUTETTU     |              |              |            |            |            |            |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|------------|
|                         | TP 2024      | TA 2025      | TA 2025      | TA 2026    | TS 2027    | TS 2028    | TS 2029    |
| Laiteinvestoinnit       | 630          | 398          | 398          | 493        | 400        | 600        | 600        |
| Tuotantohankkeet        | 75           | 472          | 472          | 120        | 300        | 100        | 0          |
| Tilahankkeet            | 12           | 100          | 100          | 60         | 50         | 0          | 0          |
| Digitalisaatiohankkeet  | 742          | 311          | 311          | 150        | 100        | 100        | 200        |
| Osakkeet ja osuudet     | 0            | 0            | 0            | 0          | 0          | 0          | 0          |
| <b>INVESTOINTIMENOT</b> | <b>1 460</b> | <b>1 281</b> | <b>1 281</b> | <b>823</b> | <b>850</b> | <b>800</b> | <b>800</b> |

### IV RAHOITUSOSA

| 1 000 €                                        | MUUTETTU      |               |               |             |              |              |              |
|------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
|                                                | TP 2024       | TA 2025       | TA 2025       | TA 2026     | TS 2027      | TS 2028      | TS 2029      |
| <b>Toiminnan rahavirta</b>                     | <b>275</b>    | <b>453</b>    | <b>87</b>     | <b>847</b>  | <b>1 192</b> | <b>1 579</b> | <b>1 984</b> |
| Vuosikate                                      | 275           | 453           | 87            | 847         | 1 192        | 1 579        | 1 984        |
| <b>Investointien rahavirta</b>                 | <b>-1 362</b> | <b>-1 281</b> | <b>-1 281</b> | <b>-823</b> | <b>-850</b>  | <b>-800</b>  | <b>-800</b>  |
| Investointimenot                               | -1 460        | -1 281        | -1 281        | -823        | -850         | -800         | -800         |
| Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustulot | 98            |               |               |             |              |              |              |
| <b>TOIMINNAN JA INVESTOINTIEN RAHAVIRTA</b>    | <b>-1 087</b> | <b>-828</b>   | <b>-1 195</b> | <b>24</b>   | <b>342</b>   | <b>779</b>   | <b>1 184</b> |
| <b>Rahoituksen rahavirta</b>                   | <b>-294</b>   |               |               |             |              |              |              |
| Oman pääoman muutokset                         |               |               |               |             |              |              |              |
| Muut maksuvalmiuden muutokset                  | -294          |               |               |             |              |              |              |
| Saamisten muutos                               | 242           |               |               |             |              |              |              |
| Korottomien velkojen muutos                    | -535          |               |               |             |              |              |              |
| <b>Vaikutus maksuvalmiuteen</b>                | <b>-1 381</b> | <b>-828</b>   | <b>-1 195</b> | <b>24</b>   | <b>342</b>   | <b>779</b>   | <b>1 184</b> |