

Tarkastuslautakunta 13.4.2026

**Arviointimuistio**  
AIVOKESKUKSEN, MEDISIINISTEN PAL-  
VELUJEN, RUNKOPALVELUJEN JA AP-  
TEEKIN VUODEN 2025 TAVOITTEIDEN  
TOTEUTUMINEN

# Sisältö

<b>1</b>	<b>Mitä arvioitiin? .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Aivokeskus.....</b>	<b>8</b>
2.1	Sitovien tavoitteiden ja talousarvion toteutuminen vuonna 2025	8
2.2	Hoidon kysyntä ja hoidon määräaikojen toteutuminen	9
2.3	Henkilöstötilanne .....	10
2.4	Strategian toimeenpano.....	10
2.5	Onnistumiset .....	14
<b>3</b>	<b>Medisiiniset palvelut .....</b>	<b>15</b>
3.1	Sitovien tavoitteiden ja talousarvion toteutuminen vuonna 2025	15
3.2	Hoidon kysyntä ja hoidon määräaikojen toteutuminen	17
3.3	Henkilöstötilanne .....	17
3.4	Strategian toimeenpano.....	18
3.5	Onnistumiset .....	24
<b>4</b>	<b>Runkopalvelut .....</b>	<b>25</b>
4.1	Sitovien tavoitteiden ja talousarvion toteutuminen vuonna 2025	25
4.2	Henkilöstötilanne .....	27
4.3	Strategian toimeenpano.....	28
4.4	Onnistumiset .....	31
<b>5</b>	<b>Apteekki .....</b>	<b>32</b>
5.1	Sitovien tavoitteiden ja talousarvion toteutuminen vuonna 2025	32
5.2	Henkilöstötilanne .....	35
5.3	Strategian toimeenpano.....	35
5.4	Onnistumiset .....	40
<b>6</b>	<b>Haasteita ja kehittämiskohteita .....</b>	<b>41</b>
<b>7</b>	<b>Havainnot ja tarkastuslautakunnan suositukset</b>	<b>42</b>

**Lähteet..... 44**

## 1 Mitä arvioitiin?

Arviointi kohdistui Aivokeskus ja Medisiiniset palvelut -tulosalueisiin sekä Runkopalvelut ja Apteekki -tulosyksiköihin, jotka kuuluvat Konsernipalvelut-tulosalueeseen (jäljempänä Aivokeskus, Medisiiniset palvelut, Runkopalvelut ja Apteekki). Arvioinnissa selvitettiin niiden tavoitteiden toteutumista, taloudellista tilannetta sekä strategian toimeenpanoa. Arviointi sisältyi tarkastuslautakunnan vuoden 2025 työohjelmaan<sup>1</sup>. Lautakunnan arviointi kohdistuu vuosittain valittuihin tulosalueisiin ja tulosyksiköihin.

Arvioinnin aineistona olivat tulosalueiden ja -yksiköiden johtajien kuuleminen tarkastuslautakunnassa 4.3.2026 (§ 11), Tilinpäätös ja toimintakertomus 2025<sup>2</sup>, tulosalueiden ja -yksiköiden vuoden 2025 toimintakertomukset sekä vuoden 2026 henkilöstökyselyn tulokset. Lisäksi aineistona oli Talousarvio ja taloussuunnitelma 2025–2027 sekä Ydin- ja konsernipalvelujen käyttösuunnitelmat 2025 (jäljempänä Käyttösuunnitelma 2025)<sup>3</sup>.

Tulosalueen johtajan ja toimialajohtajan tehtävistä määrätään hallintosäännössä ja konsernipalvelujen ja ydinpalvelujen tulosalueiden toimintasäännössä. Heidän tehtävänä on johtaa tulosalueensa/tulosyksikkönsä taloutta ja toimintaa kokonaisuutena vahvistetun käyttösuunnitelman mukaisesti ja vastata siitä, että tulosalueelle asetetut toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet saavutetaan.<sup>4</sup> Tulosaluejohtajat vastaavat lisäksi palvelujen saatavuudesta sekä toiminnan organisoinnista ja kehittämisestä, toiminnan kustannustehokkuudesta ja kilpailukyvyistä, palvelujen yhdenvertaisuudesta ja integraation toteutumisesta sekä tulosalueen tavoitteiden asettamisesta ja niiden toteutumisen valvonnasta. Tulosaluejohtaja vastaa tulosalueen organisaatorakenteesta lukuun ottamatta tulosyksikkörakennetta, josta päättää toimitusjohtaja.<sup>5</sup>

Tarkastuslautakunnan kokouksessa 4.3.2026 tulosalueiden ja -yksiköiden johtajia pyydettiin ottamaan kantaa strategian toimeenpanoon ja sen kehittämistarpeisiin, HUSin organisaatorakenteen ja tulosaluejaon toimivuuteen, raamibudjetoinnin vaikutuksiin, yhteistoimintamenettelyjen ja sopeuttamistoimien vaikutuksiin sekä hyvinvointialueiden kanssa tehtävän yhteistyön toimivuuteen. Lisäksi heitä pyydettiin kertomaan tulosalueella tehdyistä merkittävistä tutkimustuloksista ja innovaatioista, jotka ovat edistäneet potilaiden hoitoa tai hoitoon pääsyä.

### Yhteenveto keskeisistä toimintaa kuvaavista tunnusluvuista

Taulukossa 1 esitetään yhteenveto keskeisistä tulosalueiden ja -yksiköiden taloutta, asiakastytyväisyyttästrategiaa ja henkilöstöä kuvaavista tunnusluvuista vuonna 2025.

<sup>1</sup> HUS. [Tarkastuslautakunta 30.1.2025](#) § 8 Tarkastuslautakunnan työohjelman päivittäminen vuodelle 2025 (hus-julkaisu.tweb.fi).

<sup>2</sup> HUS. [Yhtymähallitus 23.3.2026](#) § 43 Tilinpäätös 2025, Toiminnan ja talouden toteutuminen vuonna 2025 (hus-julkaisu.tweb.fi).

<sup>3</sup> HUS. [Yhtymäkokous 19.12.2024](#) § 19 Esitys vuoden 2025 talousarvioksi ja taloussuunnitelmaksi 2025–2027; HUS. [Yhtymähallitus 20.1.2026](#) § 1 Vuoden 2025 HUS-yhtymän talousarvion muutokset yhtymäkokouksen päätösten mukaisesti, henkilöstösuunnitelma sekä käyttösuunnitelmien vahvistaminen (hus-julkaisu.tweb.fi).

<sup>4</sup> HUS Hallintosääntö § 19.

<sup>5</sup> HUS. Konsernipalvelujen ja ydinpalvelujen tulosalueiden toimintasääntö, Liite 2.

Taulukko 1. Yhteenveto Aivokeskuksen, Medisiinisten palvelujen, Runkopalvelujen ja Apteekin arvioinnista

		Aivokeskus	Medisiiniset palvelut	Runkopalvelut	Apteekki
<b>Sitovat tavoitteet</b>	Tilikauden 2025 tulos*, yli/alijäämä, euroa	-1 965 000	-9 722 000	9 922 000	3 729 000
	Tulos sisäisten asiakaspalautusten jälkeen	7 515 000	3 765 000	0	0
	Säästö- ja sopeuttamisohjelma, euroa (tavoite, euroa)	8 070 000 (8 120 000)	7 414 000 (8 322 000)	16 010 000 (6 268 000)	7 311 000 (7 000 000)
	Yli 180 vrk odottaneiden potilaiden osuus (%) (2024)	6,8 % (8,0 %)	7,0 % (12,3 %)	-	-
	Sisäinen laskutus, euroa	-	-		
	Ydinpalvelut (TA 2025)			416 502 000 (428 751 000)	157 997 000 (168 552 000)
	Konsernipalvelut (TA 2025)			6 715 000 (6 162 000)	18 947 000 (19 090 000)
<b>Toimintatuotot</b>	Toimintatuotot, euroa	440 135 000	476 864 000	544 118 000	229 254 000
	Talousarvio 2025	437 579 000	480 969 000	(557 997 000)	(239 277 000)
	Poikkeama-% TP 2025/TA 2025	0,6 %	-0,9 %	-2,5 %	-4,2 %
<b>Toimintakulut</b>	Toimintakulut, euroa	432 108 000	470 226 000	542 523 000	228 404 000
	Talousarvio 2025	437 101 000	478 007 000	(556 437 000)	(238 436 000)
	Poikkeama-% TP 2025/TA 2025	-1,1 %	-1,6 %	-2,5 %	-4,2 %
<b>Asiakastytyväisyys</b>	NPS** 12/2025	72	88	-30	100
<b>Strategia</b>	Tavoitteet, lkm.	9	9	9	14
	KPI-mittarit, lkm.	18	28	17	32
<b>Henkilöstö</b>	Henkilöstömäärä 31.12.2025	3 330	2712	4037	544
	Henkilötyövuodet, lkm. Muutos-% 2024-2025	2 583 0,5 %	2 110 -6,0 %	3 500 -6,7 %	418 -4,6 %
	YT-menettelyn vaikutus henkilötyövuosiin	-35	-6	-200	n/a****
	Vakinaisen henkilöstön kokonaisvaihtuvuus, %	6,1	7,6	9,1	4,4
	Sairauspoissaolot, pv/hlö	13,2	13,7	18,0	10,8
	Työnantajan suosittelu, eNPS***	5	5	0,9	22
	Vuokratyövoiman käyttö, euroa	5 072 000	7 725 000	657 000	0

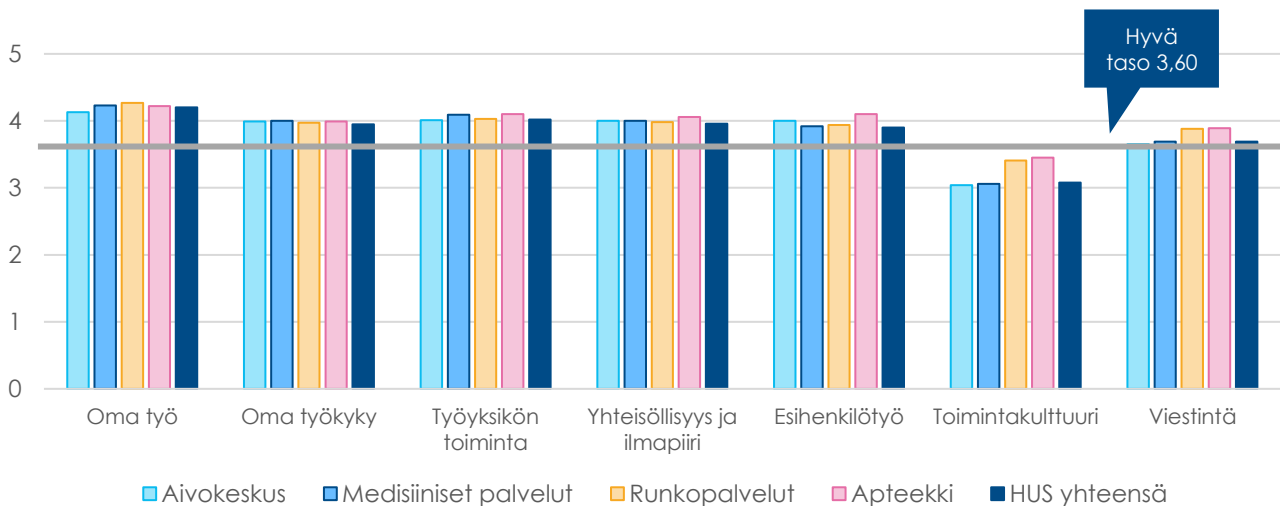
LÄHDE: HUS. Tarkastuslautakunta 4.3.2026 § 11; Tilinpäätös ja toimintakertomus 2025; Tulosalueiden toimintakertomukset 2025, saatavilla pyynnöstä. \*Tulos ennen saatuja ja annettuja asiakaspalautuksia sekä HUS yhteiset -tulosalueen ylijäämän palautusta; PowerBI-raportti HUS Strategia, Asiakastytyväisyys; PowerBI-raportti TOP Henkilöstö (henkilöstöjohtaminen). \*\*NPS (Net Promoter Score) on suositteluindeksi, joka mittaa eli sitä, kuinka todennäköisesti asiakkaat suosittelisivat palvelua. Indeksien asteikko on -100 – +100. \*\*\*eNPS (Employee Net Promoter Score) -indeksi lasketaan vähentämällä suosittelijoiden prosenttiosuudesta arvostelijoiden prosenttiosuus. Indeksit voi olla välillä -100 - +100. \*\*\*\*tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman puitteissa vähennettiin 5,5 henkilötyövuotta, mikä toteutettiin ilman irtisanomisia.

Henkilöstön tyytyväisyys on pääosin hyvällä tasolla, mutta toimintakulttuurissa on kehittämistarpeita

Vuoden 2026 helmikuussa toteutetun henkilöstökyselyn tulosten mukaan arvioinnin kohteena olleiden tulosalueiden ja yksiköiden henkilöstö on keskimäärin tyytyväinen omaan työhön, työkykyyn, työyksikön toimintaan, yhteisöllisyyteen ja ilmapiiriin. Tulokset olivat samankaltaiset kuin HUSissa keskimäärin. Aivokeskuksen henkilöstöstä kyselyyn vastasi 1 576 (vastaus% 49), Medisiinisten palvelujen henkilöstöstä 1 849 (vastaus% 55), Runkopalvelujen henkilöstöstä 2 287 (vastaus% 60) ja Apteekin henkilöstöstä 378 (vastaus% 69) henkilöä. Koko organisaatiosta kyselyyn vastasi 13 939 henkilöä (vastaus% 53). (Kuvio 1)

Vaikka Henkilöstökyselyn 2026 tulokset olivat pääosin hyvät, toimintakulttuuri on tyydyttävällä tasolla koko organisaation tasolla. Toimintakulttuuria kuvaava indeksiluku muodostuu 4 kysymyksen vastausten tuloksista: ”Tunnen ylpeyttä HUSista”, ”Luotan siihen, että HUSia johdetaan oikeaan suuntaan”, ”HUSin arvot toteutuvat ja näkyvät toiminnassamme” ja ”Tietoa HUSin nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä on riittävästi saatavilla”. Toimintakulttuuria kuvaava indeksiluku oli Aivokeskuksessa (3,04) ja Medisiinisissä palveluissa (3,06) hieman HUSin keskiarvoa (3,08) heikompi, ja parempi Runkopalveluissa (3,41) ja Apteekissa (3,45).

**Kuvio 1. Aivokeskuksen, Medisiinisten palvelujen, Runkopalvelujen ja Apteekin henkilöstön työhyvinvointi, Henkilöstökysely 2026\***



LÄHDE: Henkilöstökysely 2026.

\*Kyselyn arviointiasteikko: 1-5. 4,30 tai yli=erinomainen taso, 3,60 - 4,29=hyvä taso, 3,00 - 3,59=tyydyttävä taso ja alle 3,00=kehittämistarpeita.

Taulukkoon 2 on koottu arvioinnissa mukana olleiden tulosalueiden ja -yksiköiden keskeisiä onnistumisia ja haasteita vuonna 2025. Hoitoon pääsy on parantunut Aivokeskuksessa ja Medisiinisissä palveluissa. Esimerkiksi neurokirurgian hoitojono on purettu ja digitaalinen hoitopolku on parantanut uniapneapotilaiden hoitoon pääsyä. Runkopalveluissa toimintaa on tehostettu laajentamalla monipalvelumallia. Apteekissa henkilöstön sairauspoissaoloja on vähemmän ja henkilöstön halu suositella omaa työpaikkaansa korkeampi kuin HUSissa keskimäärin. Kaikissa arvioinnin kohteena olleilla tulosalueilla ja -yksiköissä asiakaskokemus on hyvällä tasolla.

Hyvinvointialueyhteistyöhön liittyvänä haasteena koetaan erilliskorjausten vaatima jatkuva punninta siitä, mitkä palvelut kuuluvat HUSille ja mitkä Uudenmaan hyvinvointialueiden ja Helsingin kaupungin vastuulle. Tärkeänä pidettiin hoitoketjujen sujuvuuden varmistamista, Uudenmaan laajuisia tasa-arvoisia ja yhdenmukaisia hoitokäytäntöjä sekä osastokapasiteetin ja sairaaloiden suunnittelua huomioiden koko Uudenmaan alueen tarpeet ja resurssit. Haasteina ja kehittämisaikoina tuotiin esiin myös TKKIO (tutkimus, koulutus, kehittäminen, innovaatio ja opetus) -toiminnan tulevaisuuden turvaaminen ja tiedolla johtamisen kehittäminen. Riskejä tunnistettiin uusissa kalliissa hoidoissa ja digitaalisten palvelujen hinnoittelussa. (Taulukko 2)

**Taulukko 2. Aivokeskuksen, Medisiinisten palvelujen, Runkopalvelujen ja Apteekin onnistumisia ja haasteita vuonna 2025**

	Aivokeskus	Medisiiniset palvelut	Runkopalvelut	Apteekki
<b>Onnistumisia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neurokirurgian hoidon tarpeen arviointia odottavien jono saatiin purettua.</li> <li>Psykiatrialla luovutettiin vuokratäälläreistä. Yleistä psykiatrien lääkäriavajetta pystyttiin hie-man parantamaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoitojonot hallin-nassa. Hoitoon pääsyn parantumi-nen - yli hoitota-kuun määräaika-kojen odottaneiden määrä vähentynyt selvästi.</li> <li>Erinomainen potilas/asiakastytyväsyy.</li> <li>Uniapnean digitaalinen hoitopolku on parantanut hoitoon pääsyä ja vähentänyt hoidon kustannuksia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monipalvelumallin laajentaminen tehosti toimintaa.</li> <li>Digitaalisia ratkaisuja hyödynnettiin toiminnan kehittämisessä.</li> <li>Vastuullisuuden kehittymistä seurattiin vastuullisuusindeksillä, jonka mukaan taloudellinen vastuullisuus vahvistui.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laatujärjestelmän käyttöönotto eteni aikataulun mukaisesti, eikä poikkeamia tunnistettu.</li> <li>Apteekilla on oma tutkimus- ja opetuskeskus, joka toimii tiiviissä yhteistyössä yliopistojen kanssa.</li> <li>Henkilöstön sairauspoissaoloja oli ja suositteleva korkeampi vähemmän kuin HUSissa keskimäärin.</li> </ul>
<b>Haasteita ja kehittämisalueita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoidon saatavuuden parantaminen psykiatriassa ja kivunhoidossa.</li> <li>Työnjaon ja uusien yhteistyömallien kehittäminen hyvinvointialueiden kanssa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TKKI-toiminnan tulevaisuuden turvaaminen.</li> <li>Yhteistyö hyvinvointialueiden ja Helsingin kanssa.</li> <li>HUSin ulkopuolelle hakeutuvien potilaiden määrän kasvu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tulosyksikön auditoinnissa tunnistettiin kehittämistarpeita mm. riskienhallinnassa sekä perehdytysten ja koulutusten varmentamisessa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiedolla johtamisen kehittäminen.</li> <li>Kliinisen farmasian palvelujen integraatio Uudenmaan palveluketjuihin.</li> <li>HUSin strategia työn ja tavoitteiden mielekäs soveltaminen apteekin toimintaan.</li> </ul>

## 2 Aivokeskus

Aivokeskus vastaa neurologisten, neurokirurgisten ja psykiatristen sairauksien hoitoon liittyvistä palveluista. Tulosalueeseen kuuluu 3 tulosityksikköä: Aivokeskuksen johto, Neurokeskus ja Psykiatria. Tulosalueella työskentelee noin 3300 ammattilaista. Vuonna 2025 tulosalueen toimintakulujen osuus HUSin toimintakuluista oli noin 14,6 prosenttia.

### 2.1 Sitovien tavoitteiden ja talousarvion toteutuminen vuonna 2025

Aivokeskukselle asetettiin vuoden 2025 käyttösuunnitelmassa 3 sitovaa tavoitetta: tilikauden nollatulos, säästö- ja sopeuttamisohjelma (8 120 000 euroa) ja yli 180 vuorokautta kiireetöntä hoitoa jonottaneiden osuus kaikista jonottajista (%) verrattuna vuoteen 2024.<sup>6</sup>

- Tilikauden sitova tulostavoite oli nolla euroa ja tulos ennen saatuja ja annettuja sisäisiä asiakaspalautuksia oli 1 965 000 euroa alijäämäinen. Palautusten jälkeen tulos oli 9 481 000 euroa ylijäämäinen. Tavoite ei toteutunut.
- Säästö- ja sopeuttamisohjelman tulos oli 8 070 000 euron säästöt. Tavoitetta ei saavutettu.
- Vuonna 2025 yli 180 vuorokautta kiireetöntä hoitoa odottaneiden potilaiden osuus kaikista hoitoa odottaneista oli 6,8 prosenttia ja se pieneni vuoteen 2024 verrattuna (8,0 %) edelliseen vuoteen verrattuna. Yhteensä 82 potilasta odotti yli puoli vuotta kiireetöntä hoitoa vuonna 2025.<sup>7</sup> Tavoite toteutui.

Vuonna 2025 tulosalueen toimintakulut olivat 432 108 000 euroa. Ne nousivat edellisestä vuodesta 1,5 prosenttia, mutta alittivat talousarvion 1,1 prosentilla. Toimintatuotot (440 135 000 euroa) kasvoivat 3,0 prosenttia edellisestä vuodesta ja ylittivät talousarvion 0,6 prosentilla.<sup>8</sup>

Toteutuneet investoinnit (299 000 euroa) ylittivät talousarvion noin 20 prosentilla, mikä selittyy Psykiatrian tulosityksikön kahdella ylimääräisellä, vuodelle 2026 suunnitellulla laitehankinnalla, jotka eivät olleet mukana vuoden 2025 talousarviossa.<sup>9</sup>

Edelliseen vuoteen verrattuna hoitopalvelujen vertailukelpoinen volyyymi laski hieman edelliseen vuoteen verrattuna (-0,8 %). Erikoissairaanhoidossa hoidettujen potilaiden määrä (100 642) nousi 1,8 prosenttia, erikoissairaanhoidon päivystyskäyntien määrä (188) nousi 17,5 prosenttia ja etäkäyntien määrä (eKäynnit, 42 705) laski 0,7 prosenttia.<sup>10</sup>

<sup>6</sup> HUS. Ydin- ja konsernipalvelujen käyttösuunnitelmat 2025, s. 4.

<sup>7</sup> HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2025, s. 145,147.

<sup>8</sup> HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2025, s. 145.

<sup>9</sup> HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2025, s. 149.; HUS. Tulosityksiköiden toimintakertomukset 2025. Psykiatria. Saatavilla pyynnöstä.

<sup>10</sup> HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2025, s. 24,27,145.

Tulosalueen vuoden 2025 toimintakertomuksen mukaan olennaisia tapahtumia vuonna 2025 olivat muun muassa:

- Taloudelliset sopeuttamistoimet, kuten rekrytointikiellon jatkaminen ja yhteistoimintaprosessien vaikutuksien seuranta ja tarkastelu.
- Psykiatrian tulosityksikön pitkän tähtäimen suunnitelma, Psykiatrian tiekartta 2025–2040, hyväksyttiin.
- Psykiatrialla luovuttiin vuokralääkäreistä. Yleistä psykiatrien lääkärivajetta pystyttiin hie- man parantamaan onnistuneilla rekrytoinneilla etenkin nuorisopsykiatriassa.
- Neurokirurgian jonotilanne parantui merkittävästi erityisesti kuvantamisen paremman saatavuuden ja neurokirurgien etävastaanottojen lisäämisen ansiosta.
- Leikkaussalin vuokraaminen Ortonilta lopetettiin ja kaikki neurokirurgian leikkaustoiminta keskitettiin Siltasairaalaan.
- Laakson yhteissairaalan ja Jorvin uudisrakennushankkeen suunnittelutyötä jatkettiin.<sup>11</sup>

### Säästö- ja sopeuttamisohjelmien toteutuminen

Tulosalueilla oli säästö- ja sopeuttamisohjelma vuonna 2025. Aivokeskus saavutti ohjelmalla 8 070 000 euron säästöt, jotka toteutuivat sitovaa tavoitetta (8 120 000 euroa) pienempinä. Säästö- ja sopeuttamisohjelman henkilöstövaikutus oli -26 henkilötyövuotta. Suurimmat säästöt (2 680 000 euroa) saavutettiin vähentämällä ostopalvelulääkäreitä ja lopettamalla Ortonin leikkaussalivuokraus (1 524 000 euroa).<sup>12</sup>

## 2.2 Hoidon kysyntä ja hoidon määräaikojen toteutuminen

Aivokeskukseen saapui 49 674 (-1,1 %) elektiivistä lähetettä. Niistä Psykiatrialle saapui 31 639 lähetettä, 3,3 prosenttia vähemmän kuin edellisenä vuonna. Lasku johtui pääasiassa nettiterapioiden kysynnän vähenemisestä. Neurokeskukseen saapui 18 035 lähetettä (+ 3,2 %).<sup>13</sup>

Vuonna 2025 lopussa hoitoon pääsyä odotti yhteensä 1213 potilasta, joista 82 (6,4 %) oli odottanut yli 180 vuorokautta. Hoidon tarpeen arviointia odotti 2805 potilasta (-17,9 %). Yli 90 vuorokautta odottaneita potilaita oli Neurokeskuksessa 180 ja Psykiatrialla 74.<sup>14</sup>

Vuonna 2025 toteutui 23 siirtoviivehoitopäivää. Niiden raportointi on haasteellista, sillä hyvinvointialueet ovat jälkikäteen hakeneet hyvityksiä. Tästä syystä tuotelaskutus oli negatiivinen, -53 siirtoviivehoitopäivää.<sup>15</sup>

<sup>11</sup> HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Aivokeskus. Saatavilla pyynnöstä.

<sup>12</sup> HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Aivokeskus. Saatavilla pyynnöstä.

<sup>13</sup> HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Aivokeskus. Saatavilla pyynnöstä.; HUS. Yksiköiden toimintakertomukset 2025. Psykiatria. Saatavilla pyynnöstä; HUS. Yksiköiden toimintakertomukset 2025. Neurokeskus. Saatavilla pyynnöstä.

<sup>14</sup> HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2025, s. 147; HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Aivokeskus. Saatavilla pyynnöstä.

<sup>15</sup> HUS. Aivokeskus, tulosaluejohtaja, sähköposti 24.3.2026; Tiinpäätös ja toimintakertomus 2025, s. 145

## 2.3 Henkilöstötilanne

Tulosalueen henkilöstömäärä (3330) ylitti talousarvion 3,2 prosentilla. Henkilötyövuodet (2583) toteutuivat 0,5 prosenttia talousarviota suurempina. Henkilöstökulut (211 549 000 euroa) ylittivät talousarvion 2,9 prosentilla, mikä johtui hoitohenkilökunnan kasvaneista henkilöstölisäyksistä (erityisesti omat sijaishoidot ja kehitysvammapsykiatria). Vastaavasti ulkoisten hoitajasijaisten käyttöä sekä lisä- ja ylitoita pystyttiin vähentämään parantuneen henkilöstötilanteen ansiosta. Vuokratyövoimaan käytettiin 5 072 000 euroa, mikä ylitti talousarvion 38,1 prosentilla. Ylitys selittyy psykiatrian vuokralääkärisopimusten arvioitua myöhemmin toteutuneesta irtisanomisesta. Toisaalta vuokratyövoiman käyttö jäi 37,7 prosenttia edellisvuotta pienemmäksi.<sup>16</sup>

Koko tulosalueen henkilöstön lähtövaihtuvuus ilman eläkkeitä, 4,3 prosenttia, laski edellisestä vuodesta (6,8 %) ja oli hieman alhaisempi kuin koko HUSissa (4,9 %). Lähtövaihtuvuus laski edellisestä vuodesta sekä Psykiatria-tulosyksikössä (4,7 %, 2024: 6,8 %) että Neurokeskus-tulosyksikössä (2,6 %, 2024: 6,3 %).<sup>17</sup>

Koko tulosalueen sairauspoissaolopäivien määrä henkilöä kohti, 13,2 päivää, nousi edellisestä vuodesta (12,1 pv) ja oli alhaisempi kuin koko HUSissa (14,6 pv). Psykiatria-tulosyksikössä sairauspoissaolopäiviä kertyi 13,5 päivää (2024: 12,5 pv) ja Neurokeskus -tulosyksikössä 12 päivää (2024: 10,6 pv).<sup>18</sup>

Henkilöstökyselyn 2026 tulosten mukaan Aivokeskuksen vastaajat (n=1576, vastaus% 49) ovat keskimäärin tyytyväisiä omaan työhön (ka. 4,13), omaan työkykyyn (ka. 3,99), työyksikön toimintaan (ka. 4,01), yhteisöllisyyteen ja ilmapiiriin (ka. 4,00), esihenkilötyöhön (ka. 4,00) ja viestintään (ka. 3,65). Toimintakulttuuri oli tulosten perusteella tyydyttävällä tasolla (ka. 3,04). Vastaajat olivat valmiimpia suosittelemaan omaa työpaikkaa tuttavalleen (eNPS 5) kuin HUSissa keskimäärin (eNPS 1).<sup>19</sup>

## 2.4 Strategian toimeenpano

Tulosalueen toimintakertomuksen 2025 mukaan Aivokeskus asetti vuonna 2025 yhteensä 9 tavoitetta HUSin strategisille painopisteille. Tavoitteet olivat olennaisia strategisten painopisteiden näkökulmasta. Tavoitteiden toteutumista seurattiin yhteensä 18 KPI (Key Performance Indicator, suorituskykymittari) -mittarin avulla, joista osa kuvasi kehityksen suuntaa ja osa toimenpiteiden ja projektien toteuttamista. KPI-mittareiden tavoitearvoja ei kaikilta osin määritelty käyttösuunnitelmassa, mutta ne käyvät ilmi vuosikertomuksesta. Käyttösuunnitelmassa monelle tavoitteelle asetettiin konkreettinen, mitattava mittari, mutta vain yhdelle asetettiin numeraalinen tavoitetaso (hoidetut potilaat/toteutuneet työtunnit. Toimintakertomuksessa raportoitiin KPI-mittarina

<sup>16</sup> HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2025, s. 147, 150; HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Aivokeskus. Saatavilla pyynnöstä.; HUS. Tulosyksiköiden toimintakertomukset 2025. Psykiatria. Saatavilla pyynnöstä.

<sup>17</sup> HUS. PowerBI-raportointi. TOP Henkilöstö (Henkilöstöjohtaminen). Tiedot poimittu 12.3.2026.

<sup>18</sup> HUS. PowerBI-raportointi. TOP Henkilöstö (Henkilöstöjohtaminen). Tiedot poimittu 13.3.2026.

<sup>19</sup> HUS. Henkilöstökysely 2026. Kyselyn arviointiasteikko: 1-5. 4,30 tai yli=erinomainen taso, 3,60 - 4,29=hyvä taso, 3,00 - 3,59=tyydyttävä taso ja alle 3,00=kehittämistarpeita.

tutkimushankkeiden määrä, jota ei ollut käyttösuunnitelmassa tavoitteena. Mittarit raportoitiin osittain epäselvästi tulosalueen toimintakertomuksessa.<sup>20</sup>

Tulosalueen toimintakertomuksessa raportoidaan muun muassa seuraavat toteumat:

- Asiakaskokemus: Hoidon saatavuus pysyi hyvänä. Potilaiden siirto päivystyksestä somatiikan vuodeosastoille on sujuvaa.
- Henkilöstökokemus: Esihenkilötyö saavutti tavoitetason (yli 4) henkilöstökyselyssä. Esihenkilöiden muutosvalmennuskoulutukset toteutuivat.
- Hyvinvointialueyhteistyö: Mielenterveyssegmentin toiminta käynnistyi. Ensimmäiset toimintamallit otettiin käyttöön.
- Jatkuva parantaminen ja uudistaminen: ISO9001-laatujärjestelmän käyttöönottoprojekti eteni. Auditoinnit ja kehittämistoimet toteutettiin aikataulussa.
- Kestävä talous: Esihenkilöiden talouskoulutukset järjestettiin. Yli- ja lisätyöt sekä tilavuokrat alittivat talousarvion. (Taulukko 3)

---

<sup>20</sup> HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Aivokeskus. Saatavilla pyynnöstä.; HUS. Talousarvio 2025. Ydin- ja konsernipalvelujen käyttösuunnitelmat. Aivokeskus.

## Taulukko 3. Aivokeskuksen strategisten tavoitteiden toteutuminen vuonna 2025.

HUS-yhtymän painopisteet ja tavoitteet vuosille 2023–2027	Tulosalueen tavoitteet vuodelle 2025	KPI-mittarit 2025*	Toteuma 2025	Toteutuuko tavoite kyllä/ei
<b>Asiakaskokemus</b> Tavoite: Suomen paras asiakaskokemus	Hoitoon pääsyn varmistaminen	1) Hoidon saatavuuden pysyminen vähintään vuoden 2024 tasolla 2) Akuuttisosastojen (somaattikka)kuormitus% alle 85 3) NPS pysyy vuoden 2024 tasolla	1) yli 6 kk odottaneita avo/osasto +päiki:14/70 2) Potilaiden sujuvan siirron turvaaminen päivystyksestä somatiikan vuodeosastoille on toteutunut. 3) Psykiatria 60/60 ja Neurokeskus 82/85	1) Kyllä 2) Kyllä 3) Kyllä
<b>Henkilöstökokemus</b> Tavoite: Halutuin työpaikka	Henkilöstön pitovoiman vahvistaminen ja hyvinvoinnista huolehtiminen.  Luottamuksen parantaminen YT-neuvottelujen jälkeen.  Vuorovaikutuksen lisääminen.	1) Henkilöstökysely ja johtamissyke: Esihenkilötyö 2) Muutosvalmennuskoulutus toteutunut(kyllä/ei)	1) Henkilöstökysely 3/25 esihenkilötyö: 4,02 Johtamissyke II/25: 83 % (trendi +1 % ed. vuosi) 2) Koulutussuunnitelma toteutunut suunnitellusti	1) Kyllä 2) Kyllä
<b>Hyvinvointialueyhteistyö</b> Tavoite: Systemaattinen, tavoitteellinen ja tuloksellinen yhteistyö asiakkaiden eduksi	Suunniteltujen muutosten toteutuminen yhteistyössä HVA:n kanssa.	1) Toimintamalleja valmiina (kpl) 2) Mielenterveyssegmentti perustettu (K/E)	1) Toimintamalliaihiot kartoitettu (mm. ADHD-hoitoketju, Neurokirurgia: Magneettikuvat otettuna ennen lähetettä, kipupotilaat. palveluketjukuvaus) 2) Segmentti perustettu ja koontuu säännöllisesti	1) Osittain 2) Kyllä
<b>Jatkuva parantaminen ja uudistuminen</b> Tavoite: Pohjoismaiden paras yliopistosairaala	Onnistunut ISO9001 Laatu järjestelmän käyttöönotto toiminnanohjauksen tukena.  Tutkimuksen edistäminen.	1) Auditointivalmius saavutettu aikataulussa 2) Tutkimushankkeiden määrä	1) Projekti edennyt aikataulussa 2) Arvioidaan myöhemmin	1) Kyllä 2) Arvioidaan myöhemmin

## Arviointimuistio

13 (45)

<b>Kestävä talous</b>	Tuottavuuden ja kustannusvaikuttavuuden kehittäminen.	1) Vuokratyövoiman käyttö (Talousarvio)	1) Ylittää talousarvion 36,9 %	1) Ei
Tavoite:		2) Yli- ja lisätyö	2) Alittaa talousarvion 4,9 %	2) Kyllä
Laadukkaat, yhdenvertaiset ja kustannustehokkaat palvelut	Taloustraportointi kuukausittain (tavoite vrt. 2024),	3) Pitkien (yli 30 päivää) sairauspoissaolojen väheneminen	3) kasvua 8,98 % edelliseen vuoteen verrattuna	3) Kyllä
		4) Korvaavan työn hyödyntäminen	4) 10 kappaletta	4) Osittain
		5) Hoidetut potilaat/toteutuneet tunnit (+2 %)	5) -2,3 %	5) Ei
		6) Toteutuneet avohoitokäynnit (Talousarvio)	6) Alittaa talousarvion 1,6 %	6) Kyllä
		7) Tilavuokrat (Talousarvio)	7) Alittaa talousarvion 0,9 %	7) Kyllä
		8) Henkilöstökulut	8) Ylittää talousarvion 2,3 %	8) Ei
		9) Esihenkilöille suunnatut talouskoulutukset toteutuneet (kappale)	9) Koulutuksia pidetty 2 kappaletta	9) Kyllä

LÄHDE: HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Aivokeskus. Saatavilla pyynnöstä.

\* Key Performance Indicator, suorituskykymittari

## 2.5 Onnistumiset

Psykiatrian tuloksikkoo onnistui toimipisteverkoston tiivistämisessä. Toimintoja keskitettiin ja pienemmistä toimipisteistä luovuttiin.<sup>21</sup>

Neurokirurgian tuloksikkoo hoidon tarpeen arviointia odottavien jono saatiin purettua. Tähän vaikuttivat erityisesti kuvantamisen saatavuuden parantaminen sekä neurokirurgien etävastaanottojen kasvattaminen.<sup>22</sup>

Omaa palvelutuotantoa saatiin lisättyä erityisesti Neurokeskuksessa. Psykiatrialla on onnistuttu vähentämään ulkoisia palveluseteli- ja terapiapalveluostoja ja siirtämään ostetut palvelut omaksi toiminnaksi.<sup>23</sup>

Neurokeskuksessa onnistuttiin hoitamaan kasvaneet potilasmäärät virka-ajan puitteissa. Lääkärien lisä- ja ylityöt onnistuttiin vähentämään 43 prosenttia edelliseen vuoteen verrattuna, mikä vastasi 100 000e säästöä. Myös hoitohenkilökunnan lisä- ja ylityöt vähenivät, mikä vastasi 40 prosentin säästöä (148 000 euroa) edelliseen vuoteen verrattuna. Hoitotyössä vuokratyövoiman käyttöä pystyttiin vähentämään hyödyntämällä sisäisiä sijaisia ja tehostamalla päivittäisjohtamista. Vuokratyövoimaan käytettiin 26 000 euroa (v. 2024 noin 156 000 euroa).<sup>24</sup>

Tulosalueella parannettiin palveluita ja kehitettiin hoitoa ja hoitoon pääsyä monin tavoin. Neurokirurgialla kehitettiin päiväkirurgista toimintaa. Neurokeskuksessa on käytössä digitaalisia hoitopolkuja muun muassa päänsärkypotilaille. Aivoverenkiertopotilaiden kuvantamistutkimusten tulkin-  
taa on nopeutettu ja helpotettu tekoälyn avulla. Psykiatrialla hoitoon pääsyä on helpotettu nettiterapioilla, ja tuloksikkoo hyödynnetään etäkonsultaatioita. Terapiat etulinjaan-hankkeessa on hoitoon pääsyn parantamisen lisäksi koulutettu perusterveydenhuollon henkilöstöä terapiamenetelmien käyttöön.<sup>25</sup>

---

<sup>21</sup> HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Aivokeskus. Saatavilla pyynnöstä.

<sup>22</sup> HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Aivokeskus. Saatavilla pyynnöstä.

<sup>23</sup> HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Aivokeskus. Saatavilla pyynnöstä.

<sup>24</sup> HUS. Tuloksikkooiden toimintakertomukset 2025. Neurokeskus. Saatavilla pyynnöstä.

<sup>25</sup> HUS. Tarkastuslautakunta 4.3.2026 § 11. Tulosaluejohtajien ja toimialajohtajien kuuleminen.

### 3 Medisiiniset palvelut

Medisiiniset palvelut vastaa sisätautien, sydän- ja keuhkosairauksien, syöpäsairauksien sekä tulehduksellisten sairauksien hoitoon liittyvistä palveluista. Tulosalueeseen kuuluu 4 tulosyksikköä: Sisätaudit ja kuntoutus, Sydän- ja keuhkokeskus, Syöpäkeskus ja Tulehduskeskus. Tulosalueella työskentelee noin 2 700 ammattilaista. Tulosalueen vastuulle kuuluu suurimpien kansansairauksien, muun muassa sepelvaltimotauti, uniapnea, syöpäsairaudet, reumataudit ja infektiot, erikoissairaanhoidon tasoinen hoito. Tulosalue vastaa myös elinsiirroista valtakunnallisesti.<sup>26</sup> Tulosalue vastaa koko HUS-alueen erikoissairaanhoidon vaativan erityistason apuvälinepalveluista sekä tuottaa perusterveydenhuollon lääkinnällisen kuntoutuksen apuvälinepalveluita Länsi-Uudenmaan ja Keusoten hyvinvointialueille.<sup>27</sup>

Vuonna 2025 tulosalueen toimintakulut olivat noin 470,2 miljoonaa euroa, ja niiden osuus HUSin toimintakuluista oli noin 16 prosenttia.

#### 3.1 Sitovien tavoitteiden ja talousarvion toteutuminen vuonna 2025

Tulosalueelle asetettiin käyttösuunnitelmassa 2025 3 sitovaa tavoitetta: tilikauden o-tulos, säästö- ja sopeuttamisohjelma (n. 8.3 milj. euroa) ja yli 180 vuorokautta kiireetöntä hoitoa jonottaneiden osuus kaikista jonottajista (%) verrattuna vuoteen 2024.<sup>28</sup>

- Tilikauden tulos ennen saatuja ja annettuja sisäisiä asiakaspalautuksia oli 9 722 000 euroa alijäämäinen ja palautusten jälkeen 3 765 000 euroa ylijäämäinen.<sup>29</sup> Tavoite ei toteutunut.
- Säästö- ja sopeuttamisohjelman tulos oli noin 7,4 miljoonan euron säästöt. Tavoitetta ei saavutettu.
- Vuonna 2025 yli 180 vuorokautta hoitoa odottaneiden potilaiden osuus oli 7,0 prosenttia ja se pieneni vuoteen 2024 (12,3 %) verrattuna. Yhteensä 140 potilasta odotti yli puoli vuotta kiireetöntä hoitoa.<sup>30</sup> Tavoite toteutui.

Vuonna 2025 tulosalueen toimintakulut olivat 470 226 000 euroa. Toimintakulut laskivat edellisestä vuodesta 3,5 prosenttia, ja alittivat talousarvion 1,6 prosentilla. Toimintatuotot (476 864 000 euroa) pienensivät 2,1 prosenttia edellisestä vuodesta, ja alittivat talousarvion 0,9 prosentilla.<sup>31</sup>

Toteutuneet laiteinvestoinnit (1 599 000 euroa) ylittivät talousarvion noin 14 prosentilla.<sup>32</sup>

Edelliseen vuoteen verrattuna hoitopalvelujen vertailukelpoinen volyymi nousi hieman edelliseen vuoteen verrattuna (0,3 %) ja ylitti talousarvion 6,9 prosentilla. Erikoissairaanhoidossa hoidettujen

<sup>26</sup> HUS. Tarkastuslautakunta 4.3.2026 § 11 Tulosalue- ja toimialajohtajien kuuleminen

<sup>27</sup> HUS. Intranet. [Apuvälinekeskus \(hussote.sharepoint.com\)](https://hussote.sharepoint.com). Vaatii käyttöoikeuden; Hus.fi. [Apuvälinepalvelut \(hus.fi\)](https://hus.fi). Viitattu 31.3.2026.

<sup>28</sup> HUS. Ydin- ja konsernipalvelujen käyttösuunnitelmat 2025, s. 66.

<sup>29</sup> HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2025, s. 156.

<sup>30</sup> HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2025, s. 158.

<sup>31</sup> HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2025, s. 156.

<sup>32</sup> HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2025, s. 100.

potilaiden määrä (169 214) nousi 3,6 prosenttia, erikoissairaanhoidon päivystyskäyntien määrä (3 963) laski 5,8 prosenttia ja etäkäyntien määrä (eKäynnit, 29 137) nousi 27,1 prosenttia.<sup>33</sup>

Ulkoisia sairaanhoidollisia palveluja ostettiin eniten Pirkanmaan hyvinvointialueelta, joista suurin osa liittyi vapaan valinnan perusteella hoitopaikan valinneiden potilaiden kustannuksiin (6,2 milj. euroa, +33,7 % v. 2024).

Tulosalueen toimintakertomuksen mukaan vuodeosastotuotteet ylittivät talousarvion 7,5 prosentilla ja avo- ja lyhythoidon tuotteet 9,9 prosentilla. Hoitopäivätuotteiden määrä jäi 13,3 prosenttia alle talousarvion. Koko palvelutuotannon laskutus ylitti edellisen vuoden tason 3,0 prosentilla ja talousarvion 4,6 prosentilla.<sup>34</sup>

Tulosalueen vuoden 2025 olennaisia tapahtumia olivat muun muassa:

- Vuoden alussa lähisairaaloiden toiminta integroitiin tulosityksiköihin eikä lähisairaaloilla ole enää omaa paikallista johtoa. Koko tulosalueella toimintaa johdetaan linjoissa.
- Helsingin kaupungin kardiologian toiminta siirtyi liikkeenluovutuksella Sydän- ja keuhko-keskukselle.
- Hyvinkään sairaalassa otettiin käyttöön uusi angiografialaboratorio.
- Pysyvän hengityslaittehoidon varassa elävien potilaiden hoito siirtyi Helsingin kaupungin, Länsi-Uudenmaan ja Keski-Uudenmaan hyvinvointialueiden vastuulle vuoden alussa. Vantaan ja Keravan potilaille HUS järjestää palvelut, kunnes potilaat siirtyvät uuden vammais-palvelulain piiriin viimeistään 1.1.2028.
- Päätettiin perustaa Vaativan kuntoutuksen osasto Jorvin sairaalaan 1.10.2026 alkaen. Osastolle keskitetään selkäydinvammaisten subakuuttivaiheen hoito, välitön kuntoutus ja elinikäinen seuranta.
- Otettiin käyttöön uusi apuvälinejärjestelmä, joka antaa paremmat mahdollisuudet johtaa apuvälineiden hankintoja ja hallita niiden elinkaarta. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue päätti kotiuttaa apuvälinetoiminta omaksi toiminnakseen.
- Syöpäkeskus siirtyi osaksi tulosaluetta vuoden 2026 alussa.<sup>35</sup>

### Säästö- ja sopeuttamisohjelman toteutuminen

Medisiiniset palvelut saavutti vuoden 2025 säästö- ja sopeuttamisohjelmalla noin 7,4 miljoonan euron säästöt. Sitova tavoite oli noin 8,3 miljoonaa euroa. Suurin vaikutus (n. 4,4 milj. euroa) oli henkilöstöön kohdistuvilla yt-toimenpiteillä. Muita merkittäviä säästö- ja sopeuttamisohjelman toimenpiteitä olivat muun muassa vuokratyövoiman, lisä- ja ylitöiden sekä hälytysrahojen vähentäminen, avoimien vakanssien jättäminen täyttämättä ja tiloihin ja palveluverkkoon liittyvät muutokset. Esimerkiksi Sisätaudit ja kuntoutus -tulosityksikkö saavutti 373 000 euron hyödyn

<sup>33</sup> HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2025, s. 156, 24, 27.

<sup>34</sup> HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Medisiiniset palvelut. Saatavilla pyynnöstä.

<sup>35</sup> HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Medisiiniset palvelut. Saatavilla pyynnöstä.

vähentämällä ostolääkärin käyttöä lähisairaaloissa, Sydän- ja keuhkokeskus saavutti 939 000 euron hyödyn vähentämällä vuokratyövoiman käyttöä, lisä- ja ylitöitä sekä hälytysrahojen käyttöä.

Haartmanin sairaalassa ostojen yhdistämisellä saavutettiin 564 000 euron hyöty ja Raaseporin palveluverkon muutoksilla saavutettiin 450 euron hyöty.<sup>36</sup>

Tuottavuuden kehitystä mitataan kustannus/potilas -mittarilla. Tavoitteena oli potilaskohtaisten deflatoitujen kustannusten alentuminen 1,0 prosenttia edellisvuoteen verrattuna. Kustannus per potilas raportoitiin pienentyneen edellisestä vuodesta 1,7 prosenttia, deflatoituna 4,6 prosenttia (deflatointikertoimenä hyvinvointialueiden hintaindeksi 1,030). Tulosalueen toimintakertomuksesta tai vuoden 2025 tilinpäätös ja toimintakertomus -asiakirjasta ei käy ilmi, mikä potilaskohtainen kustannus oli vuonna 2025. Vuodeosastojen tuottavuutta seurataan jakamalla vuodeosastolle kertyneet tunnin hoitopäivillä. Hoitotyön tunnit per hoitopäiväsuorite oli vuonna 2025 8,0 mikä oli 0,5 pienempi kuin vuonna 2024.<sup>37</sup>

Tulosaluejohtajan mukaan tuottavuutta on parannettu vuodeosastojen yhdistämisellä ja palveluverkon kehittämisellä. Sopeuttamistoimilla ei ole ollut merkittävää vaikutusta potilashoittoon.<sup>38</sup>

### 3.2 Hoidon kysyntä ja hoidon määräaikojen toteutuminen

Ulkoisia elektiivisiä läheteitä saapui 62 167 kappaletta (+5,8 %). Sisätautien ja kuntoutuksen erikoisalajien läheteet kasvoivat 2,6 prosenttia, Sydän- ja keuhkokeskuksen 9,6 prosenttia ja Tulehduskeskuksen 12,6 prosenttia edellisestä vuodesta. Helsingin kardiologian liikkeenluovutus HUSiin nosti Sydän- ja keuhkokeskuksen lähetemäärää.<sup>39</sup>

Vuonna 525 potilasta (n. 10 %) oli odottanut hoidon tarpeen arviointia yli 90 vuorokautta ja 140 potilasta (7 %) hoitoon pääsyä yli 180 vuorokautta. Yli 180 vuorokautta hoitoa odottaneita oli noin puolet vähemmän kuin vuotta aiemmin. Eniten yli puoli vuotta odottaneita potilaita oli kardiologian erikoisalalla. Sydän- ja yleisthoraxkirurgian odottajien määrää väheni selvästi kohentuneen leikkaussalikapasiteetin ansiosta.<sup>40</sup>

Siirtoviiveitä laskutettiin 10 hoitopäivää (-98,3 %).<sup>41</sup>

### 3.3 Henkilöstötilanne

Tulosalueen henkilöstömäärä (2 712) alitti talousarvion 2,0 prosentilla ja henkilötyövuodet (2 110) toteutuivat 1,7 prosenttia talousarviota pienempinä. Henkilöstön määrä väheni 120 henkilöllä vuoden 2025 aikana, mihin vaikuttivat yt-menettelyjen lisäksi liikkeenluovutukset. Henkilöstökulut (169,4 milj. euroa) ylittivät talousarvion 0,5 prosentilla. Henkilöstökuluihin kohdistui useita

<sup>36</sup> HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Medisiiniset palvelut. Saatavilla pyynnöstä.

<sup>37</sup> HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Medisiiniset palvelut. Saatavilla pyynnöstä.

<sup>38</sup> HUS. Tarkastuslautakunta 4.3.2026 § 11 Tulosalue- ja toimialajohtajien kuuleminen.

<sup>39</sup> HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Medisiiniset palvelut. Saatavilla pyynnöstä.

<sup>40</sup> HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Medisiiniset palvelut. Saatavilla pyynnöstä.

<sup>41</sup> HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Medisiiniset palvelut. Saatavilla pyynnöstä.

säästötoimenpiteitä vuonna 2025, muun muassa yhteistoimintaneuvottelut (-4,4 milj. euroa), lisä- ja ylitöiden vähentäminen sekä liikkeenluovutukset.<sup>42</sup>

Vuokratyövoimaan käytettiin 7 725 000 euroa, mikä ylitti talousarvion 3,7 prosentilla, mutta laski 39 prosenttia edellisvuoteen verrattuna. Omaa varahenkilöstöä on hyödynnetty ja päivittäisjohtamisessa käytetty mitoitustavoite on tukenut tarkoituksenmukaista henkilöstöresursointia.<sup>43</sup>

Tulosalueen henkilöstön kokonaislähtövaihtuvuus vuonna 2025 oli 7,6 prosenttia. Lähtövaihtuvuus ilman eläkkeitä, 5,6 prosenttia, oli samalla tasolla kuin edellisenä vuonna (5,7 %) ja oli hie- man korkeampi kuin HUSissa keskimäärin (4,9 %).<sup>44</sup>

Tulosalueen sairauspoissaolopäivien määrä henkilöä kohti, 13,7 päivää, laski edellisvuodesta (14,1 pv/hlö) ja oli pienempi kuin HUSissa keskimäärin (14,6 pv).<sup>45</sup>

Henkilöstökyselyn 2026 tulosten mukaan Medisiinisten palvelujen vastaajat (n=1849, vastaus% 55) ovat keskimäärin tyytyväisiä omaan työhön (ka. 4,23), omaan työkykyyn (ka. 4), työyksikön toi- mintaan (ka. 4,09), yhteisöllisyyteen ja ilmapiiriin (ka. 4), esihenkilötyöhön (ka. 3,92) ja viestin- tään (ka. 3,69). Toimintakulttuuri oli tyydyttävällä tasolla (ka. 3,06). Vastaajat olivat valmiimpia suosittelemaan omaa työpaikkaa tuttavalleen (eNPS 5) kuin HUSissa keskimäärin (eNPS 1).<sup>46</sup>

### 3.4 Strategian toimeenpano

Tulosalueella oli vuonna 2025 yhteensä 9 strategista tavoitetta. Tavoitteita asetettiin kaikille strate- gian painopisteille ja ne olivat strategian kannalta olennaisia. Tavoitteiden toteutumista seurattiin 28 KPI (Key Performance Indicator, suorituskykymittari) -mittarin avulla, joista osa kuvasi kehi- tyksen suuntaa ja osa erilaisten toimenpiteiden toteuttamista. Jokaiselle tavoitteelle oli 1–4 mittaria. Numeerisia mittareita ja niiden tavoitetasoja oli asetettu muutamille tavoitteille, mutta niiden toteumia ei kaikilta osin raportoitu. Esimerkiksi Laadukas asiakaskokemus -tavoitteeseen liittyen raportoitiin keskeiset asiakaspalautteen tunnuslukujen olleen paremmat kuin vuonna 2024, mutta ei vuoden 2025 toteumatietoa. Näin ollen ei ole mahdollista tehdä ajallista vertailua, tai vertailua muihin yksiköihin. Tilojen tehokkaaseen käyttöön liittyvä tavoite ”Osastokuormitus-% & käyttöas- teet (hoitoisuus) toteumaksi raportoitiin 80–85 %, mutta ei ilmoitettu, mikä on taso, mihin pyri- tään. Laadukkaan esihenkilötyön tavoitteena oli, että 75 prosenttia esihenkilöistä on suorittanut esihenkilökoulutuksen, mutta koulutuksen käyneiden esihenkilöiden osuutta ei raportoitu toimin- takertomuksessa. Kestävä talous -painopisteen yhtenä tavoitteena oli ”Kalliiden laitteiden käyttö- asteiden seuraaminen”, mikä raportoitiin toteutuneeksi, mutta tavoitetasoa tai toteumaa ei rapor- toitu.<sup>47</sup> (Taulukko 4)

<sup>42</sup> HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Medisiiniset palvelut. Saatavilla pyynnöstä.

<sup>43</sup> HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Medisiiniset palvelut. Saatavilla pyynnöstä.

<sup>44</sup> HUS. PowerBI-raportointi. TOP Henkilöstö (Henkilöstöjohtaminen). Tiedot poimittu 13.3.2026.

<sup>45</sup> HUS. PowerBI-raportointi. TOP Henkilöstö (Henkilöstöjohtaminen). Tiedot poimittu 13.3.2026.

<sup>46</sup> HUS. Henkilöstökysely 2026.

<sup>47</sup> HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Medisiiniset palvelut. Saatavilla pyynnöstä.; HUS. Talousarvio 2025. Ydin- ja konser- nipalvelujen käyttösuunnitelmat, s. 73–76.

Tulosalueen toimintakertomuksen 2025 mukaan muun muassa seuraavat tavoitteet toteutuivat:

- **Asiakaskokemus:** Keskeiset asiakaspalautteen tunnusluvut (NPS, Hopp - hoitotyön potilas-palaute) paranivat vuoteen 2024 verrattuna. Kokemusasiantuntija otettiin mukaan johtoryhmään. Poliklinikkakäyntien määrä nousi vuodesta 2024. Suoritteiden kirjaamista yhtenäistettiin.
- **Henkilöstökokemus:** Tulosalue osallistui hoitotyön tasopalkkamallin valmisteluun. Tunnistettiin avainosaajat ja tehtiin seuraajasuunnittelu sekä yhtenäiset periaatteet henkilöstön joustavaan käyttöön.
- **Hyvinvointialueyhteistyö:** Diabeteskeskuksen laajentaminen yhteistyössä Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen kanssa toteutui. Sepelvaltimotaudin hoito/palveluketju valmistui.
- **Jatkuva parantaminen ja uudistaminen:** Magneettisairaalityötä vakiinnutettiin erillisen suunnitelman mukaan.
- **Kestävä talous:** Kalliiden laitteiden käyttöasteiden seuranta toteutui.

Taulukko 4. Medisiinisten palvelujen strategisten tavoitteiden toteutuminen vuonna 2025

HUS-yhtymän painopisteet ja tavoitteet 2023–2027	Tulosalueen tavoitteet vuodelle 2025	KPI-mittarit 2025*	Toteuma 2025	Toteutuuko tavoite
<b>Asiakaskokemus</b> Tavoite: Suomen paras asiakaskokemus	1. Laadukas asiakaskokemus	1. Uuden asiakaspalauttejärjestelmän tuottamia tietoja hyödynnetään HUSin mallin mukaisesti systemaattisesti ja yhdenmukaisesti.	1.1 Järjestelmä käytössä arkityössä (Kyllä/Ei). 1.2 Palautteiden määrä, palautteen perusteella tehtyjen toimenpiteiden määrä. 1.3 Viestintäsuunnitelma (Kyllä/Ei).	1.1 Kyllä 1.2 Ei 1.3 Ei
		2. Varmistetaan palautteen (mm. Hopp, asiakaspalaute) tiedoksisaanti ja hyödyntäminen. Varmistetaan asiakaspalautteen käsittelyn ja tehtyjen toimenpiteiden näkyminen potilaille.	2.1 Keskeiset asiakaspalautteen tunnusluvut (NPS, Hopp) ovat paremmat kuin 2024: (Kyllä/Ei), viestintä ulospäin (ks. 1.3) 2.2 Tunnusluvut käsitellään osana muita keskeisiä mittareita. 2.3 Potilaan sähköisen laatutaulun käyttöönnotto TuA3:lla n/n yksikköä.	2.1 Kyllä 2.2 Kyllä 2.3 Viimeistely menossa
		3. Kokemusasiantuntijoiden ja asiakasraatien hyödyntäminen tutkimustoiminnassa ja johtoryhmätyöskentelyssä.	3. Kokemusasiantuntija mukana (kyllä/ei) -tutkimusryhmässä -johtoryhmässä	3 Kyllä laajennetuss joryssä
	2. Optimaalinen hoitopaikka ja tasalaatuinen hoito	1. Päiväsairaalatoiminnan yhdenmukainen organisointi ja päivätoiminnan lisääminen.	1.1 Yhteinen jono (Kyllä/Ei). 1.2 Yhtenäiset hoitokäytännöt (lääkehoito-ohjeet, cv prosessi) 1.3 Käyntimäärät suuremmat kuin v. 2024	1.1 Ei 1.2 lääkehoito-ohjeet päivitetty 1.3 Ei
			2. Poliklinikkatoiminnan arviointi: 2.1 Määritellään tavoitteet käyntimääristä. 2.2 Poliklinikkasuoritteiden määrä kasvaa. 2.3 Suoritteiden yhtenäinen kirjaaminen (kirjaamisen kulttuuri).	2.1 Kyllä/Ei 2.2 Käyntien määrä suurempi kuin v. 2024 2.3 Piilosoitto, hoitokirje, kirjaamisohjeet tarkennettu.

## Arviointimuistio

21 (45)

<b>Henkilöstökokemus</b> Tavoite: Halutuin työpaikka	3.	Laadukas esihenkilötyö ja johtaminen, henkilöstösuunnitelun uudistamistyö	1. Hyödynnetään esihenkilöiden osaamiskar-toitusta. Tuetaan esihenkilöitä koulutuksella ja mentoroinnilla.  2. Osallistutaan tasopalkkamallin (hoitotyö) valmisteluun.  3. Avainosaajien tunnistaminen, seuraaja-suunnittelu, tulevaisuuden tarpeiden tunnistaminen, tehtäväsiirtojen mahdollisuuksien tunnistaminen, hoitajavastaanottojen määrittely/suunnittelu, tiimimallien/paripkl hyödyntäminen soveltuvin osin.	1. Esihenkilöpassi tai sitä edeltävä HUS esihenkilökoulutus suoritettu (75 %), esihenkilöiden tyytyväisyyden (nes+, henkilöstökysely/johtamissyke) paranneminen v. 2024 verrattuna.  2. Tua3 mukana toteutuksessa (Kyllä/Ei).  3. Avainosaajat tunnistettu ja seuraajasuunnittelu tehty (kyllä/ei), tutustuttu paripkl malliin Päijät-Hämeessä.	1.3 Koulutuksia ei riittävästi  2 Kyllä  3 Kyllä
	4.	Osaava ja optimaalisesi mitoitettu henkilöstö	1. Systematisoidaan ja yhdenmukaistetaan päivittäisjohtamista, lisätään omien varahenkilöiden käyttöä (hoitotyö) ja vähennetään vuokratyövoiman käyttöä (kaikki). 2. Tunnistetaan henkilöstön tarve ja riittävyys. Kuvataan nykytila henkilöstölukujen pohjalta ammattiryhmittäin. HT:n osalta rakennetaan tietopohja vakanssiseurantaan osana keskitettyä rekrytointia. 3. Optimoidaan vuodeosastopaikkojen määrä ja optimaalinen käyttö (tarve/resurssit) ja päiväosastojen käyttöä.	1. Yhtenäiset periaatteet joustavaan käyttöön.  2. Lainavoroihin yhtenäiset toimintaohjeet tua3 laajuisesti. Henkilöstömitoitus: luodaan tiekartta, auditoidaan ja tehdään tarvittavat tarkennukset ja mahdolliset vakanssiirrot.  3. Alle 24 h hoitajaksot vuodeosastoilta poistuvat, osastokuormitusasteet 85–90 %, mitoitus tarkennettu ks. kohta 2.	1. Kyllä  2 Kyllä  3 Kyllä, kuormitusjakauma osin epätasainen
<b>Hyvinvointialueyhteistyö</b> Tavoite: Systemaattinen, tavoitteellinen ja tuloksellinen yhteistyö asiakkaiden eduksi	5.	Palveluverkkoanalyysin pohjalta tunnistetaan kehittämis- ja muutostarpeet, integroidut palveluketjut	1. Palveluverkkoanalyysin pohjalta työstetään toimintaohje (SyKe, SiSu, Tulehdus) ja sairaaloiden (Hyvinkää, Lohja, Porvoo, Raasepori) profiileja. 2. Diabeteskeskustoiminnan laajentaminen yhteistyössä LUVNin kanssa (yhdessä Tua4). 3. Sepelvaltimotaudin hoito/palveluketjun valmistelu.	1. Käynnistynyt ja etenee.  2. Diabeteskeskustoiminnan suunnittelu valmis (kyllä/ei).  3. Sepelvaltimotaudin hoito/palveluketju valmis (kyllä/ei).	1. Kyllä  2. Kyllä, juridinen sopimus hiominen menossa  3. Kyllä

## Arviointimuistio

22 (45)

	6.	Hoidon yhdenvertaisuus toteutuu	Yhtenäiset potilaiden seurantaohjeet tehty ja käytössä Syken valitsemassa kokonaisuudessa.	Kyllä/ei.	Kyllä
<b>Jatkuva parantaminen ja uudistuminen</b> Tavoite: Pohjoismaiden paras yliopistosairaala	7.	Työn tuottavuuden ja vaikuttavuuden parantaminen digitalisaatiolla, tiedolla johtamisella ja prosessien kehittämisellä	<ol style="list-style-type: none"> <li>Etä- ja digipalveluiden lisääminen jatkuu vuodelta 2024. Hoitajien sane-lun/puheentunnistuksen pilotti.</li> <li>Päivittäisjohtamisen työkalujen käytön vakiinnuttaminen läpi organisaation: toiminnanohjausnäkyä integroitu päivittäisjohtamiseen.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Etäpalveluiden ja Terveyskylän/ digipolkujen hyötyjen arviointi tehty, pilotti käynnistetty (Kyllä/Ei).</li> <li>Toiminnanohjausnäkyä toimii osana päivittäisjohtamista (Kyllä/Ei).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ei</li> <li>Kyllä, osittain</li> </ol>
	8.	Tieteellisen tutkimuksen ja laadukkaan opetuksen tukeminen	<ol style="list-style-type: none"> <li>Tuloksikkotasolla tutkimusviestinnän käytäntöjen yhdenmukaistaminen jatkuu. Viestinnän kohdennus strategiaa tukeviin/siitä lähteviin hankkeisiin.</li> <li>Tutkimuksen ja kehittämisen urapolut (moniammatillisuus). Sykessä alkaa projekti, seuraavaksi Tulehdus ja Sisü.</li> <li>Magneettisairaalatyön vakiinnuttaminen Sykessä, hyvien käytäntöjen laaja käyttöönotto, edetään laajempaan käyttöönottoon HUS-linjauksen tahdissa.</li> </ol>	<p>1–2. Julkaisujen määrä ja kohdentuminen verrattuna edellisvuoteen.</p> <p>1–2. Tutkimusartikkelien/-uutisten mediaosumien määrä ja tutkimuslupien ja opinnäytetöiden määrä verrattuna v. 2024.</p> <p>2. Erikoistuvien/valmistuneiden lääkäreiden määrä, valmistuneiden YAMK, maisteritutkintojen määrä.</p> <p>3. Erillinen suunnitelma.</p>	<p>1–2 Ei saatavilla (päivittyy maaliskuussa)</p> <p>2 Lääkäreiden määrä ei tiedossa 10 yamk, 2 ytm</p> <p>3 Kyllä</p>
	9.	Kustannustehokas toiminta	<b>Resurssien tehokas käyttö:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Osastokuormitus-% &amp; käyttöasteet (hoitoisuus)</li> <li>1.2 Määritellään yhdenmukaiset raportit esihenkilöryhmittäin: esim. esihenkilön tietotarjotin käytössä (Kyllä/Ei).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 80–85 %</li> <li>1.2 Kyllä</li> </ol>
<b>Kestävä talous</b> Tavoite: Laadukkaat, yhdenvertaiset ja kustannustehokkaat palvelut			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilojen tehokas käyttö,</li> <li>- Käytettävissä olevien potilaspaiikkojen/vastaanottoaikojen hyödyntäminen.</li> <li>- Päiväsaairaalatoiminnan yhtenäistämisen TUA3. ks. Tavoite no 2.</li> </ul>		

	1.3	Esihenkilöille yhtenäinen koulutus asiasta (Kyllä/Ei).	1.3	Kyllä
	2.	Kalliiden laitteiden käyttöasteen seuraaminen.	2	Kyllä
	3.	Käyttämättä jääneiden pkl-aikeiden seuraaminen (mikäli raportoitavissa).	3	Ei saatavilla
	4.	Tua3 päiväsairaalassa hoidettavien potilaiden määrän kasvaa.	4	Ei
	5.	Kustannukset/potilas < edv.	5	Kyllä
	6.	Alle 24 h jaksot pois osastoilta (Kyllä/ Ei).	6	Käyty läpi, pääosin pois
Tuottavuusohjelma		Toimitaan HUSin ohjeistuksen mukaisesti.		Kyllä
Talouden tasapainotusohjelma v. 2025–2027 käynnistetään		Aloitetaan tehdyn suunnitelman toteuttaminen ja tarkennetaan mittareita.		Kyllä
Osallistuminen HUS-palveluverkkosuunnitelmaan		Edistytään profiilien määrittelyssä.		Kyllä

LÄHDE: HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Medisiiniset palvelut. Saatavilla pyynnöstä.

\* Key Performance Indicator, suorituskyky mittari.

### 3.5 Onnistumiset

Tulosaluejohtajan mukaan uniapnean seurannan ja hoidon digitaalinen hoitopolku on parantanut hoidon saatavuutta kasvaneesta kysynnästä huolimatta. Samalla hoidon kustannukset ovat laskeutuneet. Potilas voi aloittaa hoidon itsenäisesti digitaalisella hoitopolulla pian lähetteen saatuaan ja hoidon seuranta tapahtuu digitaalisesti. Potilaalle hoito on ilmaista, tai lähes ilmaista, kun poliklinikkakäynnistä perittävät asiakasmaksut jäävät pois. Hyvinvointialueelle perinteisen hoidon hinta on 945 euroa ja digihoitopolulla toteutettavan hoidon hinta noin 700 euroa.<sup>48</sup>

Hyvinkään sairaalassa otettiin tammikuussa 2025 käyttöön uusi angiografialaboratorio ja toiminta käynnistyi erinomaisesti. Hyvinkäällä tehtiin vuonna 2025 609 angiografiaa, 182 PCI toimenpidettä ja asennettiin 92 tahdistinta.<sup>49</sup>

Yli 180 vuorokautta kiireetöntä hoitoa odottaneiden potilaiden määrä puolittui vuodesta 2024. Vuoden 2025 lopussa pitkään odottaneita potilaita oli 140.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> HUS. Tarkastuslautakunta 4.3.2026 § 11. Tulosalue- ja toimialajohtajien kuuleminen.

<sup>49</sup> HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Medisiiniset palvelut. Saatavilla pyynnöstä.

<sup>50</sup> HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Medisiiniset palvelut. Saatavilla pyynnöstä.

## 4 Runkopalvelut

Runkopalvelut ovat osa Konsernipalvelut-tulosaluetta. Tulosityksikkö vastaa moninaisista terveydenhuollon tukipalveluista, jotka tukevat potilaan hoitoa hoitopolun eri vaiheissa ajanvarauksesta kotiinlähtöön asti. Se vastaa muun muassa asiakaspalvelusta, logistiikan, lääkintätekniiikan, laitoshuollon ja osastonsihteerin palveluista sekä ruokapalveluista. Tulosityksikkö koostuu 5 palvelukokonaisuudesta: Logistiikkapalvelut, Lääkintätekniiikka, Paikkariippumattomat asiointipalvelut, Osastonsihteeripalvelut ja arkisto sekä Monipalvelualueet 2, 3 ja 4. Palvelulinjojen työtä tukee Asiakkuudet ja kehittäminen-yksikkö. Tulosityksikössä työskentelee noin 4000 ammattilaista. Vuonna 2025 tulosityksikön toimintakulujen osuus HUSin toimintakuluista oli noin 18 prosenttia. Tulosityksikkö tuottaa palveluita HUSin sairaaloiden ja hoitoyksiköitten lisäksi Uudenmaan hyvinvointialueille, Helsingin kaupungille sekä yhteistyöalueen hyvinvointialueille, jotka ovat tehneet palvelusopimuksen yksikön kanssa.<sup>51</sup>

### 4.1 Sitovien tavoitteiden ja talousarvion toteutuminen vuonna 2025

Runkopalveluille asetettiin Käyttösuunnitelmassa 2025 sitovat tavoitteet tilikauden tulokselle, säästö- ja sopeuttamisohjelmalle sekä sisäisen laskutuksen enimmäismäärälle tulosalueittain ja yksiköittäin.<sup>52</sup>

- Tilikauden tulostavoitteena oli 0-tulos. Tulos oli noin 9,9 miljoonaa euroa ylijäämäinen ennen saatuja ja annettuja sisäisiä asiakaspalautuksia ja ennen Konsernihallinnon tulosityksikön ylijäämän käsittelyä. Palautusten jälkeen tulos oli nolla euroa. Tavoite toteutui.
- Säästö- ja sopeuttamisohjelman tavoite oli 6,3 miljoonaa euroa, ja toteuma noin 16 miljoonan euron säästöt. Tavoite toteutui.
- Sisäinen laskutus alitti enimmäismäärälle asetetun tavoitteen Ydinpalveluissa (toteuma 416 502 000 euroa, enimmäismäärä 428 751 000 euroa), mutta ylittyi Konsernipalvelut - tulosalueella (toteuma 6 715 000, enimmäismäärä 6 162 000).<sup>53</sup> Tavoite toteutui osittain.

Vuonna 2025 tulosityksikön toimintakulut, 542 523 000 euroa, nousivat edellisestä vuodesta 1,7 prosenttia, mutta alittivat talousarvion 2,5 prosentilla. Kustannusten kasvu selittyy pääosin hoitotarvikekustannusten nousulla, mikä puolestaan selittyy loppuvuoden lisääntyneillä tilauksilla ja tuotehintojen nousulla. Myös toimintatuotot (544 118 000 euroa) kasvoivat 1,5 prosenttia edellisestä vuodesta, mutta alittivat talousarvion 2,5 prosentilla. Toimintatuottojen kasvu edellisestä vuodesta perustuu pääosin hoitotarvikkeiden myyntiin.<sup>54</sup>

Toimintakulujen ja -tuottojen vertailussa vuoteen 2024 on huomioitava toiminnan muutos, joka vaikutti niiden kirjaamistapaan. Raaseporin sairaalan aiemmin omana toimintana tuotetut

<sup>51</sup> HUS. Konsernipalvelujen ja ydinpalvelujen tulosalueiden toimintasääntö, Liite 2a.; HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2025, s. 90, 200.; HUS. Intranet. [Runkopalvelut \(sharepoint.com\)](#). Vaatii käyttöoikeuden. Viitattu 8.1.2026.

<sup>52</sup> HUS. Ydin- ja konsernipalvelujen käyttösuunnitelmat 2025, s. 276.

<sup>53</sup> HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2025, s. 199.

<sup>54</sup> HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2025, s. 200–203.; HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Konsernipalvelut/ Runkopalvelut. Saatavilla pyynnöstä.

tukipalvelut ja henkilöstö siirtyivät liikkeenluovutuksella Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueelle (LUVN) vuoden 2025 alussa. Tästä syystä lakanneen toiminnan vuoden 2024 kulut eivät sisälly Runkopalvelujen vuoden 2024 lukuihin, mikä kasvatti toimintakulujen ja -tuottojen nousuprosenttia edellisvuoteen verrattuna. Vuonna 2025 Raaseporin sairaalan tukipalvelut ostettiin LUVN:lta.<sup>55</sup>

Toteutuneet investoinnit (365 000 euroa) alittivat talousarvion noin 18,9 prosentilla. Vuonna 2025 uusittiin muun muassa Jorvin sairaalan ruokapalvelujen ruoankuljetusvaunuja ja patoja sekä hankittiin lääkintälaitteita HUS-asiakkaiden vuokratyökaluun ja vetotrukkeja Meilahden ja Peijaksen sairaaloihin.<sup>56</sup>

Runkopalvelujen vuoden 2025 toimintakertomuksen mukaan olennaisia tapahtumia olivat:

- Vuonna 2024 käynnistetyt yt-menettelyt johtivat noin 200 henkilön vähentämiseen vaiheittain vuonna 2025.
- HUSin Helsingin kaupungille tuottamia sosiaalihuollon toimipisteiden laitoshuoltopalveluja koskevat sopimukset päättyivät loppuvuodesta, ja palvelut siirtyivät Helsingin kaupungin tuottamisvastuulle. Toiminnan siirtoon valmistauduttiin läpi vuoden.
- Meilahden Salvia-rakennus, apteekki- ja keskuskeittiötoimintojen uudisrakennushanke eteni, ja keittiötoiminnot siirtyivät väistötiloihin. Meilahden keskuskeittiön siirrettyä Puistosairaalaan heinäkuussa 2024 tilaus- ja tuotantomalleja uudistettiin ja osa ateriapalveluista ulkoistettiin. Muutos lisäsi kuljetus- ja elintarvikekustannuksia, mutta henkilöstömäärä väheni uuden palvelukonseptin myötä. Uudisrakennus otetaan käyttöön vuonna 2029.
- Runkopalvelujen logistiikkakeskuksen varastotoiminnot päätettiin ulkoistaa. Palveluntuottajaksi valittiin DHL Supply Chain (Finland) Oy, ja varastotoiminta siirtyy toimittajan vastuulle vuoden 2026 aikana. Kyseessä on liikkeenluovutus, jossa varastohenkilöstö siirtyy uuden työnantajan palvelukseen.
- Koronatarvikevarastoihin kohdistui kertaluonteista alaskirjausta, yhteensä 0,7 miljoonaa euroa, mikä heikensi tilikauden tulosta. Alaskirjaukset johtuivat covid-tarvikkeiden vanhentumisesta.
- Monipalvelumallia eli toimintamallia, jossa useita tukipalveluja tuotetaan yhtenä kokonaisuutena samoilla resursseilla ja saman tiimin kautta, laajennettiin ja aula-, vahtimestari- ja hoitologistikkotoiminnot liitettiin mukaan.<sup>57</sup>

## Säästö- ja sopeuttamisohjelman toteutuminen

Runkopalvelujen sopeuttamisohjelmalla tavoiteltiin noin 6,3 miljoonan euron säästöjä ja saavutettiin 16 miljoonan euron säästöt. Säästötavoite saavutettiin toimintaa tehostamalla ja henkilöstömäärää vähentämällä. Suurimmat säästöt saavutettiin osastosihteeripalveluissa muun muassa

<sup>55</sup> Runkopalvelut, vt. toimialajohtaja, sähköposti 26.3.2026.; HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2025, s. 202–203.

<sup>56</sup> HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2025, s. 203.; HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Konsernipalvelut/ Runkopalvelut. Saatavilla pyynnöstä.

<sup>57</sup> HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Konsernipalvelut/ Runkopalvelut. Saatavilla pyynnöstä.

robotiikan ja AI-kehitystyön avulla (9,5 milj. euroa) sekä monipalvelumallia laajentamalla ja kehittämällä (3,8 milj. euroa).<sup>58</sup> Runkopalveluissa henkilöstömäärä väheni vuoden 2025 aikana yli 200 henkilöä ja kahden vuoden tarkastusjaksolla yli 500 henkilöä. Sihteeripalveluissa toiminnan tehostaminen johti yli 100 henkilön vähentämiseen.<sup>59</sup>

Tulosityksikössä toteutetut säästöt olivat huomattava osa HUSin säästöjä. Yhteistoimintaneuvottelujen seurauksena henkilöstöä vähennettiin noin 200 henkilöllä, mikä tuo arviolta yli 8 miljoonan euron vuotuiset säästöt.<sup>60</sup>

## 4.2 Henkilöstötilanne

Runkopalvelujen henkilöstömäärä (4037) alitti talousarvion 5,1 prosentilla. Henkilötyövuodet (3500) toteutuivat 7,1 prosenttia talousarviota pienempinä. Henkilöstökulut (184 355 000 euroa) alittivat talousarvion 5,0 prosentilla, mikä on seurausta yt-neuvotteluista ja toiminnan tehostamisesta. Huomattavasta henkilöstömäärän vähenemisestä huolimatta henkilöstökulut kasvoivat palkankorotusten vuoksi 0,4 prosenttia vuodesta 2024. Henkilötyövuoden hinta nousi vuonna 2025 noin 7,6 prosenttia. Vuokratyövoimaan käytettiin 657 000 euroa, mikä alitti talousarvion 45,9 prosentilla.<sup>61</sup>

Koko tulosityksikön henkilöstön lähtövaihtuvuus ilman eläkkeitä, 6,3 prosenttia, nousi edellisestä vuodesta (2024: 5,2 %) ja oli hieman korkeampi kuin koko HUSissa keskimäärin (4,9 %). Lähtövaihtuvuus oli palvelukokonaisuuksista suurinta paikkariippumattomissa palveluissa (16 %), lääkintätekniikassa (8,3 %) ja osastosihteeripalveluissa ja arkistossa (7,3 %). Kaikissa näissä lähtövaihtuvuus myös kasvoi edellisestä vuodesta 2024. Matalin lähtövaihtuvuus oli Logistiikkapalveluissa (4 %). Lähtövaihtuvuus monipalvelualueilla vaihteli välillä 4,8–5,5 prosenttia.<sup>62</sup>

Tulosityksikön sairauspoissaolopäivien määrä henkilöä kohti oli vuonna 2025 18,0 päivää, mikä on enemmän kuin edellisenä vuonna (17,4 pv) ja korkeampi kuin koko HUSissa (14,6 pv).<sup>63</sup>

Henkilöstökyselyn 2026 tulosten mukaan Runkopalvelujen vastaajat (n=2287, vastaus % 60) ovat keskimäärin tyytyväisiä omaan työhön (ka. 4,27), omaan työkykyyn (ka. 3,97), työyksikön toimintaan (ka. 4,03), yhteisöllisyyteen ja ilmapiiriin (ka. 3,98), esihenkilötyöhön (ka. 3,94) ja viestintään (ka. 3,88). Toimintakulttuuri oli tulosten perusteella tyydyttävällä tasolla (ka. 3,41). Vastaajat olivat lähes yhtä valmiita suosittelemaan omaa työpaikkaansa tuttavalleen (eNPS 0,9) kuin HUSissa keskimäärin (eNPS 1). Suositteluindeksi parani edellisestä vuodesta 2024 (eNPS -12,1).<sup>64</sup> Runkopalvelujen palvelupäällikkö- ja tulosityksiköjohtajataso poikkeaa muista HUSin tulosityksiköistä.

<sup>58</sup> HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Konsernipalvelut/ Runkopalvelut. Saatavilla pyynnöstä.

<sup>59</sup> Runkopalvelut, vt. toimialajohtaja, sähköposti 26.3.2026.

<sup>60</sup> HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Konsernipalvelut/ Runkopalvelut. Saatavilla pyynnöstä.; HUS. Tarkastuslautakunta 4.3.2026 § 11. Tulosaluejohtajien ja toimialajohtajien kuuleminen.

<sup>61</sup> HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2025, s. 201, 204; HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Konsernipalvelut/ Runkopalvelut. Saatavilla pyynnöstä.

<sup>62</sup> HUS. PowerBI-raportointi. TOP Henkilöstö (Henkilöstöjohtaminen). Tiedot poimittu 12.3.2026.

<sup>63</sup> HUS. PowerBI-raportointi. TOP Henkilöstö (Henkilöstöjohtaminen). Tiedot poimittu 13.3.2026.

<sup>64</sup> HUS. Henkilöstökysely 2026. Kyselyn arviointiasteikko: 1-5. 4,30 tai yli=erinomainen taso, 3,60 - 4,29=hyvä taso, 3,00 - 3,59=tyydyttävä taso ja alle 3,00=kehittämistarpeita.

Tulosityksikössä on 1 johtaja noin 4000 työntekijää kohden, mikä on suhteellisesti vähemmän kuin muissa HUSin tulosityksiköissä.<sup>65</sup>

### 4.3 Strategian toimeenpano

Tulosityksikkö asetti vuonna 2025 yhteensä 9 tavoitetta HUSin strategisille painopisteille. Tavoitteet olivat olennaisia HUSin strategisten painopisteiden näkökulmasta. Suurin osa tavoitteista kuvasi nykytilan kartoittamista, toimintatapojen yhdenmukaistamista sekä kehittämisprojektien toteuttamista, kuten monikanavaisen asioinnin tavoitetilan määrittelyä, palvelujen muutos- ja lisäpyyntöprosessin kartoittamista ja yhtenäisen toimintatavan luomista, ISO 9001-laatujohtajien käytönnottoa sekä tekoälyn, automaation ja robotiikan hyödyntämistä palveluissa. Tavoitteiden toteutumista seurattiin yhteensä 17 KPI (Key Performance Indicator, suorituskykymittari) -mittarin avulla. Vain tilikauden tulosta koskevalle tavoitteelle oli asetettu tavoitetaso. Muille tavoitteille ei asetettu konkreettisia, mitattavia, mittareita ja tavoitetasoja käyttösuunnitelmassa.<sup>66</sup>

Tulosityksikkö raportoi vuoden 2025 toimintakertomuksessaan strategisten tavoitteiden toteutumisen sanallisesti (kyllä/osittain) sekä prosentteina. Yksittäisten tavoitteiden toteutumista tai KPI-mittarien toteutumia ei toimintakertomuksessa raportoitu. Tavoitteiden toteutuminen on raportoitu pääosin strategian painopistekohtaisesti. Strategiset tavoitteet toteutuivat hyvin (toteumat: 80–100 %). Painopisteiden jatkuva parantaminen ja uudistuminen sekä kestävä talous tavoitteet toteutuivat kokonaan. Asiakaskokemukseen, henkilökokemukseen sekä hyvinvointialueyhteistyöhön liittyvät tavoitteet toteutuivat osittain. Esimerkiksi monikulttuurisuuden huomioiminen perehdytysmateriaaleissa, sopimuspäivitysprojekti hyvinvointialueiden kanssa sekä monikanava-asiointi-projekti toteutuivat vain osittain (toteutuma: 80 %). Joidenkin tavoitteiden osalta työ jatkuu vuonna 2026. (Taulukko 5)

Tulosityksikön näkökulmasta on tarve selkiyttää HUSin strategiaa tukipalvelujen hyvinvointialueyhteistyön osalta, sillä on luovuttu myös kannattavista sopimuksista hyvinvointialueiden kanssa.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> HUS. Tarkastuslautakunta 4.3.2026 § 11. Tulosaluejohtajien ja toimialajohtajien kuuleminen.

<sup>66</sup> HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Konsernipalvelut/ Runkopalvelut. Saatavilla pyynnöstä.; HUS. Yhtymähallitus 20.1.2025 § 1. Vuoden 2025 HUS-yhtymän talousarvion muutokset yhtymäkokouksen päätösten mukaisesti, henkilöstösuunnitelma sekä käyttösuunnitelmien vahvistaminen. [Liite 5. Talousarvio 2025. Ydin- ja konsernipalvelujen käyttösuunnitelmat.](#)

<sup>67</sup> HUS. Tarkastuslautakunta 4.3.2026 § 11. Tulosaluejohtajien ja toimialajohtajien kuuleminen.

Taulukko 5. Runkopalvelujen strategisten tavoitteiden toteutuminen vuonna 2025

HUS-yhtymän painopisteet ja tavoitteet 2023–2027	Tulosyksikön tavoitteet vuodelle 2025	KPI-mittarit 2025*	Toteuma 2025	Toteutuuko tavoite
<b>Asiakaskokemus</b> Tavoite: Suomen paras asiakaskokemus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiointi on mahdollista monikanavaisesti ja perustuu tunnistettuihin asiakastarpeisiin.</li> <li>Palveluiden muutos- ja lisätilauspyynnöille on olemassa yhteinen toimintatapa.</li> </ul>	1) Asiakaspalautteiden hyödyntämiseen ja vaikuttavuuden arviointiin on olemassa yhteinen toimintatapa: K/E 2) Monikanava-asioinnin tavoitetila on määritelty ja toimenpiteet aloitettu: K/E 3) Nykytilakartoitus tehty: K/E 4) Yhteinen prosessi muutos- ja lisätilauspyynnöille on olemassa: K/E	<ul style="list-style-type: none"> <li>HUSin monikanava-asiointi projekti ei edennyt suunnitelluilla aikataululla. Runkopalvelut ovat tehneet materiaalin kilpailutuksia varten.</li> <li>Palautteiden hyödyntämiseen ja vaikuttavuuden arviointiin on yhteinen toimintatapa ja palautteet käsitellään 4 krt/vuosi.</li> </ul>	Osittain, 80 %  Kyllä, 100 %
<b>Henkilöstökokemus</b> Tavoite: Halutuin työpaikka	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monikulttuurisuuden mahdollisuudet ja haasteet on tunnistettu ja toimet mm. perehdytykseen liittyen aloitettu.</li> <li>Esihenkilörakenteiden selkiyttäminen hyvän johtamisen varmistamiseksi.</li> </ul>	1) Mahdollisuudet ja haasteet tunnistettu: K/E 2) Perehdytysmateriaalit ja –suunnitelma laadittu ja sitä toteutetaan: K/E 3) Esihenkilöröolien tehtävänkuvat ajan tasalla: K/E 4) Esihenkilörakenne vastaa tarvetta: K/E	Toteutuivat pääsääntöisesti. <ul style="list-style-type: none"> <li>Perehdytysmateriaaleja ei ole pystytty päivittämään niiden suuren määrän takia.</li> <li>Esihenkilöiden tehtävänkuvien päivittämisen valmistelu aloitettiin, mutta varsinainen päivittäminen v. 2026.</li> </ul>	Osittain, 80 %
<b>Hyvinvointialueyhteistyö</b> Tavoite: Systemaattinen, tavoitteellinen ja tuloksellinen yhteistyö asiakkaiden eduksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arvioidaan HUSin ulkopuolisen myynnin kannattavuus ja varmistetaan hinnoittelun yhdenmukaisuus.</li> <li>Hyvinvointialuesopimukset ovat ajan tasalla.</li> </ul>	1) HUSin ulkopuolisten myyntien kannattavuus arvioitu: K/E 2) Yhdenmukainen hinnoittelu toteutuu: K/E 3) Tarvittavat hva-sopimuspäivitykset tehty: K/E	<ul style="list-style-type: none"> <li>HUSin ulkopuolisten myyntien kannattavuus arvioitu ja yhdenmukainen hinnoittelu toteutuu.</li> <li>YTA-alasopimusten päivitys hidastui organisaatioiden erilaisista tarpeista ja prosesseista johtuen, eikä sopimuksia saatu valmiiksi tavoiteaikataulussa Keusoten, Vaken, Helsingin kanssa.</li> </ul>	Osittain, 80 %
<b>Jatkuva parantaminen ja uudistaminen</b> Tavoite: Pohjoismaiden paras yliopistosairaala	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tekoälyn ja robotiikan / digitalisaation hyödyntäminen valituissa kohteissa / palveluissa.</li> <li>ISO 9001 –laatujohtaminen otetaan käyttöön HUS-tiekartan mukaisesti.</li> </ul>	1) Pilotointikohteet määritelty: K/E 2) Pilotoinnit aloitettu: K/E 3) Pilotointien tulokset jatkotoimenpiteineen käsitelty: K/E 4) Sertifiointissa eteneminen toteutuu HUS-projektin aikataulussa: K/E	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kaikki kolme kokeilua on tehty ja malli luotu.</li> <li>Sertifiointiauditoinnit etenivät aikataulun mukaisesti.</li> </ul>	Kyllä, 100 %

**Arviointimuistio**

30 (45)

<b>Kestävä talous</b>	Talous on tasapainossa.	1) Tilikauden tulos / 0-tulostavoite: K/E 2) Mopan 30/10-projekti toteutuu suunnitellusti: K/E	Tulos ennen asiakashyvityksiä: n. 10 milj. euroa. Mopa-projekti toteutui.	Kyllä, 100 %
-----------------------	-------------------------	--	---	--------------

LÄHDE: HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Konsernipalvelut/ Runkopalvelut. Saatavilla pyynnöstä. \*Key Performance Indicator, suorituskykymittari

#### 4.4 Onnistumiset

Tulosityksikön toimintaa on kehitetty ja tehostettu sekä otettu käyttöön tuottavuutta parantavia ratkaisuja. Monipalvelumallia laajennettiin entisestään, tehtävänkuvia yhdistettiin yhteistoimintamennettelyn yhteydessä ja hallinnon päällekkäisyyksiä purettiin. Sihteeripalveluissa ja monipalveluissa tehostettiin henkilöstöresurssien käyttöä. Merkittävästä henkilöstövähennyksestä huolimatta henkilöstökyselyiden tulokset paranivat edellisvuodesta 2024 ja asiakastyytyväisyys säilyi lähes ennallaan. Säästö- ja sopeuttamisohjelmalla saavutettiin 16 miljoonan euron säästöt, mikä oli lähes kolminkertainen 6,3 miljoonan euron tavoitteeseen verrattuna.

Digitaalisia ratkaisuja hyödynnettiin esimerkiksi asiakas- ja osastosihteeripalveluissa. Asiakkaille on tarjottu mahdollisuus ilmoittautua itse vastaanotolle joko automaatin tai Maisa-mobiilin avulla. Puheentunnistuksen käyttö potilastekstien kirjaamisessa on vähentänyt henkilöstötarvetta huomattavasti vuosina 2019–2025.<sup>68</sup>

Toimialajohtajan mukaan tilausjärjestelmän ulkopuolelta tehtyjen ostojen seuranta kehitettiin, ja niiden määrä saatiin vähennettyä lähes puoleen verrattuna vuoteen 2024. Osastovarastojen inventointikäytäntöjä kehitettiin, mikä on sujuvoittanut varastojen hallintaa.<sup>69</sup>

Vastuullisuuden kehitystä seurattiin vastuullisuusindeksillä, jonka osa-alueet ovat talous, sosiaalinen vastuu, laatu ja ympäristö. Vuoden 2025 tulokset osoittavat, että kokonaisindeksi pysyi edellisvuoden tasolla. Taloudellinen vastuullisuus vahvistui huomattavasti, mikä kertoo onnistumisista erityisesti kustannusten hallinnassa ja toiminnan tehokkuudessa.<sup>70</sup>

Runkopalvelut auditoitiin loppuvuodesta 2025 osana HUSin ISO 9001 -sertifiointia. Auditoinnissa tunnistettiin hyviä käytäntöjä, kuten selkeä Power BI -raportointi, ketterä ja innovatiivinen toimintatapa, yhteistyö kliinisten tulosityksiköiden kanssa sekä digitaaliset ratkaisut (esim. siivousrobotit). Kehittämiskohteina nousivat esiin riskienhallinnan kehittäminen, perehdytyksen ja koulutusten toteutumisen varmentaminen sekä PosiPro- kirjaamisten lisääminen.<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup> HUS. Tarkastuslautakunta 4.3.2026 § 11. Tulosalue- ja toimialajohtajien kuuleminen.

<sup>69</sup> HUS. Tarkastuslautakunta 4.3.2026 § 11. Tulosalue- ja toimialajohtajien kuuleminen.

<sup>70</sup> HUS. Intranet. [Vastuullisuusindeksi 2025: kokonaisuus säilyi vakaana, taloudellinen vastuu vahvistui \(sharepoint.com\)](#). Vaatii käyttöoikeuden. Viitattu 12.3.2026.

<sup>71</sup> HUS. Intranet. [Runkopalveluiden auditointi nosti esiin vahvuudet ja kehityskohteet \(sharepoint.com\)](#). Vaatii käyttöoikeuden. Viitattu 12.3.2026.

## 5 Apteekki

Apteekki on osa Konsernipalvelut-tulosaluetta. Apteekki vastaa asiakkaidensa lääkehuollosta, kliinisen farmasian palveluista ja lääkevarautumisesta. Asiakkaita ovat HUSin tulosityksiköt ja tytäryhtiöt, Uudenmaan hyvinvointialueet ja Helsingin kaupunki, Kymenlaakson hyvinvointialue, tartuntatautipotilaat, kliinisten tutkimusten asiakkaat, Puolustusvoimat ja tietyt hyvinvointialueiden yksityiset palveluntuottajat. Vuonna 2025 tulosityksikössä työskenteli 544 ammattilaista ja sen toimintakulujen osuus HUSin toimintakuluista oli noin 7,7 prosenttia.

### 5.1 Sitovien tavoitteiden ja talousarvion toteutuminen vuonna 2025

Apteekille asetettiin Käyttösuunnitelmassa 2025 sitovat tavoitteet tilikauden tulokselle, säästö- ja sopeuttamisohjelmalle sekä sisäisen laskutuksen enimmäismäärälle tulosalueittain ja -yksiköittäin.<sup>72</sup>

- Tilikauden tulostavoitteena oli 0-tulos. Tulos oli noin 3,7 miljoonaa euroa ylijäämäinen ennen saatuja ja annettuja sisäisiä asiakaspalautuksia. Palautusten jälkeen tulos oli nolla euroa. Tavoite toteutui.
- Säästö- ja sopeuttamisohjelman tavoite oli 7,0 miljoonaa euroa, ja toteuma 7,3 miljoonaa euroa. Tavoite toteutui.
- Sisäisen laskutuksen enimmäismäärän tavoite alittui sekä Ydinpalveluissa (toteuma 157 997 000 euroa, tavoite 168 552 000 euroa) että Konsernipalveluissa (toteuma 18 947 000 euroa, tavoite 19 090 000 euroa).<sup>73</sup> Tavoite toteutui.

Vuonna 2025 tulosityksikön toimintatuotot (229,3 milj. euroa) laskivat 3,5 prosenttia edellisestä vuodesta, ja alittivat talousarvion 4,2 prosentilla. Sisäiset toimintatuotot toteutuivat 10,7 miljoonaa euroa talousarviota ja 7,9 miljoonaa euroa edellisvuotta 2024 pienempinä. Ulkoiset toimintatuotot jäseniltä ylittivät talousarvion 1,3 miljoonalla eurolla (6 %), mutta olivat 0,3 miljoonaa euroa pienemmät kuin edellisenä vuonna. Ulkoiset toimintatuotot muilta maksajilta alittivat talousarvion 1,1 miljoonalla eurolla (3,6 %) ja olivat 1,0 miljoonaa euroa (3,5 %) pienemmät kuin vuonna 2024.<sup>74</sup>

Tulosityksikön toimintakulut, 228,4 milj. euroa, laskivat edellisestä vuodesta 3,5 prosenttia ja alittivat talousarvion 4,2 prosentilla. Lääkeostot muodostavat 82 prosenttia Apteekin toimintakuluista. Vuonna 2025 ne alittivat talousarvion 7,6 miljoonalla eurolla ja olivat 8,7 miljoonaa euroa edellisvuotta pienemmät. Tähän vaikutti merkittävästi säästö- ja sopeuttamistavoitteiden toteutuminen. Myös henkilöstökulut ja lääkkeiden kuljetuskustannukset toteutuivat talousarviota pienempinä. Apteekin toimintakulut ilman lääkkeiden ostoa kuitenkin kasvoivat edellisvuodesta 2024 0,5 miljoonaa euroa (1,1 %). Merkittävin syy oli silmänsisäisten injektoiden valmistuksen lisääntyminen.<sup>75</sup>

<sup>72</sup> HUS. Ydin- ja konsernipalvelujen käyttösuunnitelmat 2025, s. 263.

<sup>73</sup> HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2025, s. 194.

<sup>74</sup> HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2025, s. 195. HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Konsernipalvelut /Apteekki. Saatavilla pyynnöstä.

<sup>75</sup> HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2025, s. 197. HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Konsernipalvelut/Apteekki. Saatavilla pyynnöstä.

Toteutuneet investoinnit (160 milj. euroa) alittivat talousarvion noin 71 prosentilla (390 milj. euroa), mikä selittyy solunsalpaajavalmistukseen suunnitellun gravimetrisen järjestelmän hankinnan siirtymisestä vuodelle 2026. Investoinnit kohdistuivat laitehankintoihin, joista merkittävimpiä olivat osastolle sijoitettavat älylääkekaapit.<sup>76</sup>

Apteekin olennaisia tapahtumia vuonna 2025 oli muun muassa:

- Apteekin tulevien toimitilojen suunnittelua Salvia -uudisrakennukseen jatkettiin ja laitehankintojen valmistelu tuleviin tiloihin käynnistyi.
- Lääkkeiden kilpailutus koskien osaa lääkevalikoimaan kuuluvista valmisteista toteutui suunnitellusti koko Etelä-Suomen laajuisena. Kansallisena kilpailutuksena toteutettiin HIV-lääkkeiden, hepatiitti C-lääkkeiden ja CAR-T-soluterapiavalmisteiden kilpailutus.
- Lääkevarautumista lisättiin STM:n myöntämän avustuksen turvin.
- Lääkevalikoimaan kuulumattomien valmisteiden käyttöperuste-prosessin sähköistäminen toteutui suunnitellusti.
- Helsingin toimipisteen lääkkeiden varastointi- ja keräilyautomaatin toimintavarmuutta kehitettiin ja automaattilla kerättävien tuotteiden osuutta lisättiin.
- Apteekin toimipisteissä tehtiin työturvallisuutta parantavia muutoksia sekä uusittiin henkiloturvajärjestelmä.
- Helsingin lääkevalmistusyksikköön hankittiin 3D-lääketulostin potilaskohtaisten annosten valmistamiseen.
- Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella otettiin käyttöön palvelupolku avohuollon apteekkien annosjakelun yksityisasiakkaille. Palvelupolun tavoitteena on avohuollon apteekkien ja terveysasemien yhteinen moniammatillinen toimintamalli annosjakelun ajantasaisten lääkitystietojen varmistamiseksi ja lääkitysturvallisuuden parantamiseksi.
- Apteekki kävi yta-alasopimusneuvottelut HUS Apteekin farmaseuttisista palveluista Uudenmaan hyvinvointialueiden ja Helsingin kanssa.
- Apteekki osallistui ISO 9001 sertifiointiarviointiin. Arviointia varten Apteekissa muun muassa laadittiin toimintakäsikirja, järjestettiin laatujohtamiskoulutusta, uudistettiin ohjeita ja järjestettiin ensimmäinen johdon katselmus.
- Apteekin asiantuntijat osallistuivat STM:n, Fimean ja THL:n asettamiin työryhmiin. Apteekki antoi useita lausuntoja lakiesityksistä ja oli kuultavana Sosiaali- ja terveysvaliokunnassa. Apteekki on osallistunut yhteispohjoismaisiin tapaamisiin ja tavoitteena on tiivistää yhteistyötä erityisesti lääkehankinnoissa.<sup>77</sup>

### Säästö- ja sopeuttamisohjelmien toteutuminen

Apteekin säästö- ja sopeuttamisohjelmalla tavoiteltiin 7 miljoonan euron säästöjä ja saavutettiin 7,3 miljoonan euron säästöt. Tavoitteet toteutuivat lukuun ottamatta lääkkeiden kilpailutuksella

<sup>76</sup> HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2025, s. 197. HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Konsernipalvelut/Apteekki. Saatavilla pyynnöstä.

<sup>77</sup> HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Konsernipalvelut/Apteekki. Saatavilla pyynnöstä.

tavoiteltuja kustannussäästöjä. Tämä johtui siitä, että kilpailutettujen lääkkeiden volyyymi ei toteutunut suunnitellulla tasolla.<sup>78</sup> (Taulukko 6)

### Taulukko 6. Apteekin säästö- ja sopeuttamisohjelma 2025

Toimenpide	Toimenpiteen kuvaus ja tavoite	Tavoiteltu hyöty €	Saavutettu hyöty €	Toteutuiko tavoite
Lääkevalmistuksen silmäinjektioiden volyymin kasvu	Lääkevalmistuksen silmänsisäisten injektioiden tuotannon kasvattaminen. Kustannussäästö kohdistuu Pää- ja kaulakeskukseen.	4 300	4 569	Kyllä
Lääkkeiden kilpailutuksella saavutettavat kustannussäästöt	Hankintapäätös vuodelle 2025 on tehty vuonna 2024, yksikköhintojen alenemisen vaikutus lääkekustannuksiin.	2 150	1 905	Ei. Kilpailutettujen lääkkeiden volyyymi ei toteutunut suunnitellulla tasolla (volyyymi vähennys 2,5 milj. €, yksikköhintojen vähennys 1,9 milj. €)
Toiminnan tehostaminen, henkilöstön sopeutustoimet	Toiminnan kehittäminen ja henkilöstöressurssien (5,5 htv) vähentäminen YT-neuvotteluiden seurauksena.	300	334	Kyllä
Lääkehävikin vähentäminen	Hukkajahti: lääkehävikikustannusten vähentäminen. Osastojen lääkevarastojen määrien optimointi kysynnän mukaan. Älylääkekaappien hyödyntäminen varastomäärien optimoinnissa.	200	220	Kyllä
Apteekin lääkekuljetusten optimointi	Lääketoimitusten kuljetusten optimointi, HUSin organisaatiomuutosten vaikutusten huomiointi.	50	263	Kyllä
<b>Yhteensä (1 000 €)</b>		<b>7 000</b>	<b>7 311</b>	<b>Kyllä</b>

LÄHDE: HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Konsernipalvelut /Apteekki. s. 12–13. Saatavilla pyynnöstä.

Suurin osa säästöistä syntyi silmäpistoshoidojen yksikköhintojen laskusta. Kokonaisvaikutus kuitenkin pieneni hoitojen kysynnän ennakoitua suuremman kasvun takia. Henkilöstökustannusten sopeuttamistavoite toteutui. Myös lääkehävikkiä onnistuttiin vähentämään tavoitteen mukaisesti. Vähentäminen perustui toimitusprosessien optimointiin, osastojen lääkevarastojen pienentämiseen ja kalliiden lääkkeiden säilytyksen keskittämiseen. Tilausten, toimitusprosessien ja kuljetusreittien optimointi mahdollistivat kuljetuskustannuksille asetettujen säästötavoitteiden toteutumisen.<sup>79</sup>

Tuottavuus- ja taloudellisuusohjelmassa saavutettujen säästöjen lisäksi lääkkeiden riskienjakosopimuksiin perustuvat potilaskohtaiset lääkehyvitykset kasvoivat 0,8 milj. euroa edellisvuodesta. Näin ollen kustannussäästöjä saavutettiin yhteensä 8,1 miljoonaa euroa.<sup>80</sup>

<sup>78</sup> HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Konsernipalvelut/Apteekki. Saatavilla pyynnöstä.

<sup>79</sup> HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Konsernipalvelut/Apteekki. Saatavilla pyynnöstä.

<sup>80</sup> HUS. Tarkastuslautakunta 4.3.2026 § 11. Tulosaluejohtajien ja toimialajohtajien kuuleminen.

## 5.2 Henkilöstötilanne

Tulosityksikön henkilöstömäärä (544) ylitti talousarvion 1,3 prosentilla. Henkilötyövuodet (418) toteutuivat 4,8 prosenttia talousarviota pienempinä. Henkilöstökulut (27,1 milj. euroa) alittivat talousarvion 7,1 prosentilla, mikä johtui pääasiassa osastofarmasian merkittävästä supistumisesta. Lisäksi tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman myötä vähennettiin 5,5 henkilötyövuotta ilman irtisanomisia. Myös onnistunut vuosilomasuunnittelu vähensi niin henkilöstökuluja kuin henkilöstövuosia. Tulosityksikössä ei käytetty vuokratyövoimaa.<sup>81</sup>

Koko tulosityksikön henkilöstön lähtövaihtuvuus ilman eläkkeelle siirtyneitä oli 3,6 prosenttia ja oli 2,7 prosenttiyksikköä alhaisempi kuin edellisenä vuonna (2024: 6,3 %) ja alhaisempi kuin HUSissa keskimäärin (4,9 %).<sup>82</sup>

Tulosityksikön sairauspoissaolopäivien määrä henkilöä kohti, 10,8 päivää, oli merkittävästi vähemmän kuin edellisenä vuonna (14,5 pv) ja alhaisempi kuin koko HUSissa (14,6 pv).<sup>83</sup>

Henkilöstökyselyn 2026 tulosten mukaan Apteekin vastaajat (n=378, vastaus % 69) ovat keskimäärin tyytyväinen omaan työhön (4,22), omaan työkykyyn (3,99), työyksikön toimintaan (4,10), yhteisöllisyyteen ja ilmapiiriin (4,06), esihenkilötyöhön (4,10) ja viestintään (3,89). Toimintakulttuuri oli kyselyn perusteella tyydyttävällä tasolla (3,45). Apteekin suosittelemiseksi (eNPS) oli 22.<sup>84</sup>

## 5.3 Strategian toimeenpano

Tulosityksikkö asetti vuonna 2025 yhteensä 14 tavoitetta HUSin strategisille painopisteille. Tavoitteet olivat olennaisia strategisten painopisteiden näkökulmasta. Tavoitteiden toteutumista seurattiin yhteensä 32 KPI (Key Performance Indicator, suorituskykymittari) -mittarin avulla, joista osa kuvasi kehityksen suuntaa ja osa toimenpiteiden ja projektien toteutumista. Suurimmalle osalle tavoitteista asetettiin konkreettisia, mitattavia mittareita ja tavoitetasoja. Tavoitteista pääosan arviointiin toteutuneen osittain niin, että niiden katsotaan toteutuvan seuraavan vuoden aikana.<sup>85</sup> (Taulukko 7)

<sup>81</sup> HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2025, s. 197–198. HUS Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Konsernipalvelut/Apteekki. Saatavilla pyynnöstä.

<sup>82</sup> HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2025, s.34. HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Konsernipalvelut/Apteekki. Saatavilla pyynnöstä.

<sup>83</sup> HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2025, s. 37. HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Konsernipalvelut/Apteekki. Saatavilla pyynnöstä.

<sup>84</sup> HUS. Henkilöstökysely 2026. Kyselyn arviointiasteikko: 1-5. 4,30 tai yli=erinomainen taso, 3,60 - 4,29=hyvä taso, 3,00 - 3,59=tyydyttävä taso ja alle 3,00=kehittämistarpeita.

<sup>85</sup> HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Konsernipalvelut/Apteekki. Saatavilla pyynnöstä.; HUS. Talousarvio 2025. Ydin- ja konsernipalvelujen käyttösuunnitelmat.

## Taulukko 7. Apteekin strategisten tavoitteiden toteutuminen vuonna 2025

HUS-yhtymän painopisteet ja tavoitteet vuosille 2023–2027	Tulosyksikön tavoitteet vuodelle 2025	KPI-mittarit 2025*	Toteuma 2025	Toteutuuko tavoite
<b>Asiakaskokemus</b> Tavoite: Suomen paras asiakaskokemus	Hyödynnetään farmaseuttisten palvelujen kehittämisessä asiakasraateja.	1. Asiakasraatikäyntien määrä (toteuma kpl), tavoite 5 kpl. 2. Tunnistettujen kehittämistoimenpiteiden määrä/raati.	1. Asiakasraatikäyntien määrä, toteuma 2 kpl 2. Tunnistettujen kehittämistoimenpiteiden määrä/raati, Tulehduskeskus 14 kpl, Syöpäkeskus 2 kpl	Toteutunut osittain, toteutuu vuoden 2026 aikana.
<b>Henkilöstökokemus</b> Tavoite: Halutuin työpaikka	Henkilöstön pysyvyys on hallinnassa.	1. Lähtövaihtuvuus (vakinainen, ilman eläkkeitä) vuoden 2024 tasolla 2. Henkilöstökyselyn tulokset vähintään edellisen vuoden tasolla. 3. Moodle otettu käyttöön perehdytyksessä (vähintään 1 perehdytyksen osa-alue/v. 2025)	1. Lähtövaihtuvuus ilman eläkkeitä 3,6 %. Toteuma 2,7 % pienempi verrattuna edellisvuoden samaan ajanjaksoon. 2. Henkilöstökyselyn 2025 seitsemästä eri indeksistä yksi (toimintakulttuuri) jäi alle vuoden 2024 tuloksen. 3. Moodlen käyttöönotto perehdytyksen tukena valmistunut	Toteutunut osittain, toteutuu vuoden 2026 aikana
	Henkilöstöresurssit on kohdennettu oikein.	1. Tunnistettu vähintään 5 kpl kehitettäviä toimintoja. 2. 15 kpl johdon Gemba-kävelyjä v. 2025.	1. Hukkajahteja tunnistettu 4 kpl. Hukkajahdeista tunnistettuja kehitettäviä toimenpiteitä projektoidaan. 2. Gemba -kävelyjä tehty 7 kpl. Gemba -kävelyt jatkuvat.	Toteutunut osittain, toteutuu vuoden 2026 aikana
<b>Hyvinvointialue-yhteistyö</b> Tavoite: Systemaattinen, tavoitteellinen ja tuloksellinen	Ruotsinkielisten farmaseuttisten asiantuntijapalvelujen tarjoaminen etänä keskitetysti koko Uudellamaalla.	1. Osaamiskeskustiimi perustettu palvelemaan koko Uuttamaata. 2. Yhteistyö digitaalisia palveluita kehittävien yksiköiden kanssa.	Apottiin HUS Apteekin konsulttiomääräyspohjaan lisätään ruotsiksi kohta "Turvatarkastus". Muodostetaan työkori ja Teams -ryhmä ruotsinkieliselle tiimille. Uusi	Kyllä

**Arviointimuistio****yhteistyö asiakkaiden eduksi**

37 (45)

		3. Ruotsinkielisten potilasohjeiden laatiminen hyödyntäen farmaseuttista osaamista.	toimintamalli otetaan käyttöön tammikuusta 2026 alkaen. Pilotoidaan ensin Lohjan sairaalassa.	
	Lääkkeiden käytön ohjaus ja koordinaatio on yhtenäistä koko YTA-tasolla. Lääkehuollon teknologiaratkaisuja hyödynnetään maksimaalisesti ja investoidaan YTA-tasolla viisaasti.	4. Toimivat rakenteet käytössä. 5. Uudellamaalla kokoonnuttu 2 krt 6. YTA tasolla 1 krt 7. Uudenmaan hyvinvointialueiden ja Helsingin kaupungin lääkkeiden käytöstä tarjotaan kattavaa raportointia lääkkeiden käytön ohjauksen tueksi hallittuna jakeluna.	Kolme YTA-tason kokousta pidetty. Vuoden viimeinen kokous pidettiin 4.12.2025. Sovittu käsiteltävistä asioista. Uudenmaan erillistä kokoonpanoa ei toteuteta. Raportointityökalu etenee Uudellamaalla.	Kyllä
<b>Jatkuva parantaminen ja uudistaminen</b> <b>Tavoite: Pohjoismaiden paras yliopistosairaala</b>	Laatujärjestelmän käyttöönotto yhteinäistä HUSin toimintaa.	Eteneminen sertifiointiaikataulun mukaisesti	Sertifiointiarviointi toteutunut joulukuussa 2025. Ei poikkeamia HUS Apteekissa, mutta tunnistettu useita kehittämiskohteita.	Toteutunut osittain, toteutuu vuoden 2026 aikana
	Toiminnanohjausjärjestelmän uudistus etenee aikataulussa.	1. Kilpailutus ja sopimusneuvottelut etenevät suunnitelman mukaisesti. 2. Valitun toimittajan kanssa täsmennetty määrittelyt koko järjestelmälle.	Tarjouspyyntömateriaalien koostaminen ja katselmointi jatkuu. Markkinavuoropuhelu jatkuu toimittajien kanssa. Tammikuulle suunniteltu referenssikohteessa vierailu toteutunut 8.-9.1.2026.	Toteutunut osittain, toteutuu vuoden 2026 aikana
	Apteekin tilojen suunnittelu etenee APKE-hankkeen aikataulussa.	1. Toteutussuunnittelun osallistuminen hankkeen aikataulun mukaisesti. 2. Kilpailutuksen eteneminen sovitun aikataulun mukaisesti 31.12.2025 mennessä.	Puhdastilojen suunnittelun kehitysvaihe toteutunut syksyn aikana. Kokonaisuuden viimeistely yhteistyössä elementtitoimittajan kanssa alkuvuonna 2026.	Toteutunut osittain, toteutuu vuoden 2026 aikana
	Tietoa hyödynnetään osana Apteekin johtamista.	1. Raportit ovat käytössä ja niiden hyödyntäminen on arvioitu. 2. Älylääkekaappien varastotietoja voidaan käyttää osana varaston optimoimista ja hävikin vähentämistä osastoilla.	Raportit testausvaiheessa. Määrittelyn viimeistelyä osalle tietotuotteista. Älylääkekaappien raporttien datan siirtäminen tietoaalalle etenee. Neljä kvartaaliraporttia (Q1-Q4) on toimitettu älylääkekaappia	Toteutunut osittain, toteutuu vuoden 2026 aikana

			käyttävälle hoitoyksiköille ja kaksi koulutusta raportin käytöstä on pidetty. Power BI-raportin luomisen edellytyksiä on selvitetty	
	Unit dose -laitteiston hankintaa ja -lääkkeenjako palvelun käyttöönoton suunnittelua edistetään.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kilpailutuksen eteneminen sovittun aikataulun mukaisesti 31.12.2025 mennessä.</li> <li>2. Priorsointityökalu/käyttöönoton vaikuttavuuden malli valmis 31.8.2025 mennessä.</li> <li>3. Espoon sairaalan potilaiden lääkkeenjako ratkaisu määrätty yhteistyössä LUVN:n kanssa 31.8.2025.</li> </ol>	Hankinta on keskeytetty.  Priorsointityökalun valmistelua jatketaan, kun laitehankinta on rahoituksen puolesta mahdollista. LUVN:n kanssa neuvotellaan korvaavista palvelumuodoista lääkkeenjaon osalta.	Toteutunut osittain, toteutuu vuoden 2026 aikana
<b>Kestävä talous</b> <b>Tavoite: Laadukkaat, yhdenvertaiset ja kustannustehokkaat palvelut</b>	Tehdään näkyväksi ulosluovutettavien lääkkeiden määrä ja kustannukset	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kysely toteutettu toimialoille, joissa on klinikkaproviisori.</li> <li>2. Ulosluovutettavat lääkkeet ja niiden määrä on arvioitu ja jatkotoimenpiteistä on sovittu.</li> </ol>	Klinikkaproviisorit (LaNu, Syöpäkeskus ja Vatsakeskus) ovat koostaneet listaa ulos luovutettavista lääkkeistä ja käyneet keskustelua klinikassa, myös linjajohtajien kanssa, mahdollisuudesta muuttaa toimintamalleja	Toteutunut osittain, toteutuu vuoden 2026 aikana
	Tuottavuusohjelma: silmäinjektioiden valmistaminen kaupallisen korvaimiseksi	Kustannussäästö -4.3 Meur vuodessa.	Silmäinjektioiden tuotanto tavoitteen mukainen. Saavutettu säästö -4,6 milj. euroa, eli tavoitteessa.	Kyllä
	Laitteiden ja tilatehokkuuden toimenpidesuunnitelma: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keskitetyn antibioottilaimennuspalvelun laajentaminen (robotti-investoinnin täysimääräinen hyödyntäminen).</li> <li>2. Solunsalpaajien vaakaohjatun valmistusprosessin käyttöönotto.</li> <li>3. Keräily- ja varastointiautomaation täysimääräinen hyödyntäminen.</li> <li>4. Tilaus- ja toimitusaikataulujen optimointi.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tuotantomäärät, kesto aika pidennetty, ylemmän johdon tahtotila saavutettu.</li> <li>2. Vaakaohjattu valmistusprosessi pilotoitu, lääkehävikin vähentäminen sekä apteekilla että asiakkaalla.</li> <li>3. Keräilyautomaatilla kerättävät tuotteet tunnistettu koko verkostossa.</li> <li>4. Tilaus- ja toimitusaikataulujen tarkastelu tehty ja muutettu.</li> </ol>	Osaprojektit muutoin edenneet suunnitelman mukaisesti paitsi vaakaohjatun järjestelmän kilpailutus siirtyy ainoan potentiaalisen toimittajan järjestelmän lanseerauksen viivästyttyä. Vaatimuserittelyt ovat valmiit. Investoinnin siirto vuosilta 2025–2026 vuosille 2026–2027.	Toteutunut osittain, toteutuu vuoden 2026 aikana
	Hukkajhti: hoitoyksiköiden lääkehävikin vähentäminen	Lääkehävikin vähentäminen edelliseen vuoteen verrattuna.	4 kvartaaliraporttia (Q1-Q4) on toimitettu älylääkekaappia käyttäville hoitoyksiköille ja kaksi	Kyllä

## Arviointimuistio

39 (45)

koulutusta raportin käytöstä on pidetty.

Tiedon saantiin/jakamiseen suunnitelma olemassa.

LÄHDE: HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Runkopalvelut/Apteekki. Saatavilla pyynnöstä. \* Key Performance Indicator, suorituskykymittari

## 5.4 Onnistumiset

Apteekin tuottavuusohjelmat ovat vähentäneet toimintakuluja. Merkittävimmät säästöt saavutettiin silmäpistoshoitojen yksikköhintojen laskun ja volyymin kasvun myötä. Säästöjä saatiin myös kilpailutusten, toiminnan tehostamisen, lääkehävikikustannusten vähentämisen ja kuljetusten optimoimisen myötä.

Ruotsinkielisiä palveluja on kehitetty muun muassa perustamalla osaamiskeskustiimi palvelemaan koko Uttamaata ja laatimalla ruotsinkielisiä potilasohjeita.

Apteekissa on hyödynnetty asiakasraateja farmaseuttisten palvelujen kehittämisessä.

Laatujärjestelmän käyttöönotto on edennyt sertifiointiaikataulun mukaisesti. Sertifiointiarvioinnissa tunnistettiin kehittämiskohteita, mutta ei poikkeamia.

Apteekki vastaa asiakkaidensa lääkevarautumisesta ja on velvollinen varastoimaan lääkkeitä lain (Laki lääkkeiden velvoitevarastoinnista 979/2008) mukaisesti.

Apteekilla on oma tutkimus- ja opetuskeskus. Se toimii tiiviissä yhteistyössä yliopistojen kanssa. Vuoden aikana apteekissa valmistui muun muassa 16 vertaisarvioitua julkaisua ja 4 maisterin tutkielmaa apteekin työntekijän ohjauksessa. Apteekki sai HUSin myöntämää tutkimusrahoitusta 20 000 euroa.

Apteekin asiantuntijat osallistuivat aktiivisesti STM:n Fimean ja THL:n asettamiin työryhmiin, antoivat lausuntoja lakiesityksistä ja olivat kuultavana Sosiaali- ja terveystieteiden valtiokunnassa. Apteekki on osallistunut myös pohjoismaiseen yhteistyöhön.

Apteekin tulevien toimitilojen suunnittelu on jatkunut ja laitehankintojen valmistelu tuleviin tiloihin käynnistyi.

## 6 Haasteita ja kehittämiskohteita

Arviointiin osallistuneet tulosalue- ja toimialajohtajat pitivät HUSin nykyistä organisaatorakennetta pääosin toimivana. Linjaorganisaation koettiin selkeytyneen ja tulosalueiden välisen yhteistyön toimivan hyvin. Arvioinnissa mukana olleiden tulosalueiden ja -yksiköiden rakenne kuitenkin eroaa huomattavasti. Esimerkiksi Runkopalveluissa on vähemmän johtaja-nimikkeellä toimivia henkilöitä suhteessa henkilöstömäärään kuin muualla organisaatiossa. Ydinpalvelujen ja tukipalvelujen välinen tiedonkulku toiminnan muutoksista nostettiin esiin kehittämiskohteena.

Riskeinä tuotiin esiin uudet kalliit hoidot ja miten digitaaliset palvelut hinnoitellaan ja mitä asiakasmaksuja niistä aiheutuu. Palvelujen pieni hinta tai maksuttomuus voi myös johtaa turhaan kysyntään. Jotta HUS voi saavuttaa tavoitteensa tulla Pohjoismaiden parhaaksi yliopistosairaalaksi, on turvattava tutkimus- ja kehittämistoiminta ja kehitettävä hoidon vaikuttavuutta kuvaava luotettava tietopohja. Esimerkiksi kansainvälisiä laatumittareita tulisi hyödyntää nykyistä enemmän hoitomenetelmistä päätettäessä ja resurssien jaossa.

Hyvinvointialueyhteistyöhön liittyvänä haasteena arvioinnissa nousi esiin erilliskorjausten vaatima jatkuva punninta siitä, mitkä palvelut kuuluvat HUSille ja mitkä Uudenmaan hyvinvointialueiden ja Helsingin kaupungin vastuulle. Asiakkuushallintayksikön myötä tilanne on kuitenkin kehittynyt myönteiseen suuntaan ja dialogi hyvinvointialueiden kanssa on hyvää.

Tulosaluejohtajat pitivät tärkeänä hoitoketjujen sujuvuuden varmistamista ja Uudenmaan laajuisia tasa-arvoisia ja yhdenmukaisia hoitokäytäntöjä. Myös osastokapasiteettia ja sairaaloita tulisi suunnitella huomioiden koko Uudenmaan alueen tarpeet ja resurssit. Vaikuttaa siltä, että järjestämissopimus ei määrittele riittävän tarkalla tasolla eri osapuolten työnjakoa.

Strategian toimeenpanon näkökulmasta tulosalueiden ja tulosyksiköiden strategiset tavoitteet olivat olennaisia. Tavoiteasetannassa on kuitenkin kehittämismahdollisuuksia. Tavoitteet kuvasivat usein toimenpiteitä eikä numeraalisia mittareita aina asetettu, vaikka se olisi ollut mahdollista. Konkreettisten mittareiden sekä tavoite- ja lähtötasojen puuttuessa on vaikea arvioida eri toimenpiteiden merkitystä strategian toteutumisen kannalta. Tarkastuslautakunta kiinnitti samaan asiaan huomiota myös vuoden 2024 arviointikertomuksessa.

Arvioinnissa tuotiin myös esiin se, että onko organisaatiossa tarpeen olla erillisiä eri ammattiryhmien tai toimintojen strategioita varsinaisen strategian lisäksi. Strategia- ja kehittämissyksikön ja tulosalueiden välisen yhteistyön ja toiminnan johdonmukaisuuden varmistamista strategian toimeenpanossa pidettiin tärkeänä.

## 7 Havainnot ja tarkastuslautakunnan suositukset

Arvioinnissa tarkasteltiin Aivokeskuksen, Medisiinisten palvelujen, Runkopalvelujen ja Apteekin tavoitteiden toteutumista vuonna 2025. Niiden sitovat tavoitteet toteutuivat vaihtelevasti. Strategiset tavoitteet kuvasivat usein toimenpiteitä eikä numeraalisia mittareita aina asetettu, vaikka se olisi ollut mahdollista.

### Havainnot

- Aivokeskuksen ja Medisiinisten palvelujen sitovat tavoitteet koskivat tilikauden tulosta, säästö- ja sopeuttamisohjelmaa sekä yli 180 vuorokautta hoitoa odottaneiden potilaiden osuutta. Molemmilla tulosalueilla tilikauden tulos oli alijäämäinen ennen sisäisiä asiakaspalautuksia, joten tavoite ei toteutunut. Myöskään säästö- ja sopeutusohjelman tavoitetta tulosalueet eivät täysin saavuttaneet. Sitä vastoin tavoite yli 180 vuorokautta kiireetöntä hoitoa odottaneiden potilaiden osuuden laskusta edelliseen vuoteen verrattuna saavutettiin molemmilla tulosalueilla.
- Runkopalvelujen ja Apteekin sitovat tavoitteet koskivat tilikauden tulosta, säästö- ja sopeuttamisohjelmaa sekä sisäisen laskutuksen enimmäismäärää. Tavoitteet toteutuivat lukuun ottamatta Runkopalvelujen sisäisen laskutuksen tavoitetta, joka toteutui osittain.
- Arvioinnissa mukana olleiden tulosalueiden ja -yksiköiden strategiset tavoitteet kuvasivat usein toimenpiteitä eikä numeraalisia mittareita aina asetettu, vaikka se olisi ollut mahdollista. Konkreettisten mittareiden sekä lähtö- ja tavoitetasojen puuttuessa on vaikea arvioida eri toimenpiteiden merkitystä strategian toteutumisen kannalta. Tarkastuslautakunta kiinnitti samaan asiaan huomiota myös vuoden 2024 arviointikertomuksessa Naisten, lasten ja nuorten palvelut-, Operatiiviset palvelut- ja Akuutti, leikkaus- ja tehohoitokeskus -tulosalueiden arvioinnissa.
- Henkilöstökyselyn 2026 tulokset ovat kokonaisuudessaan hyvällä tasolla arvioinnissa mukana olleilla tulosalueilla ja tulosityksiköissä. Toimintakulttuurin koetaan kuitenkin olevan tyydyttävällä tasolla. Tämä tarkoittaa, että osa henkilöstöstä kokee, ettei HUSia johdeta oikeaan suuntaan, tietoa HUSin nykytilasta ja tulevaisuudesta ei ole riittävästi saatavilla tai että HUSin arvot eivät toteudu käytännössä. Tulos on saman suuntainen kuin HUSissa keskimäärin.
- Arvioinnissa tuli esiin useita tulosalueiden ja -yksiköiden onnistumisia ja saavutuksia. Hoitoon pääsy on parantunut Aivokeskuksessa ja Medisiinisissä palveluissa. Esimerkiksi neurokirurgian hoitojono on purettu ja digitaalinen hoitopolku on parantanut uniapneapotilaiden hoitoon pääsyä. Runkopalveluissa toimintaa on tehostettu laajentamalla monipalvelumallia. Apteekissa henkilöstön sairauspoissaoloja on vähemmän ja henkilöstön halu suositella omaa työpaikkaansa korkeampi kuin HUSissa keskimäärin. Asiakaskokemus on hyvällä tasolla kaikissa arvioiduissa tulosalueissa ja -yksiköissä.
- Arvioinnissa tuotiin esiin hyvinvointialueyhteistyöhön liittyvänä haasteena erillisratkaisun vaatima jatkuva punninta siitä, mitkä palvelut kuuluvat HUSille ja mitkä Uudenmaan hyvinvointialueiden ja Helsingin kaupungin vastuulle. Tärkeänä pidettiin hoitoketjujen sujuvuutta, Uudenmaan laajuisia tasa-arvoisia ja yhdenmukaisia hoitokäytäntöjä ja, että osastokapasiteettia ja sairaaloita suunnitellaan huomioiden koko Uudenmaan alueen tarpeet ja resurssit. Haasteina ja kehittämisalueina tuotiin esiin myös TKKIO (tutkimus, koulutus, kehittäminen, innovaatio ja

opetus) -toiminnan tulevaisuuden turvaaminen ja tiedolla johtamisen kehittäminen. Riskejä tunnistettiin uusissa kalliissa hoidoissa ja digitaalisten palvelujen hinnoittelussa.

### **Tarkastuslautakunnan suositus**

Henkilöstökyselyn tulokset ovat pääosin hyviä, mutta toimintakulttuuri vaatii edelleen kehittämistä. Tulosten perusteella henkilöstön luottamusta HUSin johtamiseen tulee vahvistaa sekä lisätä viestintää organisaation nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä.

## Lähteet

Haastattelut, kuulemiset ja sähköpostit

HUS. Aivokeskus, tulosaluejohtaja, sähköposti 24.3.2026.

HUS. Runkopalvelut, vt. toimialajohtaja, sähköposti 26.3.2026.

HUS. Tarkastuslautakunta 4.3.2026 § 11. Tulosaluejohtajien ja toimialajohtajien kuuleminen.

HUS-aineisto

HUS. Hallintosääntö § 19.

HUS. Henkilöstökysely 2026.

HUS. Intranet. [Apuvälinekeskus \(hussote.sharepoint.com\)](https://hussote.sharepoint.com). Vaatii käyttöoikeuden. Viitattu 31.3.2026.

HUS. Intranet. [Runkopalvelut \(sharepoint.com\)](https://sharepoint.com). Vaatii käyttöoikeuden. Viitattu 8.1.2026.

HUS. Intranet. [Runkopalveluiden auditointi nosti esiin vahvuudet ja kehityskohteet \(sharepoint.com\)](https://sharepoint.com). Vaatii käyttöoikeuden. Viitattu 12.3.2026.

HUS. Intranet. [Vastuullisuusindeksi 2025: kokonaisuus säilyi vakaana, taloudellinen vastuu vahvistui \(sharepoint.com\)](https://sharepoint.com). Vaatii käyttöoikeuden. Viitattu 12.3.2026.

HUS. Konsernipalvelujen ja ydinpalvelujen tulosalueiden toimintasääntö, Liite 2 ja 2a.

HUS. PowerBI-raportointi. TOP Henkilöstö (Henkilöstöjohtaminen). Tiedot poimittu 12.3.2026 ja 13.3.2026.

HUS. PowerBI-raportointi. HUS Strategia, Asiakastyytyväisyys.

HUS. Talousarvio 2025. Ydin- ja konsernipalvelujen käyttösuunnitelmat.

HUS. [Tarkastuslautakunta 30.1.2025](https://hus-julkaisu.tweb.fi) § 8 Tarkastuslautakunnan työohjelman päivittäminen vuodelle 2025 (hus-julkaisu.tweb.fi).

HUS. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2025.

HUS. Ydin- ja konsernipalvelujen käyttösuunnitelmat 2025.

HUS. Yhtymähallitus 20.1.2025 § 1. Vuoden 2025 HUS-yhtymän talousarvion muutokset yhtymäkokouksen päätösten mukaisesti, henkilöstösuunnitelma sekä käyttösuunnitelmien vahvistaminen. [Liite 5. Talousarvio 2025. Ydin- ja konsernipalvelujen käyttösuunnitelmat](https://hus-julkaisu.tweb.fi) (hus-julkaisu.tweb.fi).

HUS. [Yhtymähallitus 23.3.2026](#) § 43 Tilinpäätös 2025, Toiminnan ja talouden toteutuminen vuonna 2025 (hus-julkaisu.tweb.fi).

HUS. [Yhtymäkokous 19.12.2024](#) § 19 Esitys vuoden 2025 talousarvioksi ja taloussuunnitelmaksi 2025–2027 (hus-julkaisu.tweb.fi).

HUS. Yksiköiden toimintakertomukset 2025. Aivokeskus. Saatavilla pyynnöstä.

HUS. Tulosalueiden toimintakertomukset 2025. Konsernipalvelut/Apteekki. Saatavilla pyynnöstä.

HUS. Yksiköiden toimintakertomukset 2025. Konsernipalvelut/Runkopalvelut. Saatavilla pyynnöstä.

HUS. Yksiköiden toimintakertomukset 2025. Medisiiniset palvelut. Saatavilla pyynnöstä.

HUS. Yksiköiden toimintakertomukset 2025. Neurokeskus. Saatavilla pyynnöstä.

HUS. Yksiköiden toimintakertomukset 2025. Psykiatria. Saatavilla pyynnöstä.

HUSin vuosi 2025. Henkilöstö lukuina.

Hus.fi. [Apuvälinepalvelut \(hus.fi\)](#). Viitattu 31.3.2026.