

Yhtymäkokoukselle

LAUSUNTO TOIMENPITEISTÄ 2022  
ARVIOINTIKERTOMUKSEN  
JOHDOSTA

Yhtymähallitus / 23.10.2023 § X

# LAUSUNNON SISÄLLÖSTÄ

- Hallintosäännön 73.4 §:n mukaan yhtymähallitus antaa yhtymäkokoukselle lausunnon toimenpiteistä, joihin arviointikertomuksen johdosta ryhdytään viimeistään joulukuun loppuun mennessä.
- Lausunto on ryhmitelty arviointikertomuksessa annettujen suositusten mukaisesti
  - Toimenpiteet esitetään erikseen kuhunkin suositukseen tai alakohtaan
  - Osa kuvatuista toimenpiteistä on jatkuvaa toimintaa, joka on käynnistynyt jo ennen lausunnon antamista ja osa käynnistetään erikseen projektityyppisesti
- Lausunnon on valmistellut HUSin johtoryhmä
- Lausunnossa ei toisteta enää koko suositusta tai sen perusteluja. Suositukset perusteluineen on saatavissa osoitteesta [www.arviointikertomushus.fi](http://www.arviointikertomushus.fi)

# 1. STRATEGISTEN TAVOITTEIDEN JA MITTARIEN ASETTAMINEN

- Strategia päivitettiin syksyllä 2022 ja toimeenpanossa on panostettu erityisesti johdon sitouttamiseen, kerroksittaiseen johtamiseen, kehitysprojektien resurssointiin ja projektijohtamiseen.
- Uudessa strategiassa vuosille 2023-2027 on varmistuttu, että jokainen tavoite on mitattavissa ja se johtaa kohti strategisen painopisteen visiota.
- Yhtymän strategisista painopisteistä laaditaan vuosittaiset tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit joiden edistymää seurataan viikko tasolla. Tulosalueet ja tulosityksiköt ovat laatineen yhtymästrategian mukaiset tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit joita seurataan kvartaali tasolla.
- Tarkastuslautakunnan suositus on toteutettu.

## 2.1. TALOUDELLINEN TILANNE JA YHTEISTYÖ HYVINVOINTIALUEIDEN KANSSA



- Yhteistyön ja vuoropuhelun edistämiseksi HUSissa aloitti vuoden 2023 alusta Asiakkuushallintayksikkö osana organisaatiouudistusta. Tiiviimmän vuoropuhelun ja yhteistyön tavoitteena on varmistaa yhdenvertaiset, laadukkaat ja kustannustehokkaat palvelut kaikille Uudenmaan alueille ja asukkaille osaoptimointia välttäen. Alueellisen työnjaon muutosten valmistelussa HUSin asiakkuushallinnan yksiköllä on tärkeä rooli muodostaen yhteyden HUSin ydinpalveluiden ja niiden tulosalueiden ja hyvinvointialueiden välille toiminnan strategisella ja taktisella tasolla.
- Osana vuosittaista talousarviovalmistelua HUS laatii seuraavalle nelivuotiskaudelle tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman. Ohjelma koostuu mm. vuosittaisesta tuottavuusohjelmasta, kiinteistöjä ja toimitiloja koskevasta pitkäaikavälin suunnitelmasta (masterplan) sekä palveluverkkoselvityksestä.

## 2.2. TUOTTAVUUS, KUSTANNUS- VAIKUTTAVUUS JA TIEDOLLA JOHTAMINEN

- Tuottavuuden ja kustannusvaikuttavuuden sekä tiedolla johtamisen kehittämisen saralla menossa useita hankkeita: mm. HUSin sisäinen kestävä talouden projekti (sis. palveluverkon mallinnuksen), vaikuttavuuden mallinnuksen ja mittaamisen projekti sekä tiedolla johtamisen tietotuotteiden uudistaminen OP3-hankkeen puitteissa.
- HUSilla on merkittävä rooli uusien lääkkeiden ja hoitomenetelmien arvioinnissa (mini-HTA-arvionnit). Arviontimenettelyn kautta käyttöön otetaan lähtökohtaisesti sellaisia hoitoja, joiden vaikuttavuus ja kustannusvaikuttavuus on asianmukaisesti arvioitu.
- Vaikuttavuuden mittaamisessa on otettu Apotti-järjestelmän Maisa-potilasportaalien myötä huomattava askel eteenpäin. Arkivaikuttavuuden 15D-mittariston avulla hoidon vaikuttavuutta voidaan arvioida uudella tavalla. Analytiikan ja raportoinnin jatkuvalla kehittämisellä lisääntyneitä tietoja voidaan hyödyntää tiedolla johtamisessa ja päätöksenteossa.
- HUSissa on aloitettu kansallisen Vaikuttavuuskeskuksen hankkeena ESH:n palveluiden kustannusvaikuttavuuden mallinnus. Hanke ajoittuu vuosille 2022-2024. Hankkeessa kerätään tietojärjestelmistä todelliset hoitokustannustiedot ja tiedot hoidon vaikuttavuudesta. Pilotoinnin jälkeen malli skaalataan laajasti eri ESH:n palveluihin. Mallinnus on urauurtavaa ja sillä tavoitellaan kustannusvaikuttavien palveluiden tarjoamista kiristyvässä taloudellisessa tilanteessa.

## 3.1 OSAAMISEN HYÖDYNTÄMINEN, TUKIPALVELUIDEN LAAJA-ALAINEN KÄYTTÖ

- Tukipalveluiden laaja-alaisen hyödyntämisen osalta on tehty paljon työtä viime vuosien aikana. HUSissa on laaja-alaisesti tunnistettu työtehtäviä, joista on voitu vapauttaa aikaa välittömään potilaiden hoitoon. Ja edelleen tätä työtä tehdään sujuvoittamalla prosesseja jo olemassa olevia resursseja hyödyntäen tai joissain tilanteissa tukipalveluja lisäämällä.
- Tukipalveluiden tarkastelun kohteena on ollut ja on edelleen mm. osastonsihteerit, hoitologistikot, laitoshuoltajat sekä osastofarmaseutit.

## 3.1 SOSIAALI- JA TERVEYSALAN TOISEN ASTEEN TUTKINNON SUORITTANEIDEN OSAAMISEN VAHVISTAMINEN

- Sosiaali- ja terveysalan toisen asteen tutkinnon suorittaneiden osaamisen vahvistamisen suositukset on otettu käyttöön ja tällä hetkellä toteutetaan osastonhoitajille seurantakyselyä suositusten käyttöönotosta.
- Lisäksi on meneillään N-lääkkeiden jaon pilotointi, johon liittyy tarvittavien lisälupien suorittamista. Osa osallistuneista lähihoitajista on jo saanut luvat.
- Tulosyksiköistä Akuutissa ja Diagnostiikkakeskuksessa on meneillään kanylointipilotti.

## 3.2 KEINOT HENKILÖSTÖN SAATAVUUDEN TURVAAMISEKSI

- Vuoden 2023 aikana olemme panostaneet rekrytoinnin ja työnantajakuvan parantamiseen. Rekrytoinnin vahvistamista jatketaan edelleen tulosalueiden alueellisilla rekrytoijilla. Syksyllä 2023 aloitti neljä henkilöstökonsulttia tehtävänään tukea tulosalueiden ja tulosyksiköiden johtoa, esihenkilöitä ja rekrytoijia ammattimaisessa rekrytoinnissa. Lisäksi kaksi asiantuntijaa aloitti työnantajakuvan ja osaajamarkkinoinnin kehittämisessä yhteistyössä tulosalueiden ja viestinnän kanssa.
- HUSin rekrytointikokonaisuudessa ei ole aikaisempien vuosien aikana ollut painopisteenä ulkomailta ulkomaisen työvoiman rekrytointi. HUSissa on tehty yksi pilottiprojekti (Diagnostiikkakeskus v. 2021-2023), jossa laboratorionhoitajia (6 henkilöä) on rekrytoitu ulkomailta. Lisäksi vuonna 2023 HUSiin on rekrytoitu henkilöstöä kansainvälisellä taustalla 19 sairaanhoitajaa Vatsakeskuksen toteuttaman ammattikorkeakoulu-yhteistyön avulla.
- Vuonna 2023 on aloitettu KV-työvoiman työllistämisen -projekti HUSissa, missä arvioidaan HUSin rakenteita vastaanottaa ulkomaalaista työvoimaa, tunnistetaan haasteet työvoiman rekrytoimisessa ja työllistämisessä sekä tunnistetaan parhaita käytänteitä, jotka auttavat työllistämään Suomessa olevia ulkomaalaisia ja/tai rekrytoimaan ulkomaalaistaustaista työvoimaa. Projekti on vuoden mittainen ja päättyy keväällä 2024.



# 4. HOITOON PÄÄSYN TURVAAMINEN MÄÄRÄAJASSA

1. Hoitohenkilökunnan rekrytointiin toimenpiteitä jatketaan henkilöstö- ja osaamisvajeen korjaamiseksi. HUS HR ja tulosalueet.
2. Moniammatillisten oppimisyksiköiden toimintaa kehitetään ja toimintaa laajennetaan. HUS hoitotyön johto ja kliiniset toimialat. Kevät 2024.
3. Palvelujen hankinnan eri muotoja ja mahdollisuuksia tehostetaan. Erityistä huomiota kiinnitetään vaikeimman hoidon saatavuuden potilasryhmiin. HUS ydinpalveluiden tulosalueet.
4. Potilaan läpimenoa nopeuttavia toimenpiteitä ja työnjaon kehittämistä jatketaan päivystyksen ja vuodeosastoiminnan prosesseissa. HUS ydinpalveluiden tulosityksiköt ja HUS Kehittäminen. Kevät 2024.
5. Leikkaustoiminnan modulaarisen mallin jatkokehittäminen. HUS tulosalue 5.
6. Suoritepalkkiomallien kehittäminen vuode- ja leikkausosastoilla toiminnan kehittämiseksi. HUS ydinpalveluiden tulosalueet.

## 5.1 HOIDON VAIKUTTAVUUSTIEDON TUOTTAMINEN JA HYÖDYNTÄMINEN

- HUSin kliinisten laaturekisterien toimivuutta ja käyttöastetta parannetaan.
- HUSin tarjoamien hoitojen vaikuttavuuden mittarien kirjaamista potilastietojärjestelmään edistetään
- Raportointityökaluja (Apotti/tietoallas) kehitetään
- Vaikuttavuustieto tuodaan osaksi tiedolla johtamisen toimintamallia
- Aikataulu: 2024
- Vastuut: HUS ydinpalveluiden tulosityksiköt, HUS Kehittäminen, HUS Tietohallinto

## 5.2 VAIKUTTAUVUUSTIEDON TUOTTAMISEEN OSOITETUT RESURSSIT

- HUSin kliinisten laaturekisterien kehittämisresurssit turvataan.
- Resursoidaan 1. Viestintä elämänlaatukyselystä kansalaisille ja ammattilaisille  
2. Kyselyn helppouden kehittäminen 3. Kyselyn tallentuminen tietoaalalle
- Tavoite 2024: > 2/3 potilaista vastaa elämänlaatukyselyyn (15D)
- Aikataulu: 2024
- Vastuut: HUS Viestintä, HUS kliiniset toimialat ja HUS Tietohallinto.

## 5.3 TEKNISET RATKAISUT VAIKUTTAVUUSTIEDON TUOTTAMISEKSI

- Apotti/tietoallas/kliinisten laaturekisterien hoidon vaikuttavuuden mittaritietojen raportointityökalut rakennetaan tiedolla johtamisen kokonaisuuteen
  - Vastuut ja aikataulu: 2024, HUS Tietohallinto.
- Raportoinnin automaatiota lisätään ja otetaan käyttöön itsepalveluraportointi
  - Vastuut ja aikataulu: 2024, HUS Tietohallinto.
- Talouden ja kustannusvaikuttavuuden raporttien yhteiskehittämistä edistetään
  - Vastuut ja aikataulu: 2024, HUS Talousjohto ja HUS Tietohallinto.

## 5.4 VAIKUTTAVUUSTIEDON MERKITYKSEN PERUSTELEMINEN

- Laaditaan ja toteutetaan viestintäsuunnitelma 15D-kyselyn merkityksestä ja toteutuksesta sekä potilaille että henkilöstölle.
  - Aikataulu ja vastuut: Kevät 2024, HUS Viestintä, yhtymähallinto ja kliiniset toimialat
- Suunnitellaan ja toteutetaan kampanja, jossa yksiköt kilpailevat esim. parhaasta 15D vastausprosentista.
  - Aikataulu ja vastuut: Syksy 2024, HUS Viestintä ja kliiniset toimialat

## 6.1 APOTISTA ON SAATAVA TOIMINNAN OHJAAMISESSA JA JOHTAMISESSA TARVITTAVAT TIEDOT JA RAPORTIT

- Apotti-järjestelmän käyttöönottojen yhteydessä HUSissa tehtiin päätös, että ylimmän johdon raportit toteutetaan tietoaaltaalle menevästä datasta Power BI –raportteihin (ei siis Apottiin ja päällekkäistä työtä ei tehdä), keskijohdon raportteja toteutetaan johdon priorisoinnin mukaisesti Apottiin ja loppukäyttäjien omaraportoinnin työvälineitä (esim. Epicin/Apotin Slicer Diceria) kehitetään raporttien rinnalla.
- Apotin ja kaikkien omistaja-asiakkaiden yhteisessä tiedolla johtamisen kehitysryhmässä on linjattu, että vuoden 2023 strateginen tavoite on saada kaikkien omistajien data täydellisesti ja laadukkaasti siirrettyä organisaatioiden tietoaaltaille. Tämä mahdollistaa omavaraisuuden raporttien kehityksessä.
- Iso osa ylimmän johdon raportteja on jo toteutettu pBI-raportteina. HUSissa on 19.12.2022 perustettu ja nimetty tiedolla johtamisen ohjausryhmä, jonka keskeisenä tehtävänä on HUSin tiedolla johtamisen ohjaus ja ylimmän johdon raporttipyyntöjen toteutuksen priorisointi.
- Apotin raportteja toteutetaan priorisointien mukaisesti sitä mukaa, kun kehityskaistaa tulee. HVA:iden perustaminen on tuonut runsaasti lakisääteisiä raporttitarpeita erityisesti VaKelle, lakisääteiset vaatimukset toteutetaan ensin.
- Apotissa on kehitetty loppukäyttäjien tiedon tarpeisiin Slicer Dicer –raportointityövälinettä, josta on tällä hetkellä tuotannossa geneerinen palvelukontaktit- tietomalli ja leikkaus ja invasiiviset toimenpiteet –tietomalli. Dg-keskukselle soveltuvan tietomallin rakennus on alkamassa. Erilaisten suodattimien lisääminen tietomalleihin mahdollistaa laajojen ja erilaisten tietojen haun omista potilaspopulaatioista.

## 6.2. APOTIN KÄYTETTÄVYYTTÄ TULEE EDELLEEN PARANTAA JA VARMISTAA HENKILÖSTÖN RIITTÄVÄ JÄRJESTELMÄOSAAMINEN

- Apotti 2.0 –projekti eli käytettävyyden parantamiseen tähtäävä projekti jatkui kesään 2023. Projekti jatkuu sosiaalitoimen osalta vuoden loppuun, terveydenhuollon osalta käytettävyyden parantaminen on jatkossakin keskeinen osa järjestelmän kehitystyötä ja keväällä tehtyjen pilottien jälkeen projekti jatkuu ns. kehityskireinä eli yksikkökokonaisuuksissa tapahtuvana pienkehityksenä ja personointina.
- HUSissa kehityskirejä toteutettiin keväällä 2023 sisätautien poliklinikalla, neurokirurgian poliklinikalla ja neurokirurgian osastolla. Syksyllä 2023 toteutetaan kirit mm. ortopedian vuodeosastolla ja lasten päivystyksessä.
- HUSissa on muistutettu esihenkilöitä Apotti-koulutusten pakollisuudesta. Johtajaylilääkäri on linjannut kaikki lääkityskoulutukset pakollisiksi lääkäreille ja lääkityksen kanssa työskenteleville hoitajille. Näiden lisäksi keväällä 2023 järjestettiin lääkityksen kertauskoulutusta yhteensä 20 kertaa (10 koulutusta avolääkityksestä, 10 koulutusta vuodeosastolääkityksestä), syksylle 2023 suunnitellaan koulutusta erilaisista lääkitysnäkymistä. Apotin tukiportaalin HUSin koulutusopas on päivitetty vastaamaan tehtyjä muutoksia. Koulutusten sisältöjä kehitetään koko ajan koulutettavien arviointien mukaisesti.

## 6.3 APOTIN VAIKUTUKSET HUSIN TUOTTAVUUTEEN TULEE SELVITTÄÄ

- HUSilla on jo olemassa esimerkkejä HUS-Apteekin saamista hyödyistä, joista kaikilla on suoria tai välillisiä vaikutuksia tuottavuuteen. Yksiselitteistä Apotin tuomaa tuottavuusmuutosta on kuitenkin mahdotonta selvittää.
- HUSin tuotannon tunnusluvut (poliklinikkakäynnit, leikkausmäärät jne.) vuodelta 2023 eivät kuvasta Apotin käyttöönoton vaikutuksia tuottavuuteen, sillä ne sisältävät paljon muitakin muuttujia kuten esimerkiksi henkilökuntavajeesta johtuvia osastojen ja leikkaussalien sulkua.
- Tuottavuutta tosiasiallisesti kuvaavia indikaattoreita sekä mahdollisuuksia niiden selvittämiseen tutkitaan vuoden loppuun mennessä.



## 6.4. HALLITUKSEN TULEE VIIPYMÄTTÄ SELVITTÄÄ POTILASTIETOJÄRJESTELMÄRATKAISUJEN TULEVAISUUDEN VAIHTOEHDOT

- Epic/Apotti on tällä hetkellä laajimmin hyödynnettävissä oleva potilastietojärjestelmä. Järjestelmä kattaa pääsääntöisesti kaikki HUSin (poislukien fertilititeetti-moduulin, jota rakennetaan edelleen HUSin Naistoimialan, Epicin ja Apotin kanssa yhteistyössä), PTH:n, sosiaalitoimen ja esim. laajasti toimivan HUS-Apteekin toiminnallisuudet.
- Järjestelmää kehitetään koko ajan Epicin ja käyttäjäorganisaatioiden ja nyt erityisen vahvasti Microsoftin kanssa (esim. AI-teknologia).
- Asiakas- ja potilasportaali Maisaa käyttää tällä hetkellä yli 1.1 miljoonaa kansalaista ja on yksi kiitellyin Apotin ominaisuus.
- Nyt isojen käyttöönottojen jälkeen fokus on käytettävyyden ja käyttäjätyytyväisyyden parantamisessa. Epic/Apotti ratkaisussa on vielä jäljellä erittäin paljon hyödyntämätöntä potentiaalia toiminnan kehittämiseksi ja tehokkuuden lisäämiseksi. Ministeriön linjaukset kohti yhteisiä alueellisia ratkaisuja ohjaavat myös vahvasti suuntaa.
- Nykyisen määräaikaisen sopimuskauden umpeutuessa 2026 avautuu mahdollisuus organisoida Epic/Apotti kehitys- ja ylläpitotoiminta uudelleen erityisesti paremman kustannustehokkuuden saavuttamiseksi.

## 7.1. SUJUVAT, ORGANISAATORAJAT YLITTÄVÄT, HOITO- JA PALVELUKETJUT LASTEN JA NUORTEN MIELENTERVEYSPALVELUISSA SEKÄ NUORTEN PÄIHDEPALVELUISSA

- Lasten ja nuorten mielenterveyspalvelut perustasolla ovat pirstaleiset ja hoitovastuu perustasolla lainsäädännöllisesti puutteellisesti määritelty lievien ja keskivaikeiden mt-häiriöiden osalta, ja hoitoketjut rakentumattomia
- HUS on käynnistänyt yhdessä hyvinvointialueiden kanssa ohjaus- ja yhteistyömallin, jonka fokuksena on mm. hoidon porrastus ja vaikeasti oireilevien ja vaativaa sijoitusta tarvitsevien lasten psykiatrisen hoidon ja arjen tuen ja asumisen järjestäminen koordinoidusti yhteistyössä terveydenhuollon ja sosiaalitoimen kesken
- Lasten ja nuorten mielenterveys- ja päihdepalvelujen hoitoketjujen kehittämistä tehdään yhdessä hyvinvointialueiden kanssa, mm. etäkonsultaatiomahdollisuudet, psykoterapiakonsultaatiot ja palveluseteliterapiat

## 7.2. PERUSTASON LASTEN JA NUORTEN MIELENTERVEYSPALVELUJEN VAHVISTAMINEN

- HUS lastenpsykiatrian edustaja oli mukana Krista Kiurun asettamassa työryhmässä, joka antoi alkuvuodesta 2022 lausunnon jossa ehdotettiin psykososiaalisten osaamiskeskusten perustamista kaikkiin yliopistosairaaloihin
- Näiden osaamiskeskusten tehtäväksi suunniteltiin keskittämissetuksen mukaista psykososiaalisten hoitojen koordinaation toteuttamista omalla alueella. Tämä edellyttää erillisrahoitusta.
- Nuorisopsykiatrian osalta edellisen lisäksi HUS johtaa Terapiat etulinjaan hanketta, jonka toimintamalli perustuu porrastettuun hoitomalliin, ammattilaisten kouluttamiseen, digitaalisten ratkaisujen kehittämiseen, vaikuttavuuden seurantaan ja kansallisen yhtistyön tukemiseen.

## 7.3. LASTENSUOJELUN JA PSYKIATRIAN YHTEISTEN ASIAKKAIDEN PALVELUT

- Pääsääntöisesti lastensuojelua ja lasten/nuorisopsykiatria vaativat tilanteet ovat vaikeita ja monimutkaisia, ja ne tulisi myös sosiaalitoimen puolella keskittää. Tämä mahdollistaisi yhdenmukaiset toimintamallit ja perustaisi sekä sosiaalitoimen että terveydenhuollon interventiot tutkittuun tietoon.
- Hyvinvointialueyhteistyössä segmenttiyhteistyössä yhtenä painopisteenä on vaikeasti oireilevien ja vaativaa sijoitusta tarvitsevien lasten psykiatrisen hoidon ja arjen tuen, sekä asumisen järjestäminen koordinoitusti yhteistyössä terveydenhuollon ja sosiaalitoimen kesken. HUS jatkaa osatoteuttajana mm. lastensuojelun HEHKU-hankkeessa, ja on johtanut Etelä-Suomen OT-hanketta (Socca) jonka tavoitteena on ollut mm. luoda ja juurruttaa hyviä käytänteitä vaativan tason yhteisasiakkuuksien pysyviksi palvelurakenteiksi.
- Pysyvien rakenteiden luominen edellyttäisi kuitenkin hankerahoitusta pysyvämmän ratkaisun, joka vaatinee erillisrahoitusta. Lisäksi lastensuojelun palvelujen vaikuttavuuden arviointia tulisi kehittää. HUS pyrkii kansallisilla avauksilla ja hankkeissa tuomaan esiin ratkaisuja, muun muassa yhteiset virat, organisaatioiden rajat ylittävän yhteistyön lisääminen ja konsultaatorakenteiden kehittäminen.

## 7.4. RIITTÄVÄ HENKILÖSTÖ LASTEN JA NUORTEN MIELENTERVEYSPALVELUISSA

- Lastenpsykiatriassa on jo vuosien ajan ollut vakava lääkäripula. Suuri ongelma on hyvinvointialueiden ostama vuokratyövoima. Vuokratyön joustot ja palkkaus vetävät lääkäreitä pois julkisista viroista. Tämä johtaa siihen, että suuri osa erikoislääkäryöstä kohdentuu sellaiseen psykiatriseen perustyöhön, johon erikoislääkäriin osaamista ei tarvita. Julkisen sektorin vetovoimaa voisi lääkäreiden keskuudessa lisätä uusilla palkkamalleilla, sekä mahdollistamalla psykoterapiakoulutusta.
- Myös hoitajista on suuri vaje. HUS nuoriso- ja lastenpsykiatriassa on kehitetty eri ammattiryhmien toimenkuvia ja mahdollistettu erilaisia työn sisältöjä. Hoitajat ja psykologit siirtyvät usein yksityissektorille hankittuaan psykoterapiakoulutuksen, koska terapian kysynnän ja tarjonnan välinen kuilu mahdollistaa täyden työllisyyden psykoterapeuttina yksityissektorilla paremmalla palkalla ja suuremmalla vapaudella työn ja potilaiden valinnan suhteen. HUSissa terapeuttien palkkausta tulisi kehittää kannustavaan suuntaan. Ura- ja palkkakehitystä pitäisi saada myös hoitajille ja sosiaalityöntekijöille.
- Suuri osa terapioiden on tarkoituksenmukaista ulkoistaa, koska se on edullisempaa ja antaa joustovaraa toiminnassa. On kuitenkin tärkeätä, että HUSissa säilyy monipuolinen osaaminen psykoterapioiden saralla, ja jo nyt nähtävissä tämän osaamisen ohentumista, koska valmistuneet terapeutit herkästi siirtyvät yksityissektorille.

## 8. ASIAKASOSALLISUUSTOIMINNAN HYÖDYNTÄMINEN

- Toimenpide 1: Toiminnan johtaminen HUS-yhteisesti
  - Asiakasosallisuusohjelma kirjoitetaan, valmistuu vuoden 2023 loppuun mennessä.
  - Viestitään asiakasosallisuusohjelmasta tehostetusti vuoden 2024 aikana.
  - Kokemustoiminnan prosessit tehdään sujuviksi ja yhtenäisiksi HUS-tasolla.
  - Vastuu asiakkuudenhallinnalla
- Toimenpide 2: Asiakasosallisuustoiminnan arvo näkyväksi
  - Viestitään HUSin tulosityksiköiden johdolle ja henkilöstölle asiakkaiden osallistumisen keinoista. Jatkuva, vastuu kokemustoiminnan koordinaattoreilla ja kehittämispäälliköllä. On aloitettu tehostettu viestintä keväällä 2023, jatkuu tiiviinä.
  - Toiminnan määrän ja kulujen seuraaminen.

## 9.1. TILATEHOKKUUTTA KOSKEVA TIETO JA TILOJEN YHTEISKÄYTTÖ

- Tilakeskuksen vuoden 2024 tuottavuusohjelman projektiksi esitetään vuokratilakustannusten pienentämistä tilankäyttöä tehostamalla ja toimintojen siirtämisellä omiin kiinteistöihin, erityisesti toimistotilojen ja polikliinisten toimintojen osalta.
- Tilankäytön tehokkuutta arvioidaan työpistekohtaisilla sensoreilla ja mittauksella tukevalla ohjelmistolla.
- Tietotuotantoa kehitetään yhteistyössä tietohallinnon ja palveluverkkoselvitystä tekevän työryhmän kanssa, jotta voidaan tunnistaa tilankäytön tehostamispotentialit myös klinisten toimitilojen osalta.
- Tavoitteena on saada klinisiltä toimialoilta impulsseja tilankäytön tehostamisesta ja yhteiskäyttöisten tilojen lisäämismahdollisuuksista. viestinnällä ja tietoisuuden lisäämisellä pyritään sitouttamaan johtoa tilankäytön tehostamiseen.
- Tilankäytön tehostamista raportoidaan tuottavuusohjelman ohjausryhmälle ja HUSin johdolle.

## 9.2 HUS KIINTEISTÖT, JOHDON ROOLIT

- Taustaa: Arviointikertomuksessa kiinnitetään huomiota siihen, että yhtiön hallituksessa toimii jäseniä, joilla on luottamustehtävä tai virka HUS-yhtymässä, ja todetaan, että järjestelyyn liittyy sekä hyötyjä että riskejä. Hyötynä ovat tiedonkulku ja toisen osapuolen tuntemus, riskinä mahdollinen esteellisyys.
- Kommentit: Tarkastuslautakunnan mainitsemat hyödyt realisoituvat jatkuvasti hallituksen työskentelyssä, kun taas riskit ovat toiminnan suunnittelulla vältettävissä. Ennen valintapäätöstä arvioidaan kunkin jäsenen kohdalla, että esteellisyyskysymykset eivät aiheuta vähäistä suurempaa haittaa hänen luottamus- tai virkatehtäviensä hoidolle. HUS-yhtymän ulkopuolisten hallituksen jäsenten rekrytointi on haastavaa ottaen huomioon hallituksen jäsenten palkkiotason, joka on selvästi yksityisellä sektorilla noudatettua alhaisempi.



## 9.2. HUS KIINTEISTÖT OY:N TUOTTAVUUSTAVOITE

- Tuottavuustavoitteen piirissä ovat ne HUS Kiinteistöt Oy:n toiminnot, jotka tuottavat ja laskuttavat HUS Tilakeskusta ja muita HUSin yksiköitä kiinteistöjen hoidosta, kunnossapidosta, ulkoalueista, jätehuollosta, turvallisuudesta yms. palveluista poislukien rakennuttamispalvelut (rakennusinvestoinnit) sekä pysäköinti- ja asuntopalvelut.
- HUS Kiinteistöt Oy:n tuottavuustavoite on prosentuaalinen tavoite edellisen vuoden tilinpäätöksen mukaisista toimintakuluista, poislukien rakennusinvestoinnit sekä pysäköinti- ja asuntopalvelut.
- Tuottavuustavoitteen euromääräinen summa kohdistetaan HUSin ja HUS Kiinteistöt Oy:n välisen puitesopimuksen mukaisiin kuluihin.

# 10. ULKOPUOLISTEN ASiantuntijapalvelujen käyttö

- **Toimenpide/Nykyinen käytäntö:**
  - Hankinnoissa kyseisen palvelukategorian päällikkö vastaa siitä, että kaikki HUSin puitesopimukset koskien asiantuntijapalveluita, ovat kyseisen sopimuksen alaisia hankintoja tekevien saatavilla ja helposti löydettävissä.
  - Jos kyse on sopimuksesta, jota käytetään HUSin laajuisesti, tieto tallennetaan Hankintojen intranettiin: Hankintapankki → sopimusvalikoima
  - Jos sopimus on kohdistettu vain yhdelle yksikölle (esim. vain HUSin Hankintapalveluiden käyttämä sopimus), tieto tallennetaan ASHA-sopimusrekisteriin kyseisen yksikön toimesta sekä Hankinnat tallentavat sopimuksen yksikkönsä R-  
asemalle.
  - Hankintapalvelut käy läpi hankintapankin ja sopimusseurannan excelin ristiin, jotta varmistutaan, että HUS-laajusten sopimusten tiedot ovat hankintapankissa
- **Aikataulu:** Heti/9/2023, hankintapankin/sopimusseurannan tarkistus 10/2023
- **Toteutusvastuu:** Kategoriapäälliköt (Palvelut, ICT ja Sote-palvelut)

# 11.1. JOHDON TULEE VARMISTAA OHJEIDEN AJANTASAISUUS

- Taustaa
  - Nykyisessä ohjeistuksessa (toimitusjohtajan ohje) edellytetään, että ohjeilla on vastuhenkilö ja asetettu päivitykselle määräaika.
  - Ohjeistuksessa mainittua hallinnollisten ohjeiden keskitettyä jakelukanavaa (ohjepankki) ei vielä ole otettu käyttöön.
- Toimenpiteet
  - Otetaan käyttöön ohjepankki myös hallinnollisten ohjeiden jakelukanavana. Ohjepankki mahdollistaa muistutukset yksittäisten ohjeiden vastuuhenkilöille päivitystarpeesta.
  - Määräajan ylittäneiden ohjeiden vastuuhenkilöitä muistutetaan päivitystarpeesta.
- Vastuut ja aikataulu
  - Konsernihallinnon vastuualueilta nimetään ohjekoordinaattorit ohjepankin hallinnollisten ohjeiden ylläpito- ja päivitysprosessiin, ohjepankin käyttöönotto vuoden 2023 aikana.

## 11.2. JOHDON TULEE VARMISTAA, ETTÄ HENKILÖSTÖ TUNTEE HALLINNOLLISET OHJEET, NE OVAT LÖYDETTÄVISSÄ JA ETTÄ NIITÄ NOUDATETAAN

- Taustaa
  - Nykyisin ohjeita jaetaan intranetin kautta. Intranetin hakutoiminto ei tue ajantasaisen tiedon löytämistä.
  - Vastuu ohjeiden noudattamisesta alaisensa toiminnan osalta on HUSin organisaatorakenteen mukaisesti linjaesihenkilöllä ("yksijohtajajärjestelmä").
  - Jo nykyisin uusista ohjeista on tiedotettu intranetin lisäksi useissa eri sisäisissä informaatiokanavissa niiden lajin mukaan (mm. juristikirje, laatukirje, esimiesviesti jne.)
- Toimenpiteet
  - Ohjepankki otetaan käyttöön myös hallinnollisten ohjeiden jakelukanavana ja sen käyttöönotosta viestitään HUSin sisäisesti.
    - Viestinnän yhteydessä tuodaan esille esihenkilöiden sisäisen valvonnan vastuita.
- Vastuut ja aikataulu
  - Konsernihallinnon vastuualueet, toteutus vuoden 2023 aikana.

## 11.3. HUS VIESTINNÄN ASiantuntemusta tulee hyödyntää enemmän ohjeiden toimeenpanossa.

- Taustaa
  - Arviointikertomuksessa todetaan, että "HUS Viestinnän rooli ohjeiden viestinnässä on ollut neuvoo antava." ja HUS Viestintä on osallistunut sellaisten ohjeiden viestintään, jotka "vaikuttavat laajasti ja poikkeuksellisesti henkilöstön toimintaan".
- Toimenpiteet
  - Viestintä kokoaa tulosyksiköiden uutiskirjeisiin koosteen uusista hallituksen, toimitusjohtajan tai johtajaylilääkärin hyväksymistä ohjeista. Kaikki em. ohjeet käsitellään johtoryhmässä ennen niiden hyväksymistä ja tämän käsittelyn yhteydessä arvioidaan laajemman sisäisen viestinnän tarvetta.
- Vastuut ja aikataulu
  - HUS Viestintä, uusi käytäntö vuoden 2023 aikana.

# 12. TILINTARKASTAJAN SUOSITUSTEN TOIMEENPANO

- Taustaa
  - Tilintarkastajan havaitsemat keskeiset epäkohdat on korjattava. Tarkastuskohteiden lisäksi tilintarkastajan suosituksia tulee hyödyntää koko organisaatiossa.
- Toimenpiteet
  - Tilintarkastajien tilinpäätöksen sekä tilikauden aikaisten tarkastusten suositukset on vuosittain käsitelty vastuualueittain ja vastuuhenkilöittäin. Vastuutahojen vastaukset kehityskohteiden korjaamisesta on esitelty vuosittain tarkastuslautakunnalle. Suositusvastauksia on käsitelty myös johtoryhmässä.
  - Suositusten käsittelyprosessia ja tiedon jakoa on edelleen kehitetty. Tietoa vuosittaisista kehityskohteista ja suunnitelluista korjaustoimenpiteistä jaetaan laajemmin taloushenkilöstön kesken, jonka myötä tietoa saadaan jaettua yksiköiden talousvastuutaavien kautta organisaation eri alueille. Loppuvuodesta tehdään välitarkastelu kehityskohteiden toimenpiteiden edistymisestä ja suunnitellaan tarvittavat jatkotoimenpiteet. Tiedon laajemmalla jakamisella ja asian säännönmukaisilla esiinnostoilla pyritään varmistamaan kehitystoimenpiteiden edistyminen.
- Vastuut ja aikataulu
  - Talousjohtaja ja toimitusjohtaja