

Tarkastuslautakunnan arviointimuistio
TALOUDELLINEN TILANNE JA
TAVOITTEIDEN TOTEUTUMI-
NEN 2024

Sisältö

1	Mitä arvioitiin?	3
2	Taloudellisten tavoitteiden toteutuminen.....	4
2.1	Talousarvion sitovat tavoitteet	4
2.2	Ydin- ja konsernipalvelujen tulosalueiden tavoitteet.....	4
2.3	Tytäryhtiöille asetetut tavoitteet.....	6
3	Taloudellinen tilanne.....	8
3.1	HUSin talous tilinpäätöksen 2024 perusteella.....	9
3.2	Toimenpiteet talouden tasapainottamiseksi.....	13
3.3	Lainanottovaltuus ohjaa investointeja	16
4	Strategisten tavoitteiden toteutuminen	22
4.1	Ydin- ja konsernipalvelujen tulosalueiden strategisten tavoitteiden toteutuminen.....	25
4.2	Strategisten projektien toteutuminen	29
5	Johtopäätökset ja tarkastuslautakunnan suositukset.....	31
	Liitetaulukko 1. Tuottavuushankkeet vuonna 2024.....	34
	Liitetaulukko 2. Strategiset projektit vuonna 2024.....	36
	Lähteet.....	39

1 Mitä arvioitiin?

Arvioinnissa selvitettiin vuoden 2024 talousarviossa asetettujen taloudellisten tavoitteiden toteutumista, HUSin taloudellista tilannetta ja talouden tasapainotuksen onnistumista. Lisäksi selvitettiin strategisten tavoitteiden toteutumista ja strategian toimeenpanoa. Arvioinnissa keskitytään HUS-yhtymän eli emoyhtiön taloudellisiin lukuihin, koska konserniyhtiöiden vaikutus HUSin talouteen on vähäinen.

Arviointi perustui Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024-asiakirjassa julkaistuihin tietoihin, toimitusjohtajan ja talousjohtajan kuulemiseen tarkastuslautakunnassa sekä HUSin viranhaltijoilta pyydettyihin selvityksiin. Aineistona oli myös tulosalueiden vuoden 2024 toimintakertomukset ja muu asiakirja-aineisto.

Tarkastuslautakunnan lakisääteisenä tehtävänä on arvioida yhtymäkokouksen asettamien tavoitteiden toteutumista. Tavoitteet vahvistetaan vuosittain talousarviossa. HUSin yhtymäkokous hyväksyi talousarvion vuodelle 2024 joulukuussa 2023.

Arvioinnin toteuttivat johtava tuloksellisuustarkastaja Hanna-Maria Leinonen, tuloksellisuustarkastaja Jenni Helminen, arviointijohtaja Pirjo Räsänen ja arviointipäällikkö Jenni Hämäläinen.

2 Taloudellisten tavoitteiden toteutuminen

2.1 Talousarvion sitovat tavoitteet

Talousarviossa 2024 asetettiin 4 yhtymäkokoukseen nähden sitovaa taloudellista tavoitetta, jotka koskivat jäsenkuntalaskutuksen kehystä, tilikauden tulosta, investointeja ja lainankannan enimmäismäärää vuoden lopussa.¹ Kaikki tavoitteet toteutuivat muutettuun talousarvioon nähden. Tavoitteet toteutuivat myös alkuperäiseen talousarvioon nähden lukuun ottamatta tilikauden tulosta, joka oli 30,4 miljoonaa alijäämäinen. Tulostavoitetta päivitettiin yhtymäkokouksessa 19.12.2024 (§ 20) nollatuloksesta -65,4 miljoonaan euroon.² Taulukossa 1 esitetään alkuperäisen ja joulukuussa 2024 muutetun talousarvion tavoitteet sekä niiden toteutuminen.

Taulukko 1. Taloudellisten tavoitteiden toteutuminen vuonna 2024

Sitovat tavoitteet (1000 euroa)	Talousarvio 2024	Muutettu talousarvio 2024, yhtymäkokous 19.12.2024	Toteuma
Tilikauden tulos	0	-65 441	-30 422
Jäsenlaskutuksen kehys	2 206 000	2 206 000	2 206 000
Investoinnit*	260 894	244 144	236 377
Pitkäaikainen lainakanta vuoden lopussa enintään	1 126 370	1 126 370	1 126 369

* Sisältää kaikki rahoitusmuodot. LÄHDE: HUS. [Yhtymäkokous 14.12.2023](#) § 28. Esitys vuoden 2024 talousarvioksi ja taloussuunnitelmaksi 2024–2026. s. 48; [Yhtymäkokous 19.12.2024](#) § 20. Vuoden 2024 talousarvion sitovuustasojen muuttaminen; HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 81–82.

2.2 Ydin- ja konsernipalvelujen tulosalueiden tavoitteet

Ydinpalveluihin kuuluu 6 sairaanhoidollisia palveluja tuottavaa tulosaluetta: Aivokeskus, Naisten, lasten ja nuorten palvelut, Medisiiniset palvelut, Operatiiviset palvelut, Akuutti, leikkaus- ja teho-
hoitokeskus sekä Diagnostiikkakeskus. HUS-tason tavoitteiden lisäksi ydinpalvelujen tulosalueille asetettiin 3 talouden tavoitetta vuodelle 2024: jäsenlaskutuksen kehys, tilikauden tulos ja tuottavuus. Tulosalueiden tavoitteet sisältyivät yhtymähallituksen maaliskuussa 2024 hyväksymiin käyttösuunnitelmiin.³ Tavoitteet toteutuivat kaikilla 6 ydinpalvelujen tulosalueella lukuun ottamatta tilikauden tulosta, joka toteutui vain Akuutti, leikkaus- ja teho-
hoitokeskuksessa sekä Diagnostiikkakeskuksessa. Taulukossa 2 on kuvattu yhteenveto tavoitteiden toteutumisesta.

¹ HUS. [Yhtymäkokous 14.12.2023](#) § 28. Esitys vuoden 2024 talousarvioksi ja taloussuunnitelmaksi 2024–2026. s. 48.

² HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 81.

³ HUS. [Yhtymähallitus 4.3.2024](#) § 25. HUS-yhtymän vuoden 2024 talousarvion tasapainottaminen yhtymäkokouksen päätöksen mukaisesti sekä käyttösuunnitelmien vahvistaminen. Liite 2. Ydinpalvelujen ja konsernipalvelujen käyttösuunnitelmat 2024.

Taulukko 2. Ydinpalvelujen tulosalueiden tavoitteiden toteutuminen vuonna 2024

Sitovien tavoitteiden toteutuminen ✓ = toteutui, x = ei toteutunut	Jäsenlaskutuksen kehys (1000 euroa)	Tilikauden tulos (1000 euroa)	Tuottavuus (%)*
Aivokeskus	✓ Tavoite: 356 218 Toteuma: 356 218	x Tavoite: 1 167 Toteuma: -9 042	✓ Tavoite: -0,8 % Toteuma: -4,0 %
Naisten, lasten ja nuorten palvelut	✓ Tavoite: 361 447 Toteuma: 361 447	x Tavoite: 235 Toteuma: -2 993	✓ Tavoite: -0,8 % Toteuma: -1,0 %
Medisiiniset palvelut	✓ Tavoite: 343 545 Toteuma: 343 545	x Tavoite: 590 Toteuma: -16 236	✓ Tavoite: -0,8 % Toteuma: -8,2 %
Operatiiviset palvelut	✓ Tavoite: 820 788 Toteuma: 820 788	x Tavoite: 1 110 Toteuma: -68 181	✓ Tavoite: -0,8 % Toteuma: -2,3 %
Akuutti, leikkaus- ja tehohoito- keskus	✓ Tavoite: 280 779 Toteuma: 280 779	✓ Tavoite: -5 255 Toteuma: 1 212	✓ Tavoite: -0,8 % Toteuma: -7,8 %
Diagnostiikkakeskus	✓ Tavoite: 4 483 Toteuma: 4 483	✓ Tavoite: 872 Toteuma: 4 926	✓ Tavoite: -1,0 % Toteuma: -1,7 %

* Tuottavuustavoitetta mitataan kustannus per potilas -tunnusluvulla, jonka lasku kuvaa paranevaa ja nousu heikkenevää tuottavuutta. LÄHDE: HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024. s. 82.

Konsernipalvelujen tulosalueeseen kuuluu 6 tulosityksikköä: Kiinteistö- ja toimitilapalvelut, Konsernihallinto, Työterveys, Tietohallinto, Apteekki ja Runkopalvelut. Niille asetettiin tavoitteet tilikauden tulokselle, tuottavuudelle ja sisäisen laskutuksen enimmäismäärälle. Tulos- ja tuottavuustavoitteet toteutuivat lukuun ottamatta Apteekin tuottavuustavoitetta. Sisäisen laskutuksen enimmäismäärää koskevat tavoitteet toteutuivat suurelta osin ydinpalvelujen tulosaluetasolla tarkasteltuna. Tavoite jäi saavuttamatta ainoastaan Apteekilla.⁴ Taulukossa 3 on kuvattu yhteenveto tavoitteiden toteutumisesta.

⁴ HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024. s. 83.

Taulukko 3. Konsernipalvelut -tulosalueen tulosityksiköiden tavoitteiden toteutuminen vuonna 2024

Sitovien tavoitteiden toteutuminen ✓ = toteutui, x = ei toteutunut	Tilikauden tulos (1000 euroa)	Tuottavuus*	Sisäisen laskutuksen enimmäismäärä (ydinpalvelujen tulosalueilla)
Kiinteistö- ja toimitilapalvelut	✓ Tavoite: 29 Toteuma: 4490	✓ Tavoite: -1,0 % Toteuma: -2,0 %	✓
Työterveys	✓ Tavoite: 22 Toteuma: 606	✓ Tavoite: -1,0 % Toteuma: -1,6 %	✓
Tietohallinto	✓ Tavoite: 9 Toteuma: 16 970	✓ Tavoite: -1,0 % Toteuma: -7,4 %	✓
Apteekki	✓ Tavoite: 93 Toteuma: 1607	x Tavoite: -1,0 % Toteuma: 0,3 %	x Tavoitetaso ylittyi Operatiivisissa palveluissa, Diagnostiikkakeskuksessa sekä Naisien, lasten ja nuorten palveluissa.
Runkopalvelut	✓ Tavoite: 483 Toteuma: 11 008	✓ Tavoite: -1,0 % Toteuma: -2,8 %	✓ Sisäinen laskutus oli kokonaisuutena tavoitteen mukainen ydinpalveluissa, mutta pienempiä ylityksiä oli Aivokeskuksessa ja Operatiivisissa palveluissa.
Konsernihallinto	✓ Tavoite: 644 Toteuma: 25 141	✓ Tavoite: -1,0 % Toteuma: -1,0 %	✓

* Tuottavuustavoitetta mitataan kustannus per potilas -tunnusluvulla, jonka lasku kuvaa paranevaa ja nousu heikkenevää tuottavuutta. LÄHDE: HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024. s. 83, 165–190.

2.3 Tytäryhtiöille asetetut tavoitteet

Tytäryhtiölle asetettavien tavoitteiden lähtökohtana tulee olla se, mitä omistaja eli HUS yhteisöltä odottaa. Tytäryhtiöille on asetettu pääasiassa taloudellisia tavoitteita tilikauden tulokselle, tuottavuudelle ja pääoman tuotolle. Taloudellisten tavoitteiden lisäksi tytäryhtiöille olisi mahdollista asettaa nykyistä enemmän toiminnallisia tavoitteita, kuten tilojen vuokraus- ja käyttöaste, asiakas-tyytyväisyys sekä vastuullisuutta koskevia tavoitteita.

Tytäryhtiöt saavuttivat vuonna 2024 kaikki HUSin niille asettamat sitovat tavoitteet. (Taulukko 4). Yhtiöille Asunto Oy Porvoon Joukahaisentie 5, Kiinteistö Oy HUS asunnot ja As Oy Pilvenmäki ei asetettu sitovia tavoitteita HUSin talousarviossa.

Taulukko 4. Tytäryhtiöiden tavoitteiden toteutuminen vuonna 2024

Tytäryhtiö ja HUSin omistusosuus	Tavoitteet 2024	Tavoitteiden toteutuminen	Tarkastuslautakunnan huomiot
HUS Kiinteistöt Oy Omistusosuus: 100 %	- Tulos: 0 euroa - Tuottavuus: ≥ 2 % - Suurten hankkeiden vuotuisen maksuohjelman ja toteuman pitävyy	Tavoitteet saavutettiin. Tulos: 73 239 euroa Tuottavuus: 2,3 % Maksuohjelman ja toteuman pitävyys: 99,5 %.	Yhtiön tulos on ollut positiivinen ja tuottavuustavoite on saavutettu vuosina 2021–2024.
Orton Oy Omistusosuus: 100 %	- Tulos: positiivinen - Oman pääoman tuotto positiivinen	Tavoitteet saavutettiin. Tulos: 713 999 euroa Oman pääoman tuotto: 68,0 %.	Tavoitteet ovat olleet samat useita vuosia ja ne saavutettiin v. 2022–2024. Liiketoiminta pysyi samalla tasolla verrattuna edelliseen vuoteen. HUS-yhtymän ja hyvinvointialueiden tasapainotusohjelmilla voi olla vaikutuksia palvelujen kysyntään.
Puro Tekstiilihuoltopalvelut Oy Omistusosuus: 50,33 %	- Tulos: positiivinen - Tuottavuus: ≥ 2 %	Tavoitteet saavutettiin. Tulos: 488 725 euroa Tuottavuus: 6,7 %.	Tuottavuustavoitteen toteutuminen on hyvä saavutus. Vuosina 2021–2023 tavoitetta ei saavutettu.
HYKS-instituutti Oy Omistusosuus: 100 %	- Tulos: positiivinen - Tutkimusten määrä ≥ 2023	Tavoitteet saavutettiin. Tulos: 401 151 euroa Tutkimusten määrä: 70 (2023: 67, 2022: 49).	Suunnitteilla on käynnistää Orton Oy:n ja HYKS-instituutti Oy:n sulautumismenettely. Sulautumissuunnitelmaa ei ole toimeenpanttu maaliskuussa 2025.

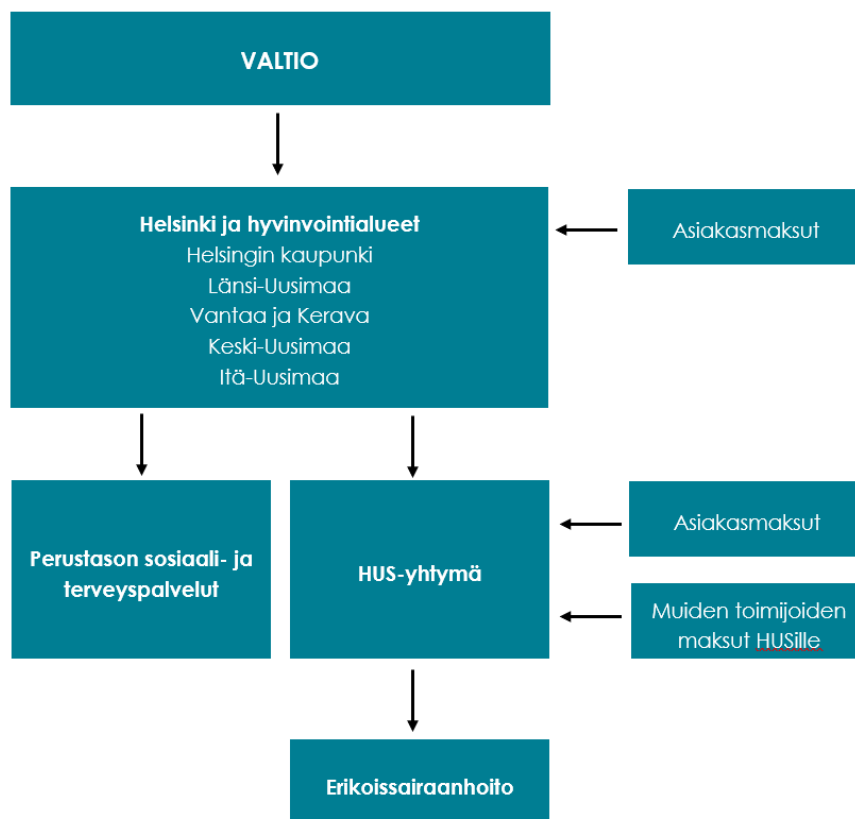
LÄHDE: HUS. [Yhtymäkokous 14.12.2023](#) § 28. Esitys vuoden 2024 talousarvioksi ja taloussuunnitelmaksi 2024–2026. s. 50–51, 140; HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 83.

3 Taloudellinen tilanne

HUSin rahoitusmalli muuttui merkittävästi, kun suoriteperusteisesta laskutuksesta siirryttiin raamipohjaiseen rahoitukseen vuoden 2023 alussa. HUS ei saa rahoitusta suoraan valtiolta, vaan se tulee omistajilta eli Uudenmaan hyvinvointialueiden ja Helsingin kaupungin kautta. (Kuvio 1)

Vuonna 2024 valtio rahoitti Uudenmaan sosiaali- ja terveydenhuoltoa vajaalla 7 miljardilla eurolla. Tästä omistajat budjetoivat HUSille kiinteänä kehyksenä 2,2 miljardia euroa, mikä on 70 prosenttia HUSin rahoituksesta. Loput rahoituksesta, noin 1 miljardi euroa, tulee asiakasmaksuista, maksuina palveluista, joita tuotetaan muualle Suomeen ja pieni osa tutkimusrahoituksena. HUS ei saa yliopistosairaalalisää, jolla katetaan yliopistosairaalaista aiheutuvia korkeampia kustannuksia, suoraan valtiolta, toisin kuin muut yliopistosairaalat.⁵ Yliopistosairaaloiden erikoissairaanhoidon palvelusuoritteiden korkeammat kustannukset verrattuna keskussairaaloihin johtuvat erityisosaavasta henkilöstöstä, tiloista ja laitteista, valmiuden ylläpidosta, kansallisista ja alueellisista erityistehtävistä sekä sairaalassa toteutuvasta laajasta koulutus-, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnasta.⁶

Kuvio 1. HUS-yhtymän rahoitus



LÄHDE: Helsingin Sanomat 26.3.2024. [Hei valtio, lähetä rahaa suoraan, toivoo Hus \(hs.fi\)](#). (Muokattu) Viitattu 6.3.2025.

⁵ HUS. [Yhtymäkokous 14.12.2023](#) § 28. Esitys vuoden 2024 talousarvioksi ja taloussuunnitelmaksi 2024–2026; HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 63. HUS. Husari 10.12.2024. [Mistä HUSin rahat tulevat ja mihin ne menevät? \(hus.fi\)](#). Viitattu 21.3.2025.

⁶ [Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi hyvinvointialueiden rahoituksesta annetun lain muuttamisesta 322/2022 \(finlex.fi\)](#). Viitattu 12.4.2025.

HUSin talousraami vuodelle 2024 oli tiukka. Toimintakulujen kasvuvara oli vain 1,5 prosenttia verrattuna vuoteen 2023. Budjetoitu kehys oli noin 6,9 miljoonaa euroa alle HUSin esittämän tason, eikä se mahdollistanut hoitojonojen purkamista. Yhtymäkokous hyväksyi 14.12.2023 (§ 28) talousarvion vuodelle 2024, jossa tavoite oli nollatulos.⁷ Syksyllä 2024 tuloksen arvioitiin muodostuvan alijäämäiseksi. Syynä tähän olivat palvelutuotannon suunniteltua korkeampi volyymi sekä omaisuuden myynnille asetetut tavoitteet, jotka eivät toteutuneet odotetulla tasolla. Tulostavoitetta päivitettiin yhtymäkokouksessa 19.12.2024 (§ 20) siten, että alijäämäksi ennustettiin 65,4 miljoonaa euroa. Alijäämä jäi lopulta ennustettua pienemmäksi onnistuneiden sopeuttamistoimien ansiosta. Lisäksi osa kuluista toteutui ennakoitua pienempinä: muun muassa potilasvakuutus (-10,2 milj. euroa), tapaturmavakuutus (-2,3 milj. euroa) ja HUS Kiinteistöjen asiakashyvytys (-2,0 milj. euroa). Tukia ja avustuksia kirjautui 4,8 miljoonaa euroa ennustettua enemmän.⁸

Helsingin hallinto-oikeuteen tehtiin aluevalitus HUSin yhtymäkokouksen joulukuussa 2023 hyväksymästä vuoden 2024 talousarviopäätöksestä. Valituksen keskeisin peruste oli, että talousarviopäätös ei sisällä HUS-yhtymän järjestämisvastuun edellyttämiä määrärahoja, joten hoitovelkaa ei voida purkaa, vaan parhaimmillaan tavoitteena on hoitojonojen kasvun pysäyttäminen. HUS-yhtymä totesi lausunnossaan, että talousarviopäätös ei ole lainvastainen. Lausunnossa tuotiin esille, että Uudenmaan hyvinvointialueiden ja Helsingin kaupungin ja edelleen HUS-yhtymän valtiolta saama rahoitus on liian pieni ja sosiaali- ja terveydenhuollon rahoitus valtakunnallisesti alimitoitettu. Helsingin hallinto-oikeus hylkäsi valituksen joulukuussa 2024.⁹ Lisäksi yhtymähallituksen jäsen erosi yhtymähallituksesta lokakuussa 2024, koska hän katsoi, että yhtymäkokouksen päättämien säästötoimien vuoksi HUSin hallitus ei voisi teoriassakaan toimia rikkomatta lakia.¹⁰

3.1 HUSin talous tilinpäätöksen 2024 perusteella

Toimintatuotot ja -kulut esitetään talouspuussa kuviossa 2 tulosalueittain. Puun vasemmassa haarassa kuvataan hyvinvointialueilta ja Helsingin kaupungilta saadut jäsenmaksuosuudet. Toimintatuotot olivat noin 3,1 miljardia euroa, joista jäsenmaksuosuudet olivat 2,1 miljardia euroa. Toimintatuotot alittivat talousarvion 18,1 miljoonalla eurolla (0,6 %), mikä johtui diagnostisten ja kehyksen ulkopuolisten erikoissairaanhoidon palvelutuottojen ennakoitua matalammasta tasosta. Toimintatuottoja saatiin myös esimerkiksi muista palvelutuloista (617,5 milj. euroa), muista myyntituotoista (172,3 milj. euroa), maksutuotoista (88,3 milj. euroa) sekä tuista ja avustuksista (35,8 milj. euroa).¹¹

Puun oikeassa haarassa esitetyt toimintakulut olivat noin 2,9 miljardia euroa ylittäen talousarvion 13,0 miljoonalla eurolla (0,4 %), ja kasvoivat 2,0 prosenttia edellisestä vuodesta. Palvelutuotannon

⁷ HUS. [Yhtymäkokous 14.12.2023](#) § 28. Esitys vuoden 2024 talousarvioksi ja taloussuunnitelmaksi 2024–2026; HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024. s. 63.

⁸ HUS. [Yhtymäkokous 14.12.2023](#) § 28. Esitys vuoden 2024 talousarvioksi ja taloussuunnitelmaksi 2024–2026; Talousjohtaja, sähköposti 29.1.2025.

⁹ HUS. [Yhtymähallitus 12.2.2024](#) § 14. Aluevalitus yhtymäkokouksen päätöksestä 14.12.2023 § 28 koskien vuoden 2024 talousarviota ja vuosien 2024–2026 taloussuunnitelmaa; Helsingin hallinto-oikeus. Päätös 16.12.2024. Dnro 182/03.04.04.09/2024.

¹⁰ HUS. [Yhtymäkokous 3.10.2024](#) § 15. Yhtymähallituksen jäsenen vaali.

¹¹ HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024. s. 84–87.

volyymi toteutui korkeampana kuin talousarvioon oli suunniteltu, mikä kasvatti myös kuluja. Suurimpia ylityksiä tehtiin sairaanhoidollisten palvelujen ostoissa sekä lääkkeiden ja apteekkitarvikkeiden ja tutkimus- ja hoitotarvikkeiden kuluissa.¹²

Tilikauden tulos vuodelle 2024 oli 30,4 miljoonaa euroa alijäämäinen. Tulosalueista suurimmat alijäämät (tulos ennen saatuja ja annettuja sisäisiä asiakaspalautuksia) tehtiin Operatiivisissa palveluissa (-68,2 milj. euroa), Medisiinisissä palveluissa (-16,2 milj. euroa) ja Aivokeskuksessa (-9,0 milj. euroa).¹³ Tulosalueille asetettujen tavoitteiden toteutuminen, mukaan lukien tilikauden tulokset, käsitellään tarkemmin muistion luvussa 2.

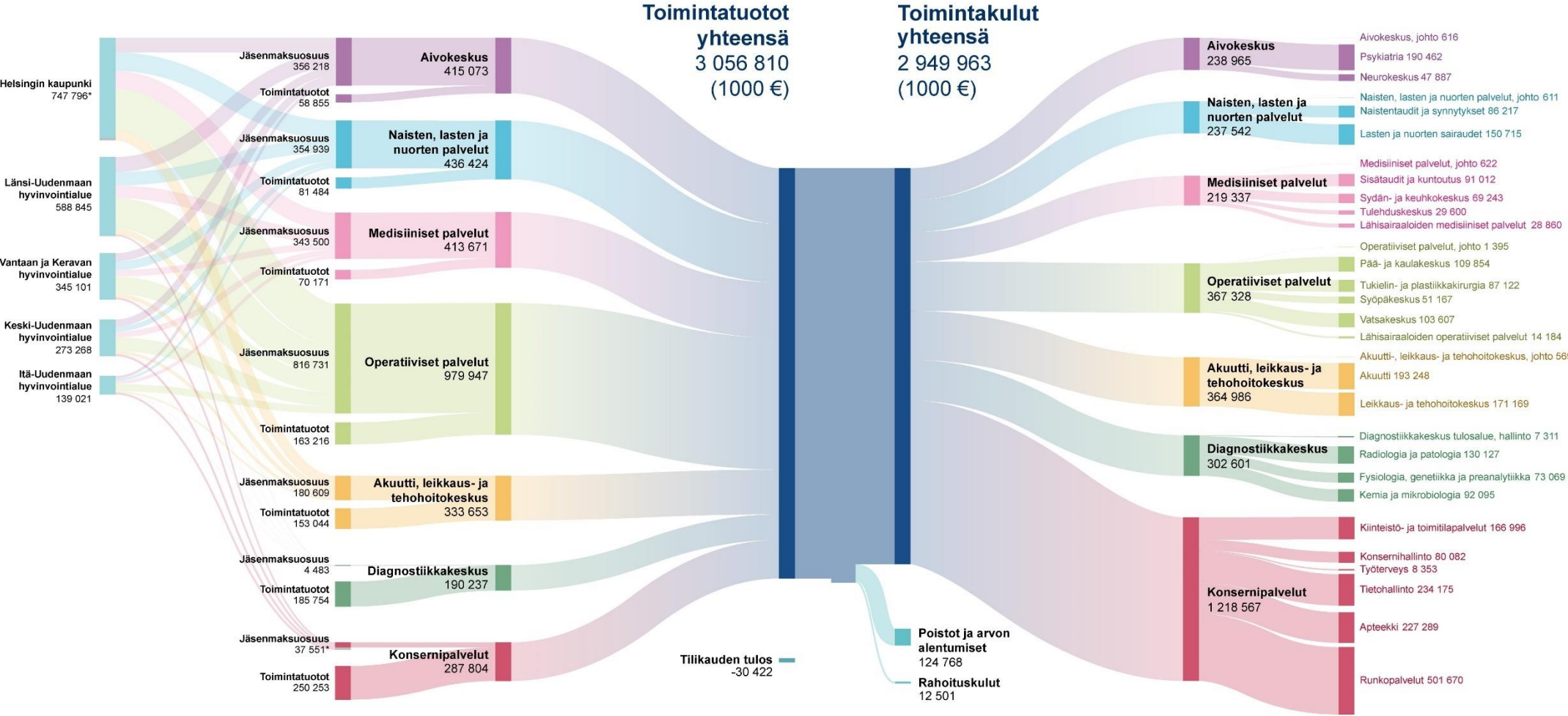
Operatiiviset palvelut -tulosalueen toimintakulut ylittivät talousarvion 44,8 miljoonalla eurolla (4,5 %). Muiden sairaanhoidollisia palveluja tuottavien tulosalueiden toimintakulut alittivat talousarvion 0,7–5,9 prosentilla. Eniten toimintakulut kasvoivat edellisestä vuodesta Operatiivisissa palveluissa (4,2 %), Naisten, lasten ja nuorten palveluissa (3,1 %) ja Aivokeskuksessa (2,2 %).¹⁴

¹² HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024. s. 87, 90–91; HUS. [Yhtymähallitus 24.3.2025](#) § 28. Tilinpäätös 2024, toiminnan ja talouden toteutuminen vuonna 2024.

¹³ HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024. s. 82.

¹⁴ HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024. s. 137–161.

Kuvio 2. HUSin toimintatuotot ja -kulut (1000 euroa) vuonna 2024. Lähde: Talousjohto 20.2.2025. Visualisointi Hahmota Oy.



*Sisältää tasausmaksun Helsingin kaupungille 17 375 (1000 €)

Vaikea taloustilanne näkyy taloutta kuvaavissa tunnusluvuissa

Kestävässä taloudessa vuosikate kattaa poistot. Vuonna 2024 vuosikate oli 94,3 miljoonaa euroa, eikä se riittänyt kattamaan poistoja. Vuosikate parani kuitenkin huomattavasti edellisestä vuodesta, jolloin se oli 9,1 miljoonaa euroa.¹⁵ Taulukkoon 5 on kerätty HUS-yhtymän talouden tunnuslukuja vuosilta 2020–2024.

Taulukko 5. HUS-yhtymän talouden tunnuslukuja vuosina 2020–2024

	2020	2021	2022	2023	2024
Tulorahoitus					
Vuosikate, milj. euroa	113,0	125,2	107,8	9,1	94,3
Vuosikate/poistot, %	100,0	113,6	100,0	7,5	75,6
Tase					
Lainakanta, milj. euroa	662,2	734,0	865,7	996,2	1126,4
Lainat ja vuokravastuut, milj. euroa	1192,4	1230,6	1368,2	1486,2	1611,5
Omavaraisuusaste, %	23,8	23,2	20,7	14,9	12,9
Suhteellinen velkaantuneisuus, %	42,7	42,2	49,6	53,5	54,0
Investoinnit					
Investointimenot, milj. euroa	241,2	250,0	275,9	237,1	227,6
Poistot, milj. euroa	113,0	110,2	107,8	120,2	124,8
Rahoitus					
Lainanhoitokate	7,3	6,6	5,5	0,5	2,1
Korkokulut, milj. euroa	0,7	0,7	1,5	11,4	18,8
Rahavarat, milj. euroa	225,9	183,1	123,9	130,8	111,5
Kassan riittävyys, päivää	28,9	21,6	14,6	15,1	12,6

Vuosien 2019–2022 tiedot ovat HUS-kuntayhtymän lukuja. LÄHDE: HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus -asiakirjat 2020–2023. HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 66–68, 85–86, 100.

Investointimenot olivat 227,6 miljoonaa euroa¹⁶ vuonna 2024. Vuoden 2024 investointitaso oli aikaisempia vuosia matalampi ja hankkeita priorisoitiin merkittävästi osana talouden tasapainottamista.

Lainakanta oli 31.12.2024 yhteensä 1126,4 (2023: 996,2) miljoonaa euroa, mikä on 130,2 miljoonaa ja noin 13,1 prosenttia enemmän kuin edellisenä vuonna. Lainat ja leasing-vastuut olivat yhteensä

¹⁵ HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 66.

¹⁶ Luku sisältää vain taseinvestoinnit, ei laiteyhtiöinvestointeja.

1611,5 (2023: 1486,2) miljoonaa euroa, mikä on 125,3 miljoonaa euroa enemmän kuin edellisenä vuonna.¹⁷

Pitkäaikaista lainaa investointien rahoittamiseksi voidaan nostaa vain lainanottovaltuuden puitteissa. Pitkäaikaista lainaa nostettiin 165 miljoonaa euroa, mikä vastasi talousarvion ennustetta. Pitkäaikaista lainaa maksettiin takaisin 34,8 miljoonaa euroa. Lyhytaikaista lainaa käytettiin lokamarraskuussa maksuvalmiuden turvaamiseksi ennen pitkäaikaisen lainarahoituksen nostamista. Lainojen yhteismäärä ei saa muodostua kohtuuttoman suureksi, jotta lyhennykset ja korot kyetään hoitamaan.

Lainasalkun keskikorko vuonna 2024 oli 1,85 prosenttia (2023: 1,3 %). Lainojen korkoja maksettiin 18,8 miljoonaa euroa, mikä oli 7,4 miljoonaa euroa (64,8 %) enemmän kuin edellisenä vuonna (2023: 11,4 milj. euroa). Korkokulut kuitenkin alittivat 6,2 prosentilla talousarvion. Vuoden 2024 lopussa lainakannasta oli kiinteään korkoon sidottuja lainoja 53 ja vaihtuvakorkoisia lainoja 47 prosenttia. Lainakannan ennakoidaan kasvavan vuosina 2026 ja 2027, mihin vaikuttaa osaltaan HUSin investointiohjelma.¹⁸

Omavaraisuusaste mittaa yhtymän vakavaraisuutta, alijäämän sietokykyä sekä kykyä selvitä sitoumuksista pitkällä aikavälillä. Vuonna 2024 omavaraisuusaste (12,9) ei saavuttanut sille asetettua 15 prosentin vähimmäistavoitetta, mihin vaikutti toteutunut tilikauden alijäämä. Omavaraisuusaste on viime vuosina laskenut. Suhteellinen velkaantuneisuus kuvaa sitä, kuinka paljon yhtymän käyttötuloista tarvittaisiin vieraan pääoman takaisinmaksuun. Suhteellinen velkaantuneisuus oli vuoden lopussa 54,0 prosenttia ja se on hieman noussut edellisestä vuodesta.¹⁹

HUS-yhtymän maksuvalmiutta kuvataan kassan riittävyytenä päivissä. Maksuvalmius säilyi hyvänä vuonna 2024, mihin vaikuttivat jäsenennakoiden maksuaikataulu sekä talousarvion mukaisen pitkäaikaisen lainan nosto loppuvuodesta. Kassan riittävyys oli 12,6 päivää ja se ylitti vähimmäistavoitteen (12 pv), mutta heikkeni edellisestä vuodesta (2023: 15,1 pv). Riittävänä maksuvalmiutena voidaan pitää 10–15 päivän kassavaroja. Rahavarojen määrä, 111,5 miljoonaa euroa, pieneni edellisestä vuodesta 19,3 miljoonaa euroa.²⁰

3.2 Toimenpiteet talouden tasapainottamiseksi

Tarkastuslautakunnan lakisääteisenä tehtävänä on arvioida talouden tasapainotuksen toteutumista tilikaudella sekä taloussuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden ja toimenpiteiden riittävyyttä talouden tasapainotuksen kannalta.

Hyvinvointialuelain 115 §:n mukaisesti HUSin on esitettävä talouden tasapainotuksen toteutumisesta tilikaudella sekä voimassa olevan taloussuunnitelman riittävyydestä talouden

¹⁷ HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 67; HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 69.

¹⁸ HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 67, 85.

¹⁹ HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 67–68.

²⁰ HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 45, 67, 97; HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023, s. 70.

tasapainottamiseksi. Kertynyt alijäämä tulee kattaa kolmessa vuodessa. Yksittäisen vuoden uudella alijäämällä ei ole itsenäistä kattamisaikaa, vaan määräaika on sama kuin ensimmäisellä alijäämällä. HUS-yhtymän ensimmäinen alijäämä vuodelta 2022 oli 93,1 tuhatta euroa, jonka myötä myös vuosina 2023 (111,1 milj. euroa) sekä 2024 (30,4 milj. euroa) syntyneet alijäämät on katettava vuoden 2025 loppuun mennessä.²¹

Vuoden 2024 talousarviovalmistelun yhteydessä laadittiin tuottavuus- ja taloudellisuussuunnitelma (jatkossa ”tuottavuusohjelma”) vuosille 2024–2027 sekä 130,3 miljoonan sopeutusohjelma vuodelle 2024. Talouden tilannetta sekä pidemmän aikavälin sopeuttamistarpeita käsiteltiin yhtiömähallituksessa ja hyvinvointialueiden yhteistyökokouksissa säännöllisesti vuoden aikana.

Talouden tasapainottamiseksi toteutettiin muun muassa seuraavia toimenpiteitä:

- Tuottavuusohjelma (säästötavoite: 22 milj. euroa).
- Tietohallintokulujen karsiminen (säästötavoite: 24,3 milj. euroa).
- Palvelutuotantoon liittyvien lisäysten eli volyymikasvun karsiminen (säästötavoite: 46,8 milj. euroa).²²
- Henkilöstökulujen vähentäminen (säästötavoite talousarviossa: 31,7 milj. euroa).
- YT-menettelyn kautta henkilöstöön kohdistuvat toimenpiteet (50 milj. euroa). Rekrytointikielto toteutettiin ajalla 13.6–31.12.2024, ja jatkuu vuonna 2025.
- Investointiohjelman karsiminen 23,2 miljoonalla eurolla alkuperäiseen investointiohjelmaan ja 7,5 miljoonalla eurolla marraskuussa muutetun investointiohjelmaan nähden.
- Vuokratyövoiman käyttöä vähentäminen (7,2 milj. euroa, 17,7 %) edellisestä vuodesta.
- Omaisuuden realisoiminen muun muassa henkilöstöasuntojen ja Lastenlinnan kiinteistön myynti sekä HUS Kiinteistöt Oy:n jakautuminen. Logistiikan keskusvaraston myynti (4,4 milj. euroa) toteutui vuonna 2024²³.
- Erikoissairaanhoidon asiakasmaksujen korottaminen 1.1.2025 alkaen asiakasmaksuasetuksen mukaiseen maksimiin.

Toimenpiteillä onnistuttiin tasapainottamaan taloutta. Tuottavuusohjelman tavoitteet saavutettiin sekä henkilöstö- ja tietohallintokulut vähentyivät huomattavasti. Tilikauden 2024 tulos toteutui joulukuussa 2024 yhtiömäkokouksen muuttamaa talousarviota parempana, mutta silti 30,4 miljoonaa euroa alijäämäisenä.

Yhtiömäkokouksen hyväksymä taloussuunnitelma vuosille 2025–2027 on tasapainossa. Talousarvio 2025 on laadittu siten, että aiempien vuosien kertyneet alijäämät tulevat katetuiksi vuoden 2025 loppuun mennessä. Suunnitelmassa pysyminen edellyttää määrätietoista talouden sopeuttamista ja toiminnan tehostamista. Riski valtionvarainministeriön arviointimenettelylle on olemassa. Hyvinvointialuelain § 123 mukaan menettely voidaan käynnistää, jos yksikin seuraavista kriteereistä täyttyy: yhtiö ei ole kattanut taseeseen kertynyttä säädettyssä määräajassa, yhtiön

²¹ HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 79; [Laki hyvinvointialueesta 611/2021 § 115 \(finlex.fi\)](#).

²² HUS. [Yhtiömähallitus 24.3.2025](#) § 28. Tilinpäätös 2024, toiminnan ja talouden toteutuminen vuonna 2024.

²³ HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024.

konsernituloslaskelman vuosikatteen ja poistojen suhde on alle 80 prosenttia kaksi tilikautta peräkkäin, konsernitilinpäätöksen laskennallinen lainanhoitokate on alle 0,8 kaksi tilikautta peräkkäin tai yhtymälle on myönnetty hyvinvointialuelain § 15 momentin 3 mukainen lainanottovaltuus taikka hyvinvointialueiden rahoituksesta annetun lain 11 §:ssä tarkoitettua lisärahoitusta.²⁴

Tuottavuusohjelman toteutuminen

Kokonaisuutena tuottavuusohjelman ja -hankkeiden sekä sopeuttamistoimenpiteiden euromääräisistä vaikutuksista on tilinpäätöksen perusteella vaikea tehdä yhteenvetoa. On epäselvää, missä määrin tuottavuusohjelmien yhteydessä raportoidut säästöt menevät päällekkäin muiden esitettyjen säästöjen kanssa. Esimerkkinä yhteistoimintaneuvottelujen myötä saavutettujen säästöjen suhde Runkopalvelujen tuottavuushankkeen säästöihin, jotka pääasiassa koostuivat täyttämättömistä ja poistetuista vakansseista. On myös huomioitava, että monien toimenpiteiden taloudelliset vaikutukset näkyvät vasta tulevaisuudessa.

Tuottavuusohjelman 2024 säästötavoite oli 22 miljoonaa euroa ja siihen kuului 123 hanketta.²⁵ Tilinpäätöksessä 2024 ei raportoitu näiden hankkeiden toteumaa kokonaisuutena.

Tuottavuusohjelman 12 hankkeesta, joita konsernijohto seuraa keskitetysti, 3 oli HUS-tasoisia ja 9 yksikkökohtaisia. Niiden säästötavoite oli yhteensä 14,9 miljoonaa euroa. Tavoite ylittyi ja toteuma oli 29,9 miljoonaa euroa. HUS-tasoiset hankkeet koskivat vuokratyövoiman tarkoituksenmukaista käyttöä, kalliiden sairaalalääkkeiden kulujen hallintaa ja tulkkauspalvelujen käytön yhdenmukaistamista.²⁶ Suurimmat säästöt saavutettiin vuokratyövoiman käyttöä ja kustannuksia tarkastelevassa hankkeessa (8,5 milj. euroa), Tietohallinnon hankintojen hintavertailua koskevan hankkeessa (10,4 milj. euroa) sekä Runkopalvelujen monipalvelujen uudistamista koskevan hankkeessa (5,3 milj. euroa).²⁷ Keskitetyssä seurannassa olleet tuottavuushankkeet kuvataan liitetaulukossa 1.

HUSin kokonaistuottavuuden tavoitteena oli, että potilaskohtainen kustannus laskee HUS-tasolla yhden prosentin. Vuonna 2024 deflatoimaton potilaskohtainen kustannus oli 3531 euroa ja mikä on 0,5 prosenttia vähemmän kuin vuonna 2023 (3548 euroa). Deflatoidut kustannukset kuitenkin laskivat 3,7 prosenttia ja tavoite raportoitiin saavutetuksi.²⁸

²⁴ Laki hyvinvointialueesta 611/2021 (finlex.fi).

²⁵ HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 79–80.

²⁶ HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 79–80.

²⁷ HUS. Kehittämispäällikkö, HUS Konsernihallinto/ strategia ja kehittäminen, sähköposti 11.3.2025.

²⁸ HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 82.

3.3 Lainanottovaltuus ohjaa investointeja

Investointien tavoitteena on edistää HUS-yhtymän strategisia tavoitteita ja toimintaa sekä varmistaa palvelujen kehittäminen. Lisäksi tavoitteena on erikoissairaanhoidon toimintaan kohdistuvien riskien hallinta sekä nykyaikaisten ja terveiden työtilojen turvaaminen. Tasainen ja hallittu investointitaso on tärkeää, koska investoinnit lisäävät usein myös yksiköiden vuosikustannuksia. Viime vuosina investointien painopiste on ollut uusissa sairaalarakennushankkeissa sekä olemassa olevien tilojen peruskorjaushankkeissa.

Investointiohjeessa määrätään siitä, miten investoinnit suunnitellaan ja toteutetaan HUSissa. Investoinneiksi luokitellaan vähintään 10 000 euroa maksavat tuotannontekijät, joiden pitoaika on vähintään 3 vuotta. Ohjeessa kuvataan tehtävät ja vastuut, jotka liittyvät vuosittaisen investointiohjelman valmisteluun ja investointitarpeiden pitkän aikavälin ennakointiin. Ohjelmaan otettujen hankkeiden suunnittelu ja toteutus ohjeistetaan toimitusjohtajan antamassa hankintaohjeessa.²⁹

Sotepe-uudistus muutti HUSin investointisuunnittelua ja –mahdollisuuksia merkittävästi. Taloudellinen ohjaus on tiukkaa ja lisäksi investointeja rajoittaa heikko taloudellinen tilanne.

Valtioneuvosto päättää vuosittain valtiovarainministeriön esityksestä HUS-yhtymän tilikausittaisen valtuuden määrästä pitkäaikaisen lainan ottamiseksi.³⁰ HUS-yhtymä saa ottaa lainaa päätöksen mukaisen määrän hyvinvointialuelain 16 §:ssä tarkoitetun investointisuunnitelman mukaisten investointien rahoittamiseksi. Lainanottovaltuus on vuosikohtainen, mutta päätettyä lainanottovaltuutta voi käyttää useana tilikautena.

Lainanottovaltuus vaikuttaa investointiohjelmaan ja sen toteuttamiseen. Lainanottovaltuuden määrään vaikuttaa vuosikatteen ja investointimenojen lisäksi pitkäaikaiset sitoumukset, ja investointeja vastaavat sopimukset rahoitustavasta riippumatta.

Investointien suunnittelu

HUS-yhtymän talousarvio ja -suunnitelma -asiakirja sisältää **investointiohjelman**, jonka tulee perustua hyväksyttyyn investointisuunnitelmaan.³¹ Ohjelma sisältää hankekohtaiset euromääräiset budjettivaraukset. Yhtymäkokous päättää investointiohjelmasta. Yhtymähallitus voi toimintavuoden kuluessa tarkistaa investointiohjelmaa sen kokonaisraamin rajoissa.

Investointiohjelmaan hyväksyttyjen hankkeiden kustannusarviot ovat sitovia enimmäismääriä, joita ei voida ylittää. Viime kädessä vastuu kustannusarvion pitävyydestä on hankintapäätöksiä valmistelevilla ja tekevillä viranhaltijoilla.³²

²⁹ HUS. Toimitusjohtajan ohje 3/2022, 14.6.2023. Investointiohje.

³⁰ Hyvinvointialuelaki 611/2011 § 15 (finlex.fi).

³¹ Hyvinvointialuelaki 611/2011 § 115 (finlex.fi).

³² HUS. Toimitusjohtajan ohje 3/2022, 14.6.2023. Investointiohje.

Kustannusarvioltaan vähintään 10 miljoonan euron investoinnit ovat hallintosäännön mukaisesti yhtymäkokoukseen nähden sitovia hankekohtaisen kokonaiskustannuksen osalta. Tulosalueet päättävät pienten investointien (10 000–499 999 euroa) ohjelmista.

HUS-yhtymällä on velvollisuus laatia **investointisuunnitelma** sosiaali- ja terveysministeriön ja sisäministeriön hyväksyttäväksi. Investointeja rajoittaa valtioneuvoston vahvistama lainanottovaltuus, eikä investointisuunnitelma saa olla ristiriidassa lainanottovaltuuden kanssa. Investointisuunnitelma on laadittava seuraavaa tilikautta seuraavien neljän tilikauden aikana aloitettavista investoinneista ja niiden rahoituksesta. Esimerkiksi vuosien 2027–2030 investointisuunnitelma on laadittava vuoden 2025 loppuun mennessä. Investointisuunnitelma on esitettävä valtiovarainministeriölle, sosiaali- ja terveysministeriölle ja sisäministeriölle kalenterivuoden loppuun mennessä. Investointisuunnitelma laaditaan vuosittain osana talousarvioprosessia. Suunnittelu perustuu siihen, mitä investointeja HUSin strategian toteuttaminen ja toiminnan häiriötön jatkaminen edellyttävät.³³

Investointitaso vuonna 2024

HUS-yhtymän investointiohjelma koostuu rakennus-, laite- ja tietohallintoinvestoinneista. Vuodelle 2024 asetettu investointien raamitaso oli aiempia vuosia matalampi, minkä vuoksi investointisuunnitelman hankkeita priorisoitiin merkittävästi.³⁴

Talousarvion 2024 investointiosan sitovana tavoitteena oli tulosalueiden investointien yhteismäärä sisältäen kaikki rahoitusmuodot. Investointeihin varattiin alkuperäisessä talousarviossa 260,9 miljoonaa euroa, josta omaan taseeseen tulevien investointien osuus oli 250,8 miljoonaa euroa. Rakentamisen osuus investoinneista oli 194,8 miljoonaa euroa. Tulosalueiden tutkimus- ja hoitolaitehankkeisiin varattiin 34,5 milj. euroa, josta noin 10,1 miljoonaa euroa vaihtoehtoisilla rahoitusavoilla laitehankintayhtiön³⁵ kautta. Tietohallinnon investointeihin varattiin 25,9 miljoonaa euroa. Yhtymähallitus tarkisti investointiohjelman sisältöä kolmesti: 6.5.2024, 4.11.2024 sekä 30.12.2024. Lopullinen muutettu investointitaso oli 244,1 miljoonaa euroa, josta omaan taseeseen tulevien investointien osuus 235,1 miljoonaa euroa.³⁶

Pitkäaikaisen lainan tarve kasvaa erikoissairaanhoidon lisääntyvän palvelutarpeen ja HUSin huonokuntoisten kiinteistöjen vuoksi.³⁷ Alla olevassa kuviossa 3 esitetään taseinvestointien, poistojen ja pitkäaikaisten lainojen määrä vuosina 2020–2024 sekä arvio vuosille 2025–2027.

³³ [Hyvinvointialuelaki 611/2021 § 16 \(finlex.fi\)](#); HUS. Toimitusjohtajan ohje 3/2022, 14.6.2023. Investointiohje, s.7.

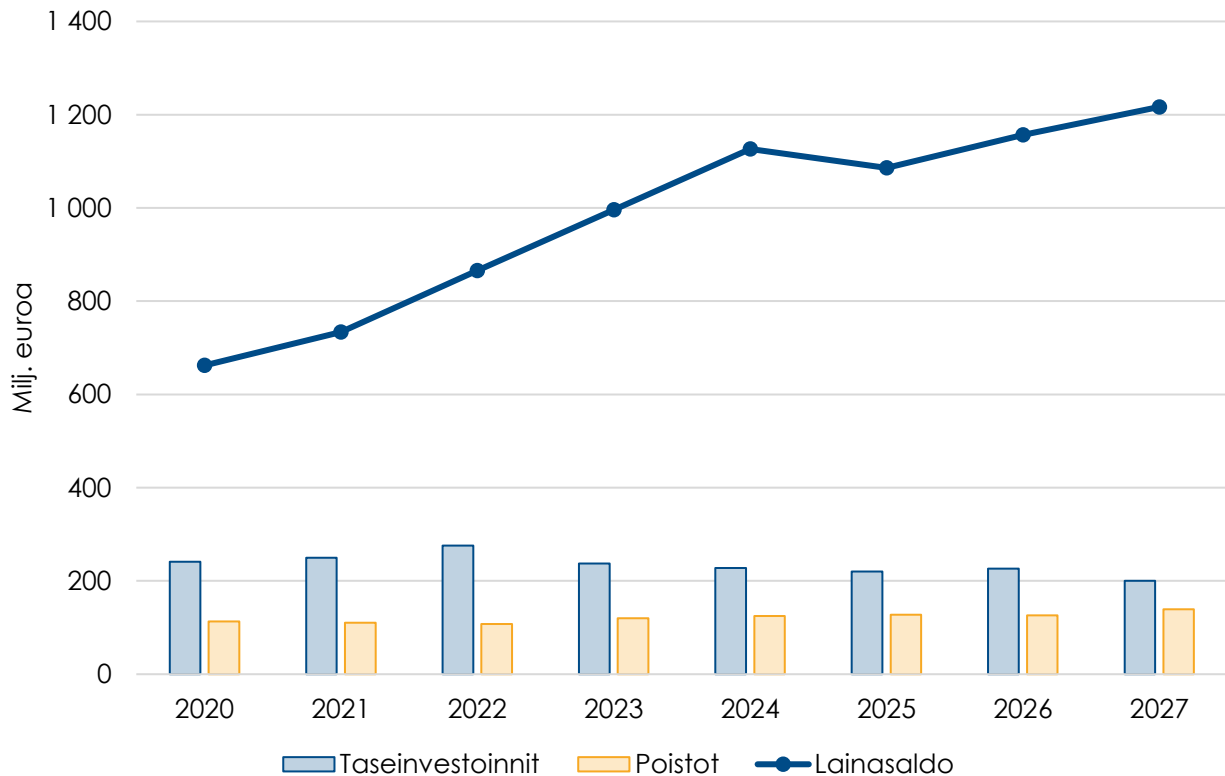
³⁴ Toimitusjohtajan ohje 3/2022 1, Investointiohje, Päivitetty 14.6.2023; HUS. [Yhtymäkokous 14.12.2023](#) § 28. Esitys vuoden 2024 talousarvioksi ja taloussuunnitelmaksi 2024–2026, s. 49.

³⁵ Suomen Sairaalalaittepalvelu Oy on HUSin (40 % omistusosuus) ja Tradekan (60 % omistusosuus) yhteisyritys.

³⁶ HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 92.

³⁷ HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 93.

Kuvio 3. Taseinvestointien, poistojen ja pitkäaikaisten lainojen määrä vuosina 2020–2024 sekä arvio vuosille 2025–2027



LÄHDE: HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 93, muokattu.

Valtioneuvosto päätti 1.6.2023³⁸ HUS-yhtymän lainanottovaltuudeksi vuodelle 2024 yhteensä 0 euroa. Päätös koski investointisuunnitelmassa vuonna 2024 alkavien hankkeiden lainanottotarvetta koko suunnitelmakauden aikana. Tämä tarkoitti sitä, että aiemmat investointihankkeet etenevät suunnitellusti, mutta uusiin hankkeisiin ei voinut ottaa lainaa. HUS hakeutui neuvottelumenetelyyn lisälainanottovaltuuden saamiseksi, mutta perui hakemuksen. Investointiohjelmaa muutettiin siten, että investointien toteuttaminen oli mahdollista ilman lisälainanottovaltuutta.

Selvitys lainanottovaltuuden käytöstä sisältyy tilinpäätökseen (Taulukko 6). Laskelmassa on otettu huomioon vuodelle 2023 myönnetty lainanottovaltuus (1 284 milj. euroa) ja nostetut lainat kokonaisuudessaan. Lainanottovaltuutta voidaan käyttää useampana tilikautena, jos investointi jakautuu usealle vuodelle investointisuunnitelmassa. Vuonna 2024 lainanottovaltuutta käytettiin noin 173,7 miljoonaa euroa, ja vuoden lopussa valtuutta oli käytettävissä noin 929,3 miljoonaa euroa.

³⁸ Valtioneuvosto. Päätös 1.6.2023, VM/2023/76. Valtioneuvoston päätös hyvinvointialueiden ja HUS-yhtymän lainanottovaltuuksista vuodelle 2024.

Taulukko 6. HUSin lainanottovaltuuden määrä ja sen käyttö (1000 euroa)

Myöntämis- vuosi	Lainanottovaltuus (1000 euroa)	Valtuutta käytetty tilikaudella 2023	Valtuutta käytetty tilikaudella 2024	Valtuutta käyttämättä 31.12.2024
Vuosi 2023	1 284 829	181 850	173 699	929 280

LÄHDE: HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 96.

Investointisuunnitelma vuosille 2025–2028

Vuodelle 2025 myönnetty lainanottovaltuus on 274,8 miljoonaa euroa vaikka alun perin valtioneuvosto päätti lainanottovaltuudeksi 0 euroa. Vuoden 2025 lainanottovaltuuden muuttaminen johtaa HUS-yhtymän lainanhoitokykyä suurempaan lainamäärään, jonka vuoksi valtioneuvoston päätöksen ehtona oli, että HUS laatii tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman. HUS toimitti ohjelman ministeriölle 6.2.2025 ja ministeriö totesi, että ohjelma varmistaa HUSin lainanhoitokyvyn ja HUS voi nostaa päätöksen mukaisesti pitkäaikaista lainaa tai tehdä pitkäaikaisia sitoumuksia.³⁹

Vuosien 2025–2028 investointisuunnitelmassa tulosalueiden ja konsernipalvelujen priorisoidut investointitarpeet ovat yhteensä 880,1 miljoonaa euroa (Taulukko 7). Luvut sisältävät taseinvestointien lisäksi myös laitehankintayhtiön kautta rahoitettavat hankkeet. Talousarviossa 2025 on investointeihin varattu 226,7 miljoonaa euroa, joista omaan taseeseen tulevien investointien osuus on 220 miljoonaa euroa. Rakentamisen osuus investoinneista on 159 miljoonaa euroa. Tulosalueiden tutkimus- ja hoitolaitehankkeisiin on varattu 36,6 miljoonaa euroa, josta noin 6,7 miljoonaa euroa rahoitetaan vaihtoehtoisilla rahoitustavoilla laitehankintayhtiön kautta. Tietohallinnon investointeihin on varattu 23,6 miljoonaa euroa.⁴⁰

³⁹ Valtiovarainministeriö. Hyvinvointialueiden ohjausosasto. HUS-yhtymän vuoden 2025 lainanottovaltuuden muuttamisen täydentämistä koskevan päätöksen valmisteluryhmä. Raportti 3.4.2025, VN/7343/2025.

⁴⁰ HUS. [Yhtymäkokous 19.12.2024](#) § 19. Esitys vuoden 2025 talousarvioksi ja taloussuunnitelmaksi 2025–2027. s. 54.

Taulukko 7. Investointiohjelma 2025–2028

Hanke/Hankeryhmä	TA 2025	TS 2026	TS 2027	TS 2028	Yhteensä 2025–2025
Osakkeiden hankinta	7500	7 500	7 000	6 000	28 000
Rakennusinvestoinnit	158 980	167 650	144 220	137 950	608 800
Laiteinvestoinnit	29 900	27 850	26 700	31 300	115 750
Tietohallintoinvestoinnit	23 580	23 600	22 200	18 800	88 180
HUS investoinnit yhteensä	219 960	226 600	200 120	194 050	840 730
Laitehankintayhtiön rahoittamat laiteinvestoinnit	6 730	11 900	10 270	10 500	39 400
HUS investoinnit yhteensä (kaikki rahoitusmuodot)	226 690	238 500	210 390	204 550	880 130

LÄHDE: HUS. [Yhtymäkokous 14.12.2023](#) § 28. Esitys vuoden 2024 talousarvioksi ja taloussuunnitelmaksi 2024–2026. s. 56.

Hankekohtainen investointiohjelma vuosille 2025–2028 sisältää yhteensä 18 yhtymäkokouksen 10 milj. euron sitovuusrajan ylittävää investointia (kustannusarviot 1000 euroina). Ne ovat uudisrakennus- (7 kpl) ja peruskorjaushankkeita (11 kpl).⁴¹

Suunniteltaessa kilpailutuksia ja tehtäessä hankintapäätöksiä on varmistettava, että hanke sisältyy vahvistettuun investointiohjelmaan. Investointiohjeessa todetaan, että vahvistetusta investointiohjelmasta puuttuvia hankintoja ei toteuteta⁴². Vuoden 2025 alusta alkaen HUS Hankinnoissa on toiminut Investoinnit ja Diagnostiikka -tiimi, joka toteuttaa keskitetysti investointien tarjouskilpailut ja varmistaa, että hankinta sisältyy investointiohjelmaan⁴³. Tämä on tärkeää, kun HUS käy ohjausneuvotteluja ministeriöiden kanssa ja valtioneuvosto päättää HUSin lainanottovaltuudesta.

HUSille myönnettiin 274,8 miljoonan euron suruinen lainanottovaltuus vuodelle 2025. Kuitenkin jo maaliskuun 2025 alussa HUS jätti valtiovarainministeriölle hakemuksen lainanottovaltuuden muuttamisesta, koska ilmeni, että HUS-yhtymän hyväksymässä investointiohjelmassa ja muutamissa vuonna 2025 alkavissa (ns. sidotuissa) investointihankkeissa on havaittu, että myönnetty lainanottovaltuus ei tule riittämään välttämättömien laissa säädettyjen palvelujen turvaamiseksi.

⁴¹ HUS. [Yhtymäkokous 19.12.2024](#) § 19. Esitys vuoden 2025 talousarvioksi ja taloussuunnitelmaksi 2025–2027. s. 54.

⁴² Toimitusjohtajan ohje 3/2022, Investointiohje, Päivitetty 14.6.2023. Sivu 5.

⁴³ HUS Hankinnat, vastaus tietopyyntöön 7.3.2025, henkilökohtainen tiedonanto 11.3.2025.

Lainanottovaltuuden määrään vaikuttavien taseinvestointien lisäksi oli ilmennyt sellaisia investointeja vastaavia sopimuksia, jotka lainanottovaltuusmuutoksessa tulee huomioida.⁴⁴

Muutetun päätöksen jälkeen HUS-yhtymän lainanottovaltuus vuodelle 2025 tulee olemaan 332,2 miljoonaa euroa, joten lisäystä edelliseen muutospäätökseen on 57,5 miljoonaa euroa. Alla olevassa taulukossa 8 esitetään yhteenveto HUS-yhtymän lainanottovaltuuden täydennyksen investoinneista ja vastaavista sopimuksista.

Taulukko 8. Yhteenveto HUS-yhtymän lainanottovaltuuden täydennyksen investoinneista ja vastaavista sopimuksista

Hanke/Hankeryhmä	Investoinnit, 1000 euroa	
	Pysyvät vastaavat	Investointeja vastaavat sopimukset
Meilahden tornisairaalan toimenpidesiiven peruskorjaus	6 000	
Kolmiosairaalan helikopterikentän muutostyöt	8 000	
Lastenlinnan maankäyttömaksu ja tontin lunastuksen velkaosuus	1 950	
Dialyysiyksikön siirto Kirurgisesta sairaalasta Meilahden kampukselle	1 200	800
Patologian tilamuutokset		46 000
Espoonlahden terveysasema		1 500
Yhteensä	17 150	48 300
Auroran sairaalan psykiatristen toimintojen liikkeenluovutus Helsingin kaupungilta (hanke ei toteudu)		-8 000
Investoinnit ja investoinnit vastaavat sopimukset yhteensä 57 450		

LÄHDE: Valtiovarainministeriö. Hyvinvointialueiden ohjausosasto. HUS-yhtymän vuoden 2025 lainanottovaltuuden muuttamisen täydentämistä koskevan päätöksen valmisteluryhmä. Raportti 3.4.2025, VN/7343/2025. s. 4.

⁴⁴ Valtioneuvoston päätös HUS-yhtymän vuoden 2025 lainanottovaltuuden muuttamisesta (valtioneuvosto.fi). Viitattu 16.4.2025; Valtiovarainministeriö. Hyvinvointialueiden ohjausosasto. HUS-yhtymän vuoden 2025 lainanottovaltuuden muuttamisen täydentämistä koskevan päätöksen valmisteluryhmä. Raportti 3.4.2025, VN/7343/2025.

4 Strategisten tavoitteiden toteutuminen

HUSin strategisena tavoitteena on toteuttaa vaikuttavaa hoitoa yhdessä. Yhdessä tarkoittaa kaikkia huslaisia, HUSin omistajia ja muita yhteistyökumppaneita. Tavoitteen saavuttamiseksi on valittu 5 strategista painopistettä strategiakaudelle 2023–2027, joihin panostetaan. Painopisteet ovat asiakaskokemus, henkilöstökokemus, hyvinvointialueyhteistyö, jatkuva parantaminen ja uudistaminen sekä kestävä talous. Kullekin strategiselle painopisteelle asetetaan vuosittaiset tavoitteet, joihin pyritään projektien ja tulosalueiden ja -yksiköiden toimenpiteiden avulla. HUS-tason strategisten tavoitteiden lisäksi tulosalueet ja -yksiköt asettavat vuosittain omat tavoitteensa.

Yhtymähallitus merkitsi tiedoksi yhteenvedon strategian toimeenpanon toteutumisesta 10.2.2025 (§ 8).⁴⁵

Tarkastuslautakunnan suositus strategian mittareista eteni oikeaan suuntaan

Talousarviossa 2024 strategialle asetettiin 19 HUS-tason tavoitetta. Tavoitteet kuvaavat suurelta osin erilaisia toimenpiteitä, joita on tarkoitus tehdä tai tilannetta, johon pyritään. Tarkastuslautakunnan arvioinnin mukaan tavoitteista 11 toteutui ja 5 jäi saavuttamatta. 3 tavoitteen toteutuminen ei käynyt ilmi Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024-asiakirjasta. Nämä tavoitteet koskivat esihenkilötyön tuen tarpeiden tunnistamista ja tuen kohdentamista, työn tuottavuuden parantamista digitalisaation avulla sekä toiminnallisen ja taloudellisen tuotannonohjausmallin valmiutta. Taulukossa 9 on kuvattu strategisten tavoitteiden toteutuminen vuonna 2024 ja niiden toteutumiseen liittyviä huomioita.

Tarkastuslautakunta on toistuvasti arviointikertomuksissaan suositellut mitattavien tavoitteiden ja tavoitearvojen asettamista strategialle ja sen painopisteille, koska ilman niitä strategian toteutumisen seuranta on vaikeaa. Esimerkiksi asiakas- ja henkilöstökokemukselle sekä kestävälle taloudelle on olemassa lukuisia numeerisia mittareita, joiden avulla tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta ja kehityksen suuntaa voidaan järjestelmällisesti seurata.

Myönteistä on, että vuoden 2024 aikana strategisille painopisteille määriteltiin mittarit sekä tavoitearvot. Ne eivät sisältyneet vuoden 2024 talousarvioon, mutta kuvataan Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024-asiakirjassa. Strategiakauden 2023–2027 mittareita ovat jatkossa muun muassa asiakkaiden ja työntekijöiden suositelluindeksi (NPS, eNPS), erikoissairaanhoidon asukaskohtaiset kustannukset, tuottavuuden kasvu ja raamibudjetin toteutuminen. Tutkimustoiminnan mittarina ovat julkaisupisteet, minkä lisäksi HUS pyrkii saavuttamaan ykkössijan kansainvälisessä NUHA (Nordic University Hospital Alliance) -laatuvertailussa vuoteen 2027 mennessä. Hyvinvointialueyhteistyötä kuvaaviksi mittareiksi on valittu muun muassa yhden jonon toteutuminen ja

⁴⁵ [HUS. Yhtymähallitus 10.2.2025 § 8. HUS-yhtymän strategian toimeenpano vuonna 2024.](#)

potilaiden valinnan vapauden käyttö. Mittareiden lähtötasoa ei raportoitu vuoden 2024 tilinpäätöksessä.⁴⁶

Vaikka mitattavia strategian tavoitteita ja mittareita ei talousarviossa ja tilinpäätöksessä ole viime vuosina juuri ollut, on johto kuitenkin seurannut strategian toimeenpanoa KPI (Key Performance Indicator, suorituskykymittari) -mittareiden avulla.⁴⁷ Tarkastuslautakunta pitää hyvänä, että mitattavia tavoitteita on tarkoitus jatkossa asettaa myös talousarviossa, joka on tärkein HUSin toimintaa ohjaava asiakirja. Tarkastuslautakunnan suositus strategian toteutumisen seurannasta on siten edennyt oikeaan suuntaan. Jatkossa on edelleen tärkeä kiinnittää huomiota siihen, antavatko valitut mittarit riittävän kattavan kokonaiskuvan strategian eri painopisteiden toteutumisesta.

Yhteistoimintaneuvottelujen vuoksi kaikki strategiset hankkeet eivät edenneet suunnitellusti. Esimerkiksi esihenkilöiden työhön ja palkkaukseen liittyviä kehityshankkeita ei voitu toteuttaa kesken yhteistoimintaneuvottelujen.⁴⁸

⁴⁶ HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s. 12.

⁴⁷ HUS. Strategia- ja kehitysjohtaja, sähköposti 27.3.2025.

⁴⁸ HU. Strategia- ja kehitysjohtaja, sähköposti 27.3.2025.

Taulukko 9. Talousarvion 2024 HUS-tason strategisten tavoitteiden toteutuminen

Strateginen painopiste	Strategiset tavoitteet vuodelle 2024 ✓ = tavoite toteutui ✗ = tavoite ei toteutunut ? = tavoitteen toteutumista ei raportoitu tai ei voida arvioida	Huomioita
 Asiakas-kokemus	Asiakaskokemus - Suomen paras asiakaskokemus ✓ Asiakaspalautejärjestelmän kautta saatujen tulosten hyödyntäminen yhdenmukaisella mallilla. ✓ Asiakasosallisuusohjelman käyttöönotto koko HUSissa. - Palvelulupaus tunnetaan organisaatiossa ja olemme käynnistäneet toimenpiteet asiakkaiden keskeisten odotusten kehittämiseksi. - Asiakaskokemusvastuiden toimeenpano läpi HUS-yhtymän.	Asiakaspalautejärjestelmän raportoinnin kehittäminen ja palvelulupauksen jalkauttaminen siirtyivät vuodelle 2025.
 Henkilöstö-kokemus	Henkilöstökokemus - Halutuin työpaikka ✓ Henkilöstötilanteen nykytila on kuvattu. Työnjakoon liittyvät tarpeet tunnistettu. ✗ Palkkarakenne on arvioitu ja tarvittavat toimenpiteet tunnistettu. ✓ Matalan kynnyksen palvelut ja työkyvyn johtamisen mallit ovat käytössä. ? Esihenkilötyön tuen tarpeet on tunnistettu ja tukea kohdennettu tarpeen mukaan.	Kehitettiin esihenkilötyön arviointia, mutta ei raportoitu, miten tuen kohdentaminen esihenkilöille on toteutunut.
 Hyvinvointialue -yhteistyö	Hyvinvointialue -yhteistyö - Systemaattinen, tavoitteellinen ja tuloksellinen yhteistyö asiakkaiden eduksi ✗ Yhtenäiset tietopohjat ✓ Yhteistyöalue-sopimus on laadittu ja allekirjoitettu ✓ Projektoitu kolmen potilasryhmän terveysongelman ratkaisun yhtenäistämäin ja edellisvuoden projektit saatettu loppuun. ✗ Ensimmäiset yhteiset vaikuttavuusmittarit sovittu Uudella maalla.	Aivoverenkiertohäiriö- ja kipupotilaiden palveluketjut valmistuivat ja kehitettiin useiden potilasryhmien palveluketjuja. Yhtenäisen tietopohjan ja vaikuttavuusmittarin käyttöönotot siirtyivät.
 Jatkuva parantaminen ja uudistaminen	Jatkuva parantaminen ja uudistaminen - Pohjoismaiden paras yliopistosairaala ? Parannetaan työn tuottavuutta digitaalisuuden lisäämisellä, tiedolla johtamisella sekä prosessien ja työnjaon kehittämällä. 2023 toimenpiteet saatetaan loppuun ja kaikilla klinisillä tulosalueilla 2 työnjaon pilottia juurrutetaan arkeen skaalattavaan muotoon. ✓ Tutkimustyön ja koko TKKIO:n edellytyksiä vahvistetaan SoTePe-kokonaisuudessa yhteistoiminta-alueella. ✓ HUS-laajuinen laatu järjestelmä otetaan käyttöön tiekartan mukaisesti.	Luotiin tekoälypilotti ammatilaisten ruutuajan vähentämiseksi ja työn helpottamiseksi. Kehitettiin saapuvien ja lähtevien potilaiden ennustemalli. Laatu järjestelmän käyttöönotto alkoi 15 yksikössä.
 Kestävä talous	Kestävä talous - Laadukkaat, yhdenvertaiset ja kustannustehokkaat palvelut ? Toiminnallisen ja taloudellisen tuotannonohjausmallin HUS-valmius saavutettu (Malli pilotoitavissa v. 2025) ✓ Talousarvioraamin ulkopuolisten palveluiden ja toiminnan arviointi ja malli on toimeenpanovalmis. ✓ Laitteiden ja tilatehokkuuden arviointi on mahdollista. ✓ Palveluverkkosuunnitelma on valmistunut ja hyväksytty.	Luotiin ajanvarausprosessille kustannustehokkaampi malli digitaalisuutta hyödyntäen. Otettiin käyttöön kalliiden laitteiden ja leikkaussalien käyttöasteseuranta. Yhtymähallitus hyväksyi palveluverkkosuunnitelman 17.6.2024.

LÄHDE: Talousarvio 2024 ja taloussuunnitelma 2024–2026, s. 37–38; Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024, s 11–12; Strategisten projektien 2024 loppuraportit.

4.1 Ydin- ja konsernipalvelujen tulosalueiden strategisten tavoitteiden toteutuminen

Tulosalueiden, ja niihin kuuluvien tulosityksiköiden, strategiset tavoitteet sisältyivät yhtymähallituksen maaliskuussa 2024 hyväksymiin käyttösuunnitelmiin. Tulosalueet ja -yksiköt asettivat strategiset tavoitteensa kukin omista lähtökohdistaan, joten niiden sisältö, määrä, konkreettisuuden aste ja mitattavuus vaihtelevat. Tavoitteet eivät ole keskenään yhteismitallisia. Tulosalueet ja -yksiköt määrittivät tavoitteille myös toimenpiteet ja suorituskykymittarit (KPI, Key Performance Indicators).⁴⁹ Tavoitteiden toteutuminen raportoitiin tulosalueiden ja -yksiköiden vuoden 2024 toimintakertomuksissa, jotka eivät sisälly Tilinpäätös ja toimintakertomus -asiakirjaan, mutta ovat saatavilla pyynnöstä.

Tulosalueiden ja tulosityksiköiden toimintakertomuksissaan raportoimat tavoitteet ja mittarit eivät kaikilta osin vastaa käyttösuunnitelmissa asetettuja tavoitteita, joten vaikuttaa siltä, että niitä on päivitetty vuoden 2024 aikana. Tavoitteiden toteutuminen on raportoitu kyllä/ei, toteutui osittain tai toteutus kesken. Tavoitteen toteutumista on kuvattu myös prosentteina.

Kaikkien tulosalueiden ja tulosityksiköiden tavoitteita ja niiden toteutumista ei käsitellä tässä arvioinnissa yksityiskohtaisesti. Tarkastuslautakunnan vuoden 2024 työohjelmaan sisältyi erillinen arviointi Naisten, lasten ja nuorten palvelut, Operatiiviset palvelut sekä Akuutti, leikkaus- ja tehohoitokeskus -tulosalueiden tavoitteiden toteutumisesta ja arvioinnista on julkaistu erillinen arviointimuistio.

Strategisten tavoitteiden toteutuminen ydinpalvelujen tulosalueilla

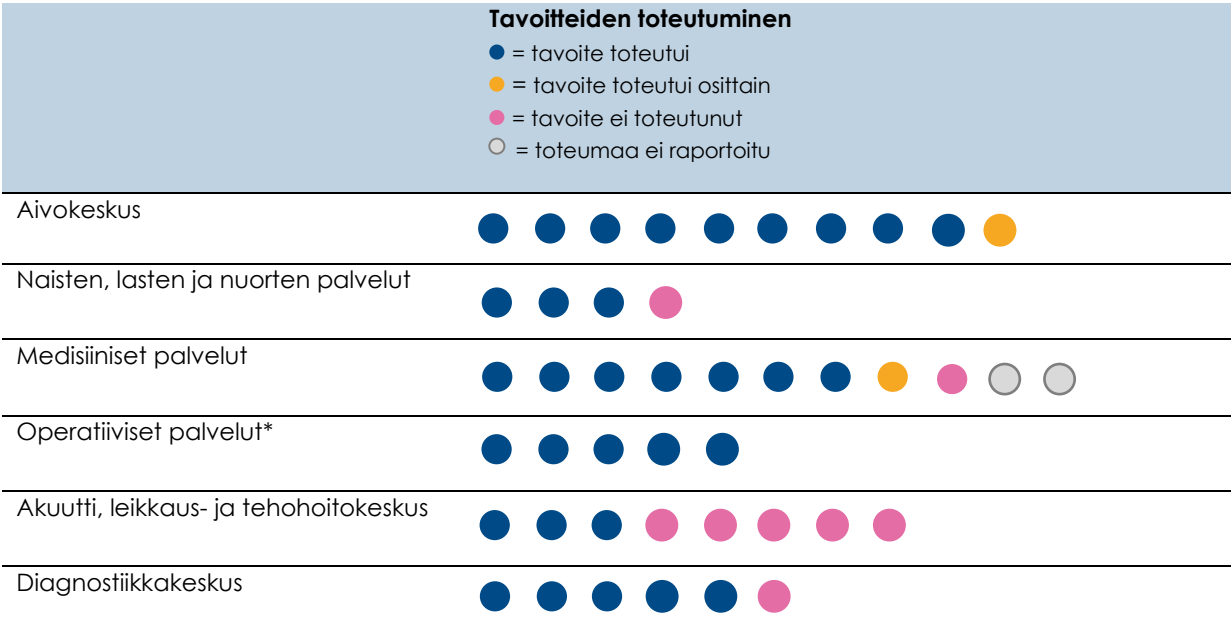
Ydinpalveluihin kuuluu 6 sairaanhoidollisia palveluja tuottavaa tulosaluetta: Aivokeskus, Naisten, lasten ja nuorten palvelut, Medisiiniset palvelut, Operatiiviset palvelut, Akuutti, leikkaus- ja tehohoitokeskus sekä Diagnostiikkakeskus. Kukin tulosalue asetti omista lähtökohdistaan 4–11 strategiaan liittyvää tavoitetta vuodelle 2024. Taulukossa 10 on kuvattu yhteenveto tavoitteiden toteutumisesta.

Ydinpalveluihin kuuluvien tulosalueiden strategisten tavoitteiden ja niihin liittyvien toimenpiteiden etenemistä ja valmiusastetta seurattiin vuoden aikana PowerBI-raportoinnin avulla. Vuoden 2024 lopussa ydinpalvelujen tulosalueilla tavoitteet ja toimenpiteet olivat toteutuneet keskimäärin hyvin. Yksittäisten tavoitteiden ja toimenpiteiden valmiusasteet vaihtelivat 75–100 prosentin välillä.⁵⁰

⁴⁹ HUS. [Yhtymähallitus 4.3.2024](#) § 25. HUS-yhtymän vuoden 2024 talousarvion tasapainottaminen yhtymäkokouksen päätöksen mukaisesti sekä käyttösuunnitelmien vahvistaminen. Liite 2. Ydinpalvelujen ja konsernipalvelujen käyttösuunnitelmat 2024.

⁵⁰ [HUS strategia. PowerBI -raportti \(app.powerbi.com\)](#). Vaatii käyttöoikeuden. Viitattu 19.3.2025.

Taulukko 10. Ydinpalvelujen tulosalueiden strategisten tavoitteiden toteutuminen vuonna 2024



LÄHDE: HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2024. Saatavilla pyynnöstä.

*Toteumat raportoitu prosentteina (90–100 %). Tavoite on tulkittu toteutuneeksi, jos toteuma-% on ≥ 90 %.

Ydinpalvelujen tulosalueiden vuoden 2024 toimintakertomusten mukaan strategisiin tavoitteisiin sisältyi monenlaisia kehittämistoimia. Niiden tuloksia sekä huomioita tavoitteista on kuvattu alla. Listaus ei ole kaiken kattava.

- Aivokeskus-tulosalueella** etävastaanottojen ja digipolkujen potilasmäärät nousivat. Tulosalueella kehitettiin urapolkumalleja ja laajennettiin sijaispooleja. Strategiset tavoitteet saavutettiin lukuun ottamatta hyvinvointialueyhteistyön tavoitetta, joka koski digipalvelujen rahoituksesta sopimista. Kestävä talous -painopisteelle ei asetettu tavoitetta.
- Naisten, lasten ja nuorten palvelut -tulosalueella** hoidon saatavuus parani, otettiin käyttöön synnyttäjien puhelinpalvelu, aloitettiin projektit Vauvamatkalla-hoitopolusta ja Apotin käytön parantamiseksi. Sairauspoissaolojen vähentäminen ei onnistunut. Kestävä talous -painopisteelle ei asetettu tavoitetta.
- Medisiiniset palvelut -tulosalueella** asiakastyytyväisyys oli erinomaisella tasolla (NPS 87), vuokratyövoiman ostot laskivat noin 13 prosenttia ja kotisairaala toiminta siirtyi Itä-Uudenmaan hyvinvointialueelle vuoden 2025 alussa. Potilaskohtaiset kustannukset laskivat noin 8 prosenttia. Digitalisaation hyödyntämiseksi suunniteltua osaamisen kehittämisryhmää ei perustettu.

- **Operatiiviset palvelut -tulosalueella** otettiin käyttöön esihenkilön tietotarjotin kaikilla johtamisen tasoilla, lisättiin toimenpiteitä hoitoon pääsyn parantamiseksi, seurattiin Paimionhallintatalon ja Haavakeskuksen käyttöä, käynnistettiin tekoälyn hyödyntämiseen liittyviä hankkeita ja vaikuttavuustutkimushankkeita. Palveluverkkosuunnitelman toteutus eteni Raaseporissa ja Lohjalla. Strategian painopisteille asetettiin myös numeraalisia mittareita, mutta ei tavoitetasoja.
- **Akuutti, leikkaus- ja tehohoitokeskus -tulosalueella** asiakastyytyväisyys parani, systemaattinen toiminnan kehittämismalli otettiin käyttöön ja toiminnan tuottavuus parani. Esihenkilötyölle, henkilöstön lähtövaihtuvuudelle, yhteispäivystysten hoitajavastaanottojen määrälle, hyvinvointialueiden kanssa tehtäville sopimuksille ja päivystyspotilaiden hoitoajoinne asettuja tavoitteita ei saavutettu. Myönteistä on, että lähes kaikki tavoitteet olivat mitattavia ja niille oli asetettu tavoitetasot.
- **Diagnostiikkakeskus** kehitti Vihta- ja Maisa järjestelmiä tukemaan asiakkaiden omatoimista asiointia, otti käyttöön henkilöstön urapolkumallin ja magneettikuvauksia nopeuttavan sovelluksen. Laitteiden huoltokustannusten miljoonan euron säästötavoite ei toteutunut, mikä johtui indeksikorotuksista sekä Siltasairaalan uusien laitteiden takuuajojen päättymisen myötä syntyneistä uusista huoltokustannuksista.

Strategisten tavoitteiden toteutuminen Konsernipalvelut -tulosalueella ja sen tulosityksiköissä

Konsernipalvelujen tulosalueeseen kuuluu 6 tulosityksikköä: Kiinteistö- ja toimitilapalvelut, Konsernihallinto, Työterveys, Tietohallinto, Apteekki ja Runkopalvelut. Kunkin tulosityksikön strategiaan liittyvät tavoitteet sisältyivät vuoden 2024 Ydin- ja konsernipalvelujen käyttösuunnitelmaan⁵¹. Kunkin tulosityksikkö asetti omista lähtökohdistaan 5–11 tavoitetta. Taulukossa 11 on kuvattu yhteenveto tavoitteiden toteutumisesta.

Muista tulosityksiköistä poiketen Konsernihallinto-tulosityksiköllä ei ollut omia yksilöityjä strategisia tavoitteita vuonna 2024. Käyttösuunnitelman mukaan Konsernihallinnon tulosityksikön tehtävänä on toteuttaa HUS-yhtymälle määriteltyjä strategisia avaintavoitteita ja tukea HUS-yhtymän yksiköitä näiden toteuttamisessa.⁵²

⁵¹ HUS. [Yhtymähallitus 4.3.2024](#) § 25 HUS-yhtymän vuoden 2024 talousarvion tasapainottaminen yhtymäkokouksen päätöksen mukaisesti sekä käyttösuunnitelmien vahvistaminen. Liite: Ydin- ja konsernipalvelujen käyttösuunnitelmat 2024.

⁵² Ydin- ja konsernipalvelujen käyttösuunnitelmat 2024, s. 207. Saatavilla pyynnöstä.

Taulukko 11. Konsernipalvelut -tulosalueen tulosityksiköiden strategisten tavoitteiden toteutuminen vuonna 2024

Tavoitteiden toteutuminen	
	● = tavoite toteutui ● = tavoite toteutui osittain ● = tavoite ei toteutunut
Kiinteistö- ja toimitilapalvelut	● ● ● ● ●
Työterveys	● ● ● ● ●
Tietohallinto	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●
Apteekki	● ● ● ● ● ● ● ●
Runkopalvelut	● ● ● ● ● ● ● ● ●
Konsernihallinto	Ei strategisia tavoitteita vuonna 2024.

LÄHDE: HUS. Yksiköiden toimintakertomukset 2024. Konsernipalvelut. Saatavilla pyynnöstä.

Konsernipalveluihin kuuluvien tulosyksiköiden strategiaan tavoitteisiin sisältyi monenlaisia kehittämistoimia. Niiden tuloksia ja havaintoja tavoitteista on kuvattu alla. Listaus ei ole kaiken kattava.

- **Kiinteistö- ja toimitilapalveluissa** kehitettiin muun muassa opasteita ja vakiinnutettiin sähköisen tilannehuoneen käyttö johtamisessa. Lisäksi päivitettiin kiinteistöjen masterplan, luovuttiin osasta vuokrakohteista ja toteutettiin energiansäästötoimenpiteitä. Vuokratkohteista luopumiselle, kiinteistökorjauksille tai energiansäästölle ei ollut numeraalista tavoitetta ja tavoitetasoa.
- **Työterveys** toteutti lähes 6000 työpaikkakäyntiä, lähes 35 000 lakisääteistä yksilövastaaantottoa ja yli 16 000 työterveyspainotteista sairausvastaantottoa. Työyhteisötason palaute palveluista (5,7) ei saavuttanut tavoitetta (6,5). Vuokratyövoiman kustannukset laskivat noin 8 prosenttia edellisestä vuodesta. Lääkäreiden rekrytoinnille asetettua tavoitetta ei saavutettu ja rekrytointikielto hankaloitti resursointia.
- **Tietohallinto** selvitti asiakaspalautepalvelun kehittämistarpeita, mahdollisti asiakkaalle Maisa-järjestelmässä valinnan, haluaako postitse kirjeitä ja tuotti teknisen ratkaisun perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon yhteisille digihoitopoluille. Vuodeosastojen päivittäisjohtamisen toiminnanohjausratkaisu laajennettiin poliklinikoiden ja toimenpideyksiköiden käyttöön. Henkilöstön osaamiseen ja palkkauksen kokonaisuuteen liittyviä tavoitteita ei saavutettu.

- **Apteekki** kartoitti yhtenäisiä toimintatapoja, osallistui alueellisten kipu- ja sydänpotilaiden palvelupolkujen kehittämiseen, sai valmiiksi Apteekin tilojen 1. suunnitteluvaiheen ja kehitti kestäväää ja taloudellista lääkehoitoa ja -huoltoa yhteistyössä tulosalueiden johdon kanssa.
- **Runkopalvelujen** HUS asiakkaiden asiakastyytyväisyys ylitti tavoitetason. Työkykyjohtaminen parani ja henkilöstön sairauspoissaoloprosentti laski. Henkilöstön koulutuksista ja perehdytyksestä antaman palautteen keskiarvo (4,1) ylitti tavoitteen (3,5). Tulosityksikössä aloitettiin tekoälyn testaaminen käännöspalveluissa ja hävikin mittaamisessa.

4.2 Strategisten projektien toteutuminen

Keskeinen keino strategian toimeenpanossa HUSissa ovat vuosittaiset strategiset projektit. Vuonna 2024 projekteja toteutettiin 22, ja jokaiseen strategian painopisteeseen liittyi 4 tai 5 projektia. Konsernihallinnossa toimii Strategisen kehittämisen tuen yksikkö, joka tukee projektien toteuttamista ja seuraa niiden edistymistä. Vuoden lopussa 5 projektia oli valmistunut, mutta projektien yhteenlaskettu valmiusaste oli korkea, noin 90 prosenttia.⁵³ Projektien loppuraportit on julkaistu HUSin sisäisessä verkossa Eetterissä.⁵⁴

Strategiset projektit toteutetaan pääosin oman työn ohella. Projektien vaatimaa työaika ja tästä aiheutuvia kustannuksia on arvioitu projektikorteilla vaihtelevasti eikä aina kattavasti. Jatkossa projektien kustannuksia ja niihin käytettyä työaika on mahdollista seurata Thinking Portfolio -projektien johtamisjärjestelmän avulla.

Loppuraporttien perusteella projekteilla saavutettiin useita tuloksia, jotka luovat edellytyksiä strategian toteutumiselle. Projekteissa kehitettiin henkilöstöjohtamisen raportointia ja laadittiin palkkausopas. Useiden potilasryhmien palveluketjuja kehitettiin ja kartoitettiin HUSin ja hyvinvointialueiden välisiä yhteistyöhankkeita. 89 vuodeosastolla otettiin käyttöön potilasvirtoja kuvaava ennustemalli päivittäisjohtamisen tueksi ja kalliiden laitteiden ja sairaanhoidollisten tilojen käyttöasteiden seuranta parannettiin. Projektityönä laadittiin palveluverkkosuunnitelma, jonka yhtymähallitus hyväksyi 17.6.2024. Projekteissa luotiin myös uusia asiakaskirjeiden kirjepohjia, tehtiin työkalu palvelupolkujen kehittämisen tueksi ja mahdollistettiin asiakkaille kieltäytyminen paperikirjeistä.

Strategisten projektien onnistuminen edellyttää usein muutoksia tietojärjestelmiin. Useissa projekteissa tavoitteita jäi saavuttamatta, tai niiden toteutus siirtyi seuraavaan vuoteen, koska tarvittavia tietojärjestelmämuutoksia ei ollut mahdollista tehdä järjestelmäkehitykseen varattujen resurssien puitteissa. Strategisten projektien tavoitteet eivät välttämättä nouse kärkeen, kun tietojärjestelmien muutostarpeita asetetaan tärkeysjärjestykseen. Esimerkiksi ikääntyneiden toimintakykymitarin, sairaanhoidollisten tilojen käyttöasteseurannan kehittäminen sekä ammattilaisten

⁵³ HUS. Projektinjohtaja, Konsernipalvelut, strategisten kehittämishankkeiden tuki, sähköposti 7.2.2025.

⁵⁴ [HUS Strategiset projektit 2024, loppuraportit \(sharepointi.com\)](#). Vaatii käyttöoikeuden. Viitattu 11.2.2025.

kirjaamiseen käyttämän ajan vähentämiseen tähtäävät projektit olisivat edellyttäneet muutoksia Apotti-potilastietojärjestelmään, joita ei ollut mahdollista toteuttaa vuoden 2024 aikana.

Yhteistoimintaneuvottelujen vuoksi palvelulupauksen lanseeraaminen, asiakasosallisuusohjelman jalkauttaminen, palkkarakenteiden selvittäminen, esihenkilöosaamisen arviointi, laatujohtamisen käyttöönotto sekä HUSin ja hyvinvointialueiden yhteisen johtamisen tietopohjan pilotointi siirtyivät vuodelle 2025. Osaajien siirtyminen toisiin tehtäviin aiheutti haasteita joissakin projekteissa.

Vuoden 2024 aikana organisaation sopeuttamistarpeet vaikuttivat erityisesti tietohallinnon resursseihin ja näin ollen myös strategian toimeenpanossa työn viivästymiseen.⁵⁵

Strategiset projektit, niiden tavoitteet ja keskeiset tulokset on kuvattu liitetaulukossa 2.

⁵⁵ Strategia ja kehitysjohtaja, sähköposti 27.3.2025.

5 Johtopäätökset ja tarkastuslautakunnan suositukset

Arvioinnissa selvitettiin talousarviossa asetettujen sitovien tavoitteiden toteutumista, taloudellista tilannetta ja talouden tasapainotuksen onnistumista sekä strategisten tavoitteiden toteutumista vuonna 2024.

Sitovat taloudelliset tavoitteet toteutuivat muutettuun talousarvioon nähden

Talousarviossa 2024 asetettiin 4 sitovaa taloudellista tavoitetta, jotka koskivat jäsenkuntalaskutuksen kehystä, tilikauden tulosta, investointeja ja lainankannan enimmäismäärää vuoden lopussa. Kaikki tavoitteet toteutuivat alkuperäiseen talousarvioon nähden lukuun ottamatta tilikauden tulosta, joka oli 30,4 miljoonaa alijäämäinen. Joulukuussa 2024 yhtymäkokous päivitti tulostavoitteen nollatuloksesta -65,4 miljoonaan euroon. Tilikauden tulos oli kuitenkin syksyn ennusteita parempi onnistuneen sopeutusohjelman ja säästöjen ansiosta. Lisäksi osa kuluista toteutui ennakoitua pienempinä.

Talouden tasapainoon on kiinnitettävä erityistä huomiota

HUS-yhtymän taloustilanne on vaikea, kuten useimmilla hyvinvointialueilla. Raamirahoitus ei riitä kattamaan toiminnasta aiheutuvia kustannuksia. Vuosilta 2022–2024 syntyneet alijäämät, yhteensä 141,7 miljoonaa euroa, on katettava hyvinvointialuelain mukaisesti vuoden 2025 loppuun mennessä.

Vaikea taloustilanne näkyy taloutta kuvaavissa tunnusluvuissa. Kestävässä taloudessa vuosikate kattaa poistot. Vuonna 2024 vuosikate oli 94 miljoonaa euroa, eikä se riittänyt kattamaan poistoja. Vuosikate parani kuitenkin huomattavasti edellisestä vuodesta, jolloin se oli 9,1 miljoonaa euroa. Vuonna 2024 lainaa oli yhteensä noin 1,1 miljardia euroa. Pitkäaikaista lainaa nostettiin 165 miljoonaa euroa, mikä vastasi talousarvion ennustetta. Lainojen korkoja maksettiin 18,8 miljoonaa euroa, mikä oli 7,4 miljoonaa euroa enemmän kuin edellisenä vuonna. Omavaraisuusaste oli 12,9, eikä se saavuttanut sille asetettua 15 prosentin vähimmäistavoitetta. Omavaraisuusaste on viime vuosina laskenut.

Yhtymäkokous hyväksyi joulukuussa 2024 HUS-yhtymän taloussuunnitelman vuosille 2025–2027. Taloussuunnitelma on tasapainossa ja vuoden 2025 talousarvion mukaan aiempina vuosina kertyneet alijäämät katetaan vuoden 2025 loppuun mennessä. Tämä edellyttää määrätietoista talouden sopeuttamista ja toiminnan tehostamista. Erityistä huomiota on kiinnitettävä myös kasvaneesta lainakannasta aiheutuviin riskeihin.

Säästötoimenpiteillä onnistuttiin tasapainottamaan taloutta. Sopeutusohjelman avulla karsittiin kuluja noin 130 miljoonaa euroa. Lisäksi keskitetyssä seurannassa olleiden tuottavuushankkeilla

säästettiin noin 30 miljoonaa euroa. Tuottavuusohjelman HUS-tason toteumaa ei raportoida kokonaisuutena tilinpäätös ja toimintakertomus 2024 -asiakirjassa.

Tarkastuslautakunta katsoo, että HUSin johto on tehnyt oikeansuuntaisia toimenpiteitä, jotta vuosien 2022–2024 aikana syntynyt alijäämä on mahdollista kattaa vuoden 2025 loppuun mennessä. Aikataulu alijäämän kattamiselle on HUS-yhtymä osalta tiukka, eikä sille saatu lisääaikaa. Jos alijäämänkattaminen ei onnistu, valtiovarainministeriö käynnistää arviointimenettelyn. Talouden tasapainottamisen ohella on samalla huolehdittava hoitojonojen purkamisesta ja lakisääteisten hoitoon pääsyn määräaikojen toteutumisesta.

Investointeja rajoittaa valtioneuvoston vuosittain vahvistama lainanottovaltuus. Vuonna 2024 investoinnit katettiin vuosikatteella, eikä lainanottovaltuutta tarvittu. HUSin investointimahdollisuudet ovat merkittävästi alentuneet. Vuodelle 2025 ei aluksi lainanottovaltuutta myönnetty, mutta neuvottelumenettelyn jälkeen lainanottovaltuuden määräksi saatiin 274,8 miljoonaa euroa. Maaliskuussa 2025 HUS joutui hakemaan lisälainanottovaltuutta havaitessaan, ettei aiemmin myönnetty lainanottovaltuus riitä. Valtioneuvosto muutti 16.4.2025 lainanottovaltuutta vuodelle 2025 siten, että kokonaismäärä on 332,2 miljoonaa euroa.

Investointeja suunniteltaessa on varmistettava, että kaikki hankkeet sisältyvät vahvistettuun investointiohjelmaan eikä investointiohjelmasta puuttuvia hankintoja tule toteuttaa. HUS-tasolla on oltava yhtenäiset menettelytavat investointien toteuttamiseksi ja varmistettava, että niitä noudatetaan. Myönteistä on, että vuoden 2025 alusta alkaen HUS Hankinnoissa on toiminut Investoinnit ja Diagnostiikka -tiimi, joka toteuttaa keskitetysti investointien tarjouskilpailut ja varmistaa, että hankinta sisältyy investointiohjelmaan.

Tarkastuslautakunnan suositus mitattavista strategisista tavoitteista edennyt

Talousarviossa 2024 strategialle asetettiin 19 HUS-tason tavoitetta, jotka kuvasivat pääasiassa erilaisia toimenpiteitä tai tilannetta, johon pyritään. Tarkastuslautakunnan arvioinnin mukaan tavoitteista 11 toteutui, 5 jäi saavuttamatta ja 3 tavoitteen toteutumista ei raportoitu Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024-asiakirjasta tai sitä ei voitu arvioida.

Tarkastuslautakunta on toistuvasti suositellut mitattavien tavoitteiden ja tavoitearvojen asettamista strategialle ja sen painopisteille, koska ilman niitä strategian toteutumisen seuranta on vaikeaa. Tarkastuslautakunnan suositus on edennyt oikeaan suuntaan, sillä vuonna 2024 määriteltiin strategiakauden 2023–2027 mittarit. Jatkossa on edelleen tärkeä kiinnittää huomiota siihen, antavatko valitut mittarit riittävän kokonaiskuvan strategian eri painopisteiden toteutumisesta.

HUS-tason tavoitteiden lisäksi tulosalueet ja tulosityksiköt asettavat strategialle omat tavoitteensa vuosittain käyttösuunnitelmissa. Tavoitteet vaihtelevat huomattavasti sisällön, määrän ja mittavuuden suhteen eivätkä ne olleet keskenään yhteismitallisia. Vuonna 2024 kaikki tulosalueet eivät esimerkiksi asettaneet lainkaan tavoitteita kestäväälle taloudelle huolimatta vaikeasta

taloustilanteesta. Myös tavoitteiden toteutumisen raportoinnissa on erilaisia tapoja. Tämän vuoksi kokonaiskuvan muodostaminen strategian toteutumisesta, ja erilaisten lukuisten strategiaan liittyvien toimenpiteiden ja kehittämishankkeiden vaikuttavuudesta on edelleen erittäin vaikeaa, jopa mahdotonta. Vaikka on tärkeää, että tulosalueet voivat vaikuttaa omiin strategiaan tavoitteisiinsa, tulisi jatkossa pohtia, onko tulosalueiden tavoiteasetantaa syytä ohjata vahvemmin koko organisaation tasolla ja yhtenäistää tavoitteiden toteutumisen raportointia.

Strategisilla projekteilla saavutettiin useita tuloksia, jotka tukevat strategian toteutumista. Projekteissa kehitettiin esimerkiksi henkilöstöjohtamisen raportointia, useiden potilasryhmien palveluketjuja, potilasvirtoja kuvaava ennustemalli ja kalliiden laitteiden ja sairaanhoidollisten tilojen käyttöasteiden seuranta. Projektityönä laadittiin myös palveluverkkosuunnitelma. Useissa projekteissa tavoitteita jäi saavuttamatta, tai niiden toteutus siirtyi seuraavaan vuoteen, koska tarvittavia tietojärjestelmämuutoksia ei ollut mahdollista tehdä järjestelmäkehitykseen varattujen resurssien puitteissa. Yhteistoimintaneuvottelujen vuoksi kaikki strategiset hankkeet eivät edenneet suunnitellusti.

Tarkastuslautakunnan suositukset talouden tasapainottamisesta ja investoinneista

- HUSin on yhdessä Uudenmaan hyvinvointialueiden ja Helsingin kaupungin kanssa kyettävä hallitsemaan erikoissairaanhoidon kysyntää siten, että HUS pystyy käytettävissä olevilla voimavaroillaan tuottamaan järjestämisvastuulleen kuuluvat erikoissairaanhoidon palvelut ja saavuttamaan talouden tasapainon.
- HUS-tasolla on huolehdittava siitä, että investointiohjeen määräyksiä noudatetaan ja kaikki suunnitteilla olevat hankkeet ja hankinnat sisältyvät hyväksyttyyn investointiohjelmaan.

Liitetaulukko 1. Tuottavuushankkeet vuonna 2024

Tulosalue ja hankkeen nimi	Säästötavoite, 1000 euroa	Toteuma, 1000 euroa	Muut keskeiset tulokset
HUS-tason hankkeet			
Vuokratyön tarkoituksenmukainen käyttö	1 000	8 516	Taloustietoisuus lisääntyi. Koottiin parhaat käytännöt vuokratyövoiman vähentämiseksi ja taloustietoa esihenkilöille vuokratyövoiman aiheuttamista kustannuksista.
Kalliiden sairaalalääkkeiden lääkekulujen rationalisointitoimet HUSissa	2 500	1 997	Kustannusvaikuttavuuden tietoisuus lisääntyi ja siihen liittyvä tietotuotanto muodostui entistä keskeisemmäksi pyrkimyksenä aiempaa parempi tietotuotanto ja raportointi.
Tulkkauspalveluiden käyttö	500	799	Uusi JYL -ohje tulkin käytöstä yhtenäistää käytäntöjä tulkkauksen osalta.
Yksikkökohtaiset hankkeet			
Oikeuspsykiatrian hoitokäytäntöjen yhtenäistäminen ja kehittäminen (TUA1)	1 200	1 019	Hoitoprosesseja kehitettiin. HUS-alueen potilaiden määrä valtion sairaaloissa väheni. Oikeuspsykiatrasta avohoitoa on kehitetty, jolloin oikeuspsykiatristen potilaiden hoitoajat oletettavasti lyhenevät pitkällä aikavälillä. Mielentilatutkimuksia on tehty aiempaa enemmän. Hoitosuunnitelmiin ja riskiarvioihin on panostettu. Avohoitoa on kehitetty.
Sairauspoissaolojen vähentäminen (TUA2)	1 085	+ 4189	Korvaavan työn käyttö lisääntyi. Työkyvyn tuen prosessin kehittäminen ja työnjaon selkeyttäminen käynnistyi tiiviissä yhteistyössä työterveyshuollon kanssa.
Vuodeosastotoiminnan optimointi ja päiväsairaalan resurssien tehokas käyttö (TUA3)	771	298	Kustannus per potilas laski tulosaluetasoisesti. Tilavuokrat ja runkopalvelutyöt vähenivät Haartmanin sairaalassa. Varahenkilöstön käyttöä ja sijoittumista tarkasteltiin ja luotiin yhtenäiset käytännöt. Vuokratyövoiman kustannuksia voitiin vähentää yli tavoitteen. Päiväsairaaloiden toimintamalleja tarkasteltiin. Tilojen käyttöä järjesteltiin uudelleen.

Tarkastuslautakunnan arviointimuistio

35 (40)

Aineet ja tarvikkeet (TUA4)	1 348	1 117	Hoidettujen potilaiden määrän ja palvelutuotannon kasvu. Kustannustietoisuus parani. Tarvikkeet pystyttiin pääsääntöisesti ostamaan samoilla hinnoilla koko sopimuskauden.
Henkilökustannusten alentaminen (TUA5)	1 104	1 154	Leikkaussalien minuuttihintoja laskettiin suunniteltua paremman toiminnan ja tuloksen seurauksena. Leikkaussalien varahenkilöstön turvin estettiin maalís-heinäkuun aikana 317 salipäivän peruutusta.
Huoltokustannusten vähentäminen, tekoälyn hyödyntäminen (TUA6)	2 500	2 546	Tekoälyn käyttöönoton aloittaminen.
Tietohallinnon hankintojen hintavertailu (Tietohallinto)	1 120	10 409	Kustannuksista on pystytty säästämään tarkastelemalla palvelutasoja ja -valikoimaa, hankintoja ja sopimuksia.
Monipalveluiden uudistusohjelma (Runkopalvelut)	900	5 295	Monipalvelutyöhön sitoutuneiden henkilöiden työn laatu on parantunut työn vaihtelevuuden seurauksena. Päällekkäisyyksiä on karsittu.
Vuokrakustannusten pienentäminen (Kiinteistö- ja toimitilapalvelut)	877	962	Kustannustietoisuus vuokratiloista on lisääntynyt.
Yhteensä	14 905	29 923	

LÄHDE: HUS intranet 17.2.2025. [Hankkeet ja projektit - Tuottavuusohjelma 2024 \(sharepoint.com\)](#). Vaati käyttöoikeuden. Viitattu 19.3.2025.; HUS. Kehittämispäällikkö, HUS Konsernihallinto/ strategia ja kehittäminen, sähköposti 11.3.2025.

Liitetaulukko 2. Strategiset projektit vuonna 2024

Strateginen painopiste ja projektin nimi	Projektin tavoitteet	Projektin keskeiset tulokset	Valmiusaste, % vuoden 2024 lopussa,
Asiakaskokemus			
Asiakkuusosallisuusohjelma	Uusi asiakasosallisuusohjelma on käytössä kaikissa tulosyksiköissä.	Kaikissa tulosyksiköissä viestittiin asiakasosallisuusohjelmasta. Koke-musasiantuntijoiden tehtävien määrä (2024: 276) nousi n. 11 % edel-liseen vuoteen verrattuna.	92 %
Asiakaspalautejärjestel-män hyödyntäminen	Selkeät mallipohjat asiakaspalautteiden hyödyntä-mistä varten, ajansäästö ja yhdenmukainen toiminta.	Tehtiin 3 mallia asiakaspalautejärjestelmän tietojen hyödyntä-miseksi. Tietojärjestelmien raportoinnin kehittäminen siirtyi vuodelle 2025. Jalkautettiin 3 yksikköön, kun tavoite oli 20.	96 %
Palvelulupaus tunnetaan organisaatiossa ja olemme käynnistäneet toimenpiteet asiakkai-den keskeisten odotus-ten kehittämiseksi	Palvelulupaus on lanseerattu. Palvelupolkutyökalu asiakaskokemuksen kehittämiseen on määritelty ja keskeiset palvelupolut tehty. Ajanvarauskirjeet on muotoiltu uudelleen ja postituskustannukset laskevat.	Luotiin kirjepohjat ja konsepti ajanvarauskirjeille ja pilotoitiin työkalu, jonka avulla voidaan kuvata palvelupolkuja. Hyväksyttiin palvelulu-paus johtoryhmässä. Paperikirjeistä kieltäytyminen mahdollista 31.10.2024 alkaen. Uusien ajanvarauskirjeiden käyttöönotto ja pal-velulupauksen lanseeraus siirtyivät vuodelle 2025.	76 %
Asiakaskokemusvastuut	Asiakaskokemusvastuiden varmistaminen ja resursointi. Asiakaskokemuslähettilästoiminnan aloittaminen.	Roolitettiin asiakaskokemusvastuut ja käynnistettiin asiakaskokemus-lähettiläs -verkoston toiminta.	89 %
Henkilöstökokemus			
Strateginen henkilöstö-suunnittelu	Tuottaa koko organisaatiolle henkilöstön tilannekuva PowerBI-raportti	PowerBI-raportti toteutui. Projekti jatkuu osana kokonaisuutta, jonka tavoitteena on luoda strateginen henkilöstösuunnittelun prosessi.	100 %
Palkkarakenteet	Selkeä palkkausopas, jossa on kuvaus palkkausjärjes-telmistä ja eri palkanosista kaikkien sopimusalojen oalta.	Palkkausopas valmistui ja selvitettiin palkanlisien tilannetta. Palkanli-säkokonaisuuden kehittäminen jatkuu vuonna 2025.	62 %
Työkykyprosessit ja mata-lan kynnyksen mielen hy-evinvoinnin palvelut	Uudistaa ja päivittää työkykyprosessi ja siihen liittyvät ohjeet ja mallit/prosessikuvaus. Tunnistaa eri toimijoi-den roolit ja vastuut sekä prosessin kipupisteet ja on-gelmakohdat. Lisätä matalan kynnyksen palveluita, painopisteenä mielen hyvinvoinnin palvelut.	Tunnistettiin työkykyjohtamisen kehittämiskohteita ja kehitettiin työ-kykyjohtamisen raportointia. Mielen hyvinvoinnin palvelujen todet-tiin olevan alikäytettyjä, minkä vuoksi uusia palveluja ei hankittu.	100 %

	Selkeyttää työkykyjohtamisen kokonaisuuden viestintää, ohjeita ja koulutuskokonaisuutta.		
Esihenkilön osaamisen arviointi	Esihenkilö-/johtamisosaamisten määrittely ja arviointiprosessin rakentaminen.	Tuotettiin esihenkilöiden osaamiskartta ja prosessi osaamisen arviointiin. Valittiin esihenkilöiden rekrytoinnissa käytettävä soveltuvuusarviointimenetelmä. Pilotoitiin esihenkilöarviointi.	95 %
Hyvinvointialueyhteistyö			
Alueellisen tietopohjan raportointikäyttöliittymän rakentaminen ja käyttöönotto	Uudenmaanlaajuisen tiedolla johtamisen edellytysten parantaminen rakentamalla ja ottamalla käyttöön alueellisen tietopohjan raportointikäyttöliittymä.	Määriteltiin alueellisen tietopohjan mittarit ja rakennettiin PowerBI-alustalle teemakohtaisia raporttinäkymiä. Käyttöönotto siirtyi vuodelle 2025.	70 %
YTA-sopimusvalmistelu	Lakisääteinen Etelä-Suomen YTA-sopimus on valmis ja hyväksytty sopijaosapuolien virallisissa toimitelmissä vuoden 2024 loppuun mennessä.	YTA-sopimus valmistui aikataulussa ja hyväksyttiin hyvinvointialueiden ja HUS-yhtymän toimitelmissä.	100 %
HUSin, hyvinvointialueiden ja Helsingin määritelmien kolmen potilasryhmän tai terveysongelman hoidon vakiointi Uudenmaan laajuisesti	Yhteiset toimintamallit Uudenmaan laajuisten palveluketjujen laadintaan ja päivittämiseen. Pilotti kolmella potilasryhmällä tai terveysongelmalla.	Luotiin ja pilotoitiin toimintamalli palveluketjujen kuvaamiselle. Otettiin käyttöön aivoverenkierohäiriö (AVH) -potilaan palveluketju ja hyväksyttiin kroonisen kivun palveluketjukuvaus. Päivitettiin tai aloitettiin useiden muiden potilasryhmien palveluketjujen valmistelu.	100 %
Hoidon vaikuttavuuden mittaaminen	Uudenmaan laajuisen vaikuttavuusmittarin valitseminen yhteisesti HUSin ja hyvinvointialueiden sekä Helsingin kanssa sekä käyttöönottoon sitoutuminen ja aloitus. Kehityskohteeksi valittiin ikääntyneen toimintakyvyn mittari.	Apotti tietojärjestelmän resurssien puutteen vuoksi projekti ei valmistunut aikataulussa.	43 %
Jatkuva parantaminen ja uudistuminen			
Laatujärjestelmän käyttöönotto	HUS-laajuisen ISO900-standardin mukaisen laatujärjestelmän käyttöönotto ja toimintajärjestelmän sertifiointi.	Projekti jatkuu vuonna 2025.	100 %
TKKIO-edellytysten vahvistaminen yhteistoiminta-alueella	TKKIO-edellytysten vahvistaminen yhteistoiminta-alueella. 10 yhteistyöhankkeen käynnistyminen ja 3 yhteistyösopimusta HUSin ja hyvinvointialueiden välillä. Yhteistyöprojektien käynnistymismallien hahmottaminen ja seurantarakenteiden parantaminen.	Koottiin tiedot yhteistyöhankkeista (58 kpl). Luotiin PowerBI-raportti hyvinvointialueyhteistyötutkimusten määrän (2024: 48 kpl) seuranta varten. Kokoavan näkymän, seurannan ja viestinnän parantaminen tunnistettiin kehittämiskohteeksi.	100 %
Ammattilaisen ruutuajan vähentäminen	Ammattilaisten Apotti ruutuajan vähentäminen. Kirjaamiseen ja tiedon etsimiseen käytetyn ajan väheneminen. Tarkoituksena oppia lisää tekoälyn käytöstä potilashoidossa ja lisätä organisaation valmiutta tekoälyn hyödyntämiseen.	Ymmärrys tekoälyn hyödyntämisestä ja organisaation tarpeista kasvoi. Sovelluskehitys ja pilotointi siirtyivät vuodelle 2025.	99 %

Tarkastuslautakunnan arviointimuistio

38 (40)

Ennustemalli vuodeosastoille	Parantaa työn tuottavuutta digitaalisuuden lisäämisellä, tiedolla johtamisella sekä prosessien ja työnjaon kehittämisellä. Toiminnanohjausnäkymään (vuodeosastot) otetaan käyttöön ennustemalli tukemaan päivittäisjohtamista.	Kehitettiin ja pilotoitiin raporttinäkymää, jotka ennustivat saapuvien ja lähtevien potilaiden määrää vuodeosastoilla. 3 näkymää otettiin käyttöön 89 vuodeosastolla.	100 %
Toiminnanohjausnäky- män skaalaus poliklini- koille	Toiminnanohjausraportoinnin skaalaus 7 tulosyksik- köön: Neurokeskus, Naistentaudit ja synnytykset, Las- ten ja nuorten sairaudet, Sisätaudit ja kuntoutus, Sy- dän- ja keuhkokeskus, Tulehduskeskus sekä Lähisairaa- laiden medisiiniset palvelut.	Toiminnanohjausraportit vietiin tuotantoon 6 tulosyksikössä.	99 %
Kestävä talous			
Tuotannonohjausmallien valmius saavutettu	Kliinisillä tulosalueilla on käytettävissä elektiivisten poti- laiden poliklinikkaprosessiin malli tuotannon tehosta- miseksi.	Selvitettiin poliklinikkaprosessin työkulut ja rakennettiin malli tuotan- non tehostamiseksi asiakkaiden itseilmoittautumisen lisäämiseksi. Mallin pilotointi siirtyi vuodelle 2025.	96 %
Kalliiden laitteiden käyt- töasteseuranta	Laitekannan ja siihen liittyvän tilan optimaalinen käyttö ja suurten laitteiden turhien investointien välttä- minen. PowerBI-käyttöastedata saadaan jokaisesta laiteryhmästä (4). Käyttöastetavoitetaso määritettä- vissä (SK-angio, Säde, Leikkausrobotti+ 3 DG: TT, MRI, angio).	Otettiin käyttöön sädehoitolaitteiden, angiografialaitteiden, MRI ja TT-laitteiden ja leikkausrobottien käyttöasteraportit. Määriteltiin lait- teen käytön tavoitetuntimääräksi 7h/vrk/arkipäivä, joka vastaa 100 % käyttöastetta.	99 %
Tilojen käyttöasteiden ar- viointi	Julkaista leikkaussalien, vuodeosastojen poliklinikoiden ja diagnostiikan tilojen käyttöasteiden raportit. Auto- maattisesti päivittyvät raportit osana muuta johtamis- tietoa.	Julkaistiin leikkaussalien ja vuodeosastojen käyttöasteraportit.	78 %
Palveluverkkosuunni- telma	HUS palveluverkkosuunnitelma valmis syksyyn 2024 mennessä. Tavoitteena noin 28 milj. euron säästöt vuosina 2025–2027.	Palveluverkkosuunnitelma valmistui ja hallitus hyväksyi sen 17.6.2024.	100 %
Kannattavuusvakio	Tavoitteena luoda kannattavuusvakio, tunnistaa raa- min ulkopuoliset palvelut ja tehdä kannattavuusarvio 50 % raamin ulkopuolisesta myynnistä.	Luotiin tuloslaskelmamalli ja tunnistettiin sekä priorisoitiin keskeisim- mät asiakkuudet, joista kannattavuusseuranta tulisi laatia. Kannat- tavuusmallinnusten toteutus jatkuu vuonna 2025.	73 %

Lähde: [HUS. Strategiset projektit 2024, loppuraportit \(sharepointi.com\) ja projektikortit](#). Vaatii käyttöoikeuden. Viitattu 11.2.2024

Lähteet

Tarkastuslautakunnan kuulemiset, haastattelut ja sähköpostit

HUS hankinnat, vastaus tietopyyntöön 7.3.2025, henkilökohtainen tiedonanto 11.3.2025.

HUS. Kehittämispäällikkö, HUS Konsernihallinto, strategia ja kehittäminen, sähköposti 11.3.2025.

HUS. Projektinjohtaja, Konsernipalvelut, strategisten kehittämishankkeiden tuki, sähköposti 7.2.2025.

HUS. Strategia- ja kehitysjohtaja, sähköposti 27.3.2025.

HUS. Talousjohtaja, sähköposti 29.1.2025.

HUS. Talousjohto, konsernitalouspäällikkö, sähköposti 20.2.2025.

HUS-materiaalit

HUS intranet 17.2.2025. [Hankkeet ja projektit - Tuottavuusohjelma 2024 \(sharepoint.com\)](#). Vaatii käyttöoikeuden. Viitattu 19.3.2025.

HUS. Strategisten projektien 2024 loppuraportit.

[HUS Strategia. PowerBI -raportti \(app.powerbi.com\)](#). Vaatii käyttöoikeuden. Viitattu 19.3.2025.

HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2024.

HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023.

HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2022.

HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2021.

HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2020.

HUS. Toimitusjohtajan ohje 3/2022, päivitetty 14.6.2023. Investointiohje.

HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2024. Saatavilla pyynnöstä.

HUS. Yksiköiden toimintakertomukset 2024. Konsernipalvelut. Saatavilla pyynnöstä.

HUS. [Yhtymähallitus 24.3.2025](#) § 28. Tilinpäätös 2024, toiminnan ja talouden toteutuminen vuonna 2024.

HUS. [Yhtymähallitus 10.2.2025](#) § 8. HUS-yhtymän strategian toimeenpano vuonna 2024.

HUS. [Yhtymäkokous 19.12.2024](#) § 20. Vuoden 2024 talousarvion sitovuustasojen muuttaminen.

HUS. [Yhtymäkokous 19.12.2024](#) § 19. Esitys vuoden 2025 talousarvioksi ja taloussuunnitelmaksi 2025–2027.

HUS. [Yhtymäkokous 3.10.2024](#) § 15. Yhtymähallituksen jäsenen vaali.

HUS. [Yhtymähallitus 4.3.2024](#) § 25. HUS-yhtymän vuoden 2024 talousarvion tasapainottaminen yhtymäkokouksen päätöksen mukaisesti sekä käyttösuunnitelmien vahvistaminen. Liite 2. Ydinpalvelujen ja konsernipalvelujen käyttösuunnitelmat 2024.

HUS. [Yhtymähallitus 12.2.2024](#) § 14. Aluevalitus yhtymäkokouksen päätöksestä 14.12.2023 § 28 koskien vuoden 2024 talousarviota ja vuosien 2024–2026 taloussuunnitelmaa.

HUS. [Yhtymäkokous 14.12.2023](#) § 28. Esitys vuoden 2024 talousarvioksi ja taloussuunnitelmaksi 2024–2026.

Muu aineisto

[Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi hyvinvointialueiden rahoituksesta annetun lain muuttamisesta 322/2022 \(finlex.fi\)](#). Viitattu 12.4.2025.

Helsingin hallinto-oikeus. Päätös 16.12.2024. Dnro 182/03.04.04.04.09/2024.

Helsingin Sanomat 26.3.2024. [Hei valtio, lähetä rahaa suoraan, toivoo Hus \(hs.fi\)](#). Viitattu 6.3.2025.

[Laki hyvinvointialueista 611/2021 \(finlex.fi\)](#). Viitattu 11.3.2025.

[Valtioneuvoston päätös HUS-yhtymän vuoden 2025 lainanottovaltuuden muuttamisesta \(valtioneuvosto.fi\)](#). Viitattu 16.4.2025.

Valtioneuvosto. Päätös 1.6.2023, VM/2023/76. Valtioneuvoston päätös hyvinvointialueiden ja HUS-yhtymän lainanottovaltuuksista vuodelle 2024.

Valtiovarainministeriö. Hyvinvointialueiden ohjausosasto. HUS-yhtymän vuoden 2025 lainanottovaltuuden muuttamisen täydentämistä koskevan päätöksen valmisteluryhmä. Raportti 3.4.2025, VN/7343/2025.