



KUNTAYHTYMÄN KATSAUS 23.10.2019  
YHTYMÄVALTUUSTO

# KATSAUKSESSA

- Strategia
- Talousasiaa
- Sisäinen valvonta ja riskienhallinnan perusteet





# PARASTA JOKAISELLE

KESKI-UUDENMAAN SOTE-KUNTAYHTYMÄN STRATEGIAN OHEISMATERIAALI

## Visio

- Visio kertoo millainen on haluttu tulevaisuuden näkymä Keusotesta pitkällä aikavälillä

## Perustehtävä

- Perustehtävä (missio) kertoo miksi olemme olemassa

## Painopisteet ja strategiset tavoitteet ja mittarit

- Painopisteet ja strategiset tavoitteet ovat strategian ydin – niillä tavoittelemme visiota

## Strategian arvo asukkaille

- Onnistuneella strategian toteutuksella saavutettava arvo ja hyöty asukkaille

## Toimintaperiaatteet

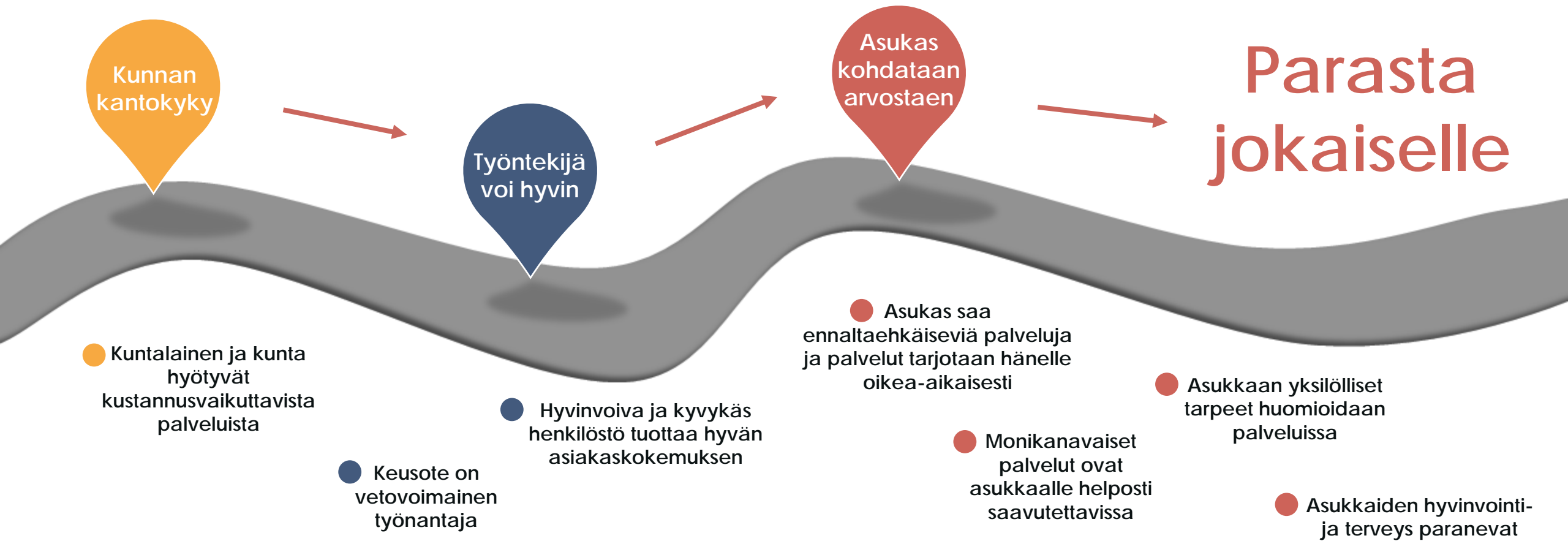
- Toimintaperiaatteet (arvot) ohjaavat meitä päivittäisessä toiminnassamme

## Yhtymästrategian viitekehys, kokonaiskuva ja tarkoitus

- Yhtymästrategian viitekehys kuvaa strategian keskeiset osa-alueet
- Kokonaiskuva kertoo strategisesta suunnittelusta ja raportoinnista
- Strategiassamme-yhteenveto koostaa yhteen strategian tarkoitusta

# Visiomme 2030

Keski-**SOTE**  
Uudenmaan



# Perustehtävä

Keski-**SOTE**  
Uudenmaan

Miksi olemme  
olemassa ?

**Keski-Uudenmaan sote -  
kuntayhtymän perustehtävä:**

**Palvelutehtävänäemme on tukea ja  
parantaa hyvinvointia ja terveyttä  
– Sinä olet meille tärkeä**



# Painopiste 1: Jokainen on tärkeä

Ihmisten kiinnostus omaa hyvinvointia ja terveyttä kohtaan korostuu tulevina vuosina. Samalla yksilölliset tarpeet tulee huomioida entistä paremmin, jotta vaikuttavat ja tarpeenmukaiset ratkaisut löydetään. Monipuolistuvat tavat osallistua ja vaikuttaa palvelujen suunnitteluun sekä päätöksentekoon auttavat tarpeiden tunnistamisessa ja yhdenvertaisuuden toteutumisessa.

**Olemassa olomme ytimessä on ihmisten hyvinvointi – meille jokainen on tärkeä**



Haluamme, että asukkaat tulevat kuulluksi ja heidän tarpeensa ymmärretyiksi. Meille ennaltaehkäisy on tärkeää vaikuttavia ratkaisumalleja haettaessa. Panostamme asukaskokemukseen kaikessa toiminnassamme.

Toimintaympäristön  
tunnistettut muutokset:

1. **Terveys ja hyvinvointi korostuvat** ja asukkaiden palveluodotukset julkista sote-tuotantoa kohtaan kasvavat ja ovat entistä yksilöllisempiä
2. **Osallisuuden merkitys** ja tavat vaikuttaa lisääntyvät edustuksellisen demokratian rinnalla
3. **Yhdenvertaisuuden** kasvua voidaan edistää puuttamalla ongelmien syntyyn varhaisessa vaiheessa

# Painopiste 1: Jokainen on tärkeä

Strateginen tavoite	Strategiset mittarit	Tavoitetasot 2025	Toimenpiteet
<p><b>1. Sosiaali- ja terveydenhuollon paras asukaskokemus</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Myönteinen asiakaskokemus terveystalveissa (%) (FINSOTE) <ul style="list-style-type: none"> <li>Lähtötaso 2018: Keusote 52,4% (pl. Pornainen ja Mäntsälä)</li> </ul> </li> <li>Myönteinen asiakaskokemus sosiaalipalveluissa (%) (FINSOTE) <ul style="list-style-type: none"> <li>Lähtötaso 2018: Keusote 44,4% (pl. Pornainen ja Mäntsälä)</li> </ul> </li> <li>Asiakaskokemus/asiakastyytyväisyys (NPS, nettosuositeluindeksi) <ul style="list-style-type: none"> <li>Lähtötaso 2019: 1.1.-31.12.2019 keskiarvo</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Myönteinen asiakaskokemus terveystalveissa 70%</li> <li>Myönteinen asiakaskokemus sosiaalipalveluissa 65%</li> <li>Keusoten asiakaskokemus NPS yli 80</li> <li>Osallisuusohjelman tavoitteet toteutuneet 100%</li> <li>Keusoten sairastavuusindeksi pysyy alle maan keskiarvon ja kuntien väliset erot kaventuvat</li> <li>Terveydenedistämistäktiivisuus kasvaa perusterveydenhuollossa Keusoten alueella</li> <li>Hyvinvoinnin ja terveyden eri osa-alueet kehittyvät Keusoten alueella positiiviseen suuntaan</li> </ul>	<p>Strateginen ohjelma 1: HYTE -ohjelma (Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen ohjelma)</p>
<p><b>2. Aukkaiden hyvinvointi ja terveys paranee yhteistyössä kuntien, yhteisöjen, yritysten ja aukkaiden kanssa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osallisuuden mittarit <ul style="list-style-type: none"> <li>Lähtötaso kuvattu tarkemmin osallisuusohjelmassa</li> </ul> </li> <li>Sairastavuusindeksi, ikävakioitu (THL) <ul style="list-style-type: none"> <li>Lähtötaso 2016: Keusote ka. 90,0 / H 98,9 / J 93,9 / M 90,5 / N 86,1 / P 87,0 / T 83,5</li> </ul> </li> <li>TEA-viisari (THL) <ul style="list-style-type: none"> <li>Lähtötaso 2018: Keusote ka. 64 H 75 / J 71 / M 60 / N 64 / P 60 / T 55</li> </ul> </li> <li>Hyvinvoinnin ja terveyden mittarit <ul style="list-style-type: none"> <li>Lähtötaso kuvattu tarkemmin alueellisessa hyvinvointisuunnitelmassa</li> </ul> </li> </ul>		



# Painopiste 2: Elinvoimainen uudistuminen

Väestörakenteen muutokset edellyttävät joustavaa palvelurakennetta ja aktiivista palvelumuotoilua. Elinvoimaisella alueellamme on jatkossakin hyvät mahdollisuudet palvelujen kehittämiseen ja asukkaiden terveiden elinvuosien lisäämiseen. Vaikuttavuutta haetaan tarttumalla esimerkiksi toimintakyvyn alenemiseen ajoissa ja ennaltaehkäisevästi. Älykkään teknologian hyödyntäminen oman hoidon tukena ja digitalisaatio tarjoavat uusia mahdollisuuksia tiedolla johtamiseen ja palvelujen kehittämiseen. Samalla talouden kehityksen epävarmuus tiukentaa reunaehtoja ja luo painetta tuottaa palveluita sekä käyttää resursseja yhä fiksummin.



## Elinvoimainen uudistuminen on toimintamme edellytys

Haluamme tehdä tulevaisuutta rakentavia ratkaisuja. Parannamme jatkuvasti toimintaamme, jotta voimme tarjota laadukkaita, vaikuttavia ja kustannustehokkaita palveluita.

### Toimintaympäristön tunnistetut muutokset:

- 1. Väestön rakennemuutos** haastaa löytämään uusia ja kustannustehokkaita toimintamalleja
- 2. Älykkään teknologian** käyttö tulee osaksi arkea ja asukkaat tuottavat itse tietoa oman hoidon tueksi
- 3. Talouden kehityksen epävarmuus** näkyy rahoituksen reunaehtoien tiukentumisena

# Painopiste 2: Elinvoimainen uudistuminen

Strateginen tavoite	Strategiset mittarit	Tavoitetasot 2025	Toimenpiteet
<b>3. Kustannustehokkaimmat sosiaali- ja terveystaloudelliset palvelut</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tilikauden tulos</li> <li>Sosiaali- ja terveystaloudellisten palvelujen tarvevakioidut nettokustannukset €/asukas (Kuntaliitto) <ul style="list-style-type: none"> <li>Lähtötaso 2017: kustannukset keskiarvo 3120 €/ asukas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tilikauden tulos on talousarvion mukainen</li> <li>Matalimmat sosiaali- ja terveystaloudellisten palvelujen tarvevakioidut nettokustannukset (€/asukas) verrokeista</li> </ul>	<p>Strateginen ohjelma 2: Tiedolla ohjaamisen - ohjelma</p> <p>Strateginen ohjelma 3: Laadukkaat ja kustannustehokkaat palvelut -ohjelma</p> <p>Strateginen ohjelma 4: Integraatio -ohjelma</p>
<b>4. Edelläkävijä yksilöllisen ja ennakoivan hyvinvointiteknologian hyödyntämisessä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sähköisten omahoito- ja asiointipalvelujen osuus ja peittävyys palveluissa</li> <li>Vakioitujen sähköisten palvelupolkujen määrä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sähköisten omahoito- ja asiointipalvelujen osuus ja peittävyys palveluissa kasvavat</li> <li>Palvelupolut (sähköiset) vakioitu 100%</li> </ul>	
<b>5. Keusote innovoi ja vahvistaa ennaltaehkäiseviä ja elämänlaatua parantavia palveluja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uusien ennaltaehkäisevien ja elämänlaatua parantavien palvelujen määrä ja asiakkaiden sijoittuminen</li> <li>Reaaliaikainen tilannekuva käytössä</li> <li>Palvelutarpeen ennustemalli käytössä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uusien ennaltaehkäisevien ja elämänlaatua parantavien palvelujen sekä niiden piirissä olevien asiakkaiden määrä kasvaa</li> <li>Reaaliaikaiset tilannekuvat käytössä keskeisissä palveluissa</li> <li>Ennustemallit käytössä keskeisissä palveluissa</li> </ul>	
<b>6. Keusote on tiedolla johtamisen kärjessä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vakioitujen palveluprosessien ja palveluketjujen/-polkujen määrä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vakioitu 100% palveluprosesseista ja palveluketjuista/-poluista</li> </ul>	
<b>7. Helppokäyttöiset ja sujuvat palvelukokonaisuudet tuottavat arvoa asiakkaalle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakaskokemus/asiakastyytyväisyys (NPS, nettosuositusindeksi) <ul style="list-style-type: none"> <li>Lähtötaso 2019: 1.1.-31.12.2019 keskiarvo</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keusoten asiakaskokemus NPS yli 80</li> </ul>	

# Painopiste 3: Voittava joukkue

Johtaminen muuttuu enemmän valmentavaksi ja mahdollistavaksi. Myös työn tekemisen tavat muuttuvat ja ratkaisuja etsitään yhdessä. Toimiminen erilaisissa verkostoissa vaatii uudenlaista työkuilttuuria ja kykyä hahmottaa kokonaisuuksia.



Toimintaympäristön nopeat muutokset edellyttävät kehittämiseltä kokeilua ja ketteryyttä. Sopeutuminen muutoksiin vaatii jatkuvaa uuden oppimista.

## Henkilöstön hyvinvointi ja kyvykkyys tekevät meistä voittavan joukkueen

Haluamme jokaisen kokevan työnsä merkitykselliseksi sekä mahdollistaa kehittymisen niin yksilönä kuin työyhteisönä. Panostamalla hyvään työntekijäkokemukseen luomme me-henkeä, josta koko organisaatio hyötyy.

Toimintaympäristön tunnistetut muutokset:

- 1. Johtaminen sekä työnteon tavat muuttuvat** ja ongelmia ratkotaan enemmän yhdessä
- 2. Nopeat muutokset ja kompleksisuus** haastavat jatkossakin pitkänaikavälin suunnittelua
- 3. Elinikäinen oppiminen on välttämättömyys**

# Painopiste 3: Voittava joukkue

Strateginen tavoite	Strategiset mittarit	Tavoitetasot 2025	Toimenpiteet
<b>8. Arvostettu ja vetovoimainen työpaikka</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Keusote työpaikkana -suositteluindeksi (NPS)</li><li>Henkilöstön vaihtuvuus (%)<ul style="list-style-type: none"><li>Lähtötaso 2019: 9,2%, josta eläköityminen 1,5% (osavuosikatsaus II)</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Keusote työpaikkana suositteluindeksissä yli 70% työntekijöistä on suosittelijoita (9-10)</li><li>Henkilöstön vaihtuvuus on 5-8%</li></ul>	Strateginen ohjelma 5: Henkilöstö -ohjelma
<b>9. Kyvykäs ja hyvinvoiva henkilöstö mahdollistaa onnistumisen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Henkilöstökysely / työtyytyväisyys-, hyvinvointi-, kyvykkyys- ja johtamisosoiden tulokset</li><li>Hakijamäärät avoimiin paikkoihin (valikoidut ammattiryhmät)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Henkilöstön työtyytyväisyys kasvaa eri osa-alueilla (työtyytyväisyys, työhyvinvointi, kyvykkyys, johtaminen)</li><li>Hakijamäärät avoimiin paikkoihin kasvavat (valikoidut ammattiryhmät)</li></ul>	
<b>10. Kaikissa työyhteisöissä toteutuu yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Yhteisöohjautuvuuden mittarit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Yhteisöohjautuvuuden toteutumisen taso</li></ul>	



# Painopiste 4: Haluttu kumppani

Tuotamme tulevaisuutta rakentavia ratkaisuja ja toimimme suunnannäyttäjänä. Uutena kuntayhtymänä voimavaramme on ketteryys, joka tekee meistä kiinnostavan yhteistyökumppanin. Pysyminen haluttuna kumppanina vaatii taitoa johtaa verkostoja ja kyvykkyyttä tehdä yhteistyötä - myös kansainvälisesti.



## Yhteistyöllä parhaaksi hyvinvoinnin kumppaniksi

Haluamme aktiivisella yhteistyöllä varmistaa asiakaslähtöisten palvelujen kehittämisen muuttuvissa tilanteissa. Sekä sisäinen yhteistyö että asukkaiden ja sidosryhmien kanssa on voimavaramme ja kriittisen tärkeää, jotta voimme tarjota parasta mahdollista palvelua.

Toimintaympäristön  
tunnistetut muutokset:

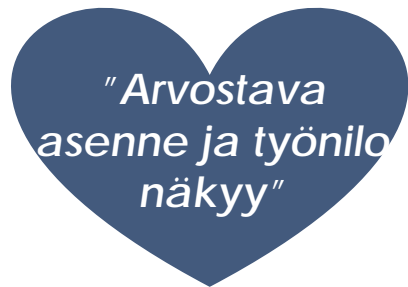
1. **Lainsäädännön ja poliittisen päätöksenteon ratkaisuja** on pystyttävä ennakoimaan
2. **Yhteistyö ja kyvykkyys johtaa verkostoja korostuvat** kehittämisessä ja päätöksenteossa

# Painopiste 4: Haluttu kumppani

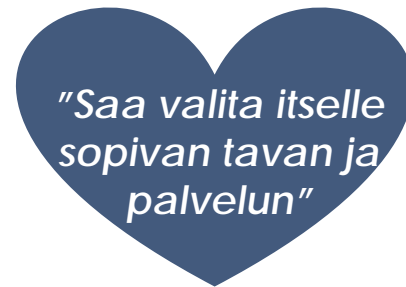
Strateginen tavoite	Strategiset mittarit	Tavoitetasot 2025	Toimenpiteet
<b>11. Keusote on arvostettu sote-innovaatioiden tuottaja</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kansainvälisesti ja kansallisesti noteeratut sote-innovaatiot</li><li>Keusoten toimintaa kehittävien opinnäytetöiden määrä (tutkimuslupien määrä)<ul style="list-style-type: none"><li>Lähtötaso 2019: tutkimuslupien määrä xx kpl 31.12.2019 tilanteen mukaan</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Innovaatioiden noteeraus 1 kpl /vuosi kansainvälisesti ja 2 kpl / vuosi kansallisesti</li><li>Keusoten toimintaa kehittävien opinnäytetöiden määrä kasvaa 20%</li><li>Tutkimuksellisen erillisrahoituksen määrä kasvaa 20%</li></ul>	Strateginen ohjelma 6: TKI -ohjelma (Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio -ohjelma)
<b>12. Verkostot ja monialainen yhteistyö parantavat palvelujen vaikuttavuutta</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Tutkimuksellisen erillisrahoituksen määrä (%-osuus) Keusoten kehitystoiminnasta<ul style="list-style-type: none"><li>Lähtötaso 2019: erillisrahoitettujen hankkeiden määrä xx kpl 1.1.-31.12.2019 tilanteen mukaan</li></ul></li><li>Verkostoprojektien määrä suhteessa kaikkiin hankesalkun projekteihin</li><li>Kumppanuuskyselyn tulokset</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kaikista hankesalkun projekteista 30% on verkostoprojekteja (=ulkoisen kumppani mukana)</li><li>Kumppanuuskyselyn tuloksissa yhteistyön toimivuus, tuloksellisuus ja luottamus arvioitu kiitettävälle tasolle sekä kumppaniksi suositteluindeksi on NPS 90</li></ul>	

# Strategian tuottama arvo asukkaille

Painopiste 1:  
**Jokainen on tärkeä**



Painopiste 2:  
**Elinvoimainen uudistuminen**



Painopiste 3:  
**Voittava joukkue**



Painopiste 4:  
**Haluttu kumppani**



# Keusoten toimintaperiaatteet (arvot)

Keski-**SOTE**  
Uudenmaan

## Ihmisen silmin



**Ihmislähtöisyys** on punainen lanka kaikessa toiminnassamme. Arvostamme asiakasta tehden asioinnin helpoksi ja varmistamme, että asiakas ja potilas tulee kuulluksi. Olemme kiinnostuneita asukkaan hyvinvoinnista ja tähtäämme **parhaaseen** mahdolliseen **asukaskokemukseen**. Kohtaamme asukkaat, asiakkaat, työkaverimme ja yhteistyökumppanimme **yhtenäisesti** arvokkaina.

## Ihmisen kanssa



**Avoimuus** on keskeinen toimintatapamme niin palveluissa, tiedonvälityksessä kuin päätöksenteossa. Arvostamme toisiamme, **luotamme** toisiimme ja toimimme luottamuksen arvoisesti.

Kannustamme asukkaita **osallistumaan ja vaikuttamaan** toimintamme kehittämiseen. Yhteistyö työyhteisöjen välillä ja asiakkaiden kanssa on voimavaramme. Yhdessä tekemällä saavutamme tavoitteemme.

## Ihmiselle



**Korkea laatu** näkyy kaikissa palveluissamme, toimintatavoissamme ja tiloissamme. Haluamme parantaa ja kehittää toimintaamme jatkuvasti. Olemme **rohkeita** ja uskallamme toimia eri tavalla. Otamme **vastuun** palvelulupauksen toteuttamisesta ja tuemme asukkaita oman hyvinvointinsa ja terveytensä parantamisessa. Toimintamme on **kustannustehokasta** ja tuloksellista.



# Strategiassamme...

## Olemme suunnannäyttäjiä

- Rakennamme strategian avulla vahvaa kuntapohjaista toimintamallia huomioiden valtakunnalliset linjaukset

## Arvioimme toimintaamme

- Seuraamme tavoitteiden toteutumista keskeisten strategisten mittareiden avulla
- Etenemme määrätietoisesti kohti yhdessä asetettuja tavoitteita



## Ennakoimme tulevaa

- Strategiamme vastaa tunnistettuihin muutostarpeisiin
- Strategia kehittyy jatkuvasti merkittävät toimintaympäristön muutokset huomioiden

## Tunnistamme tarpeet

- Tunnistamme ja ennakoimme asiakkaidemme tarpeet
- Teemme ennakoivasti toimenpiteitä, joilla saamme aikaan vaikuttavuutta

## Teemme yhteistyötä

- Tunnistamme strategiassa yhteistyön merkityksen onnistumisemme edellytyksenä

# Kokonaiskuva strategisesta suunnittelusta ja raportoinnista

## Strategiset tavoitteet ja mittarit



### Tavoitteet

- Strategiset ohjelmat
- palvelulupaus
- Talousarvio
- Käyttösuunnitelmat
- Tavoite- ja kehityskeskustelut

### Toteutumisen arviointi ja seuranta

- Tilinpäätös ja toimintakertomus
- Osavuosikatsaukset
- Tavoite- ja kehityskeskustelut

### Strategiset ohjelmat

Hankkeet ja projektit

↓ Toimenpiteet ja toteutus ↓

### Talousarvio- ja suunnitelma

Vuositavoitteet

↓ **Käyttösuunnitelmat** ↓  
Toimenpiteet ja toteutus

### Muut strategiaa toteuttavat asiakirjat

Suunnitelmat ja politiikat

↓ Toimenpiteet ja toteutus ↓

## Toteutumisen arviointi ja seuranta



# PARASTA JOKAISALLE

KESKI-UUDENMAAN SOTE-KUNTAYHTYMÄN STRATEGIA 2020-2025



# Keusoten yhtymästrategia 2020-2025

Keski-**SOTE**  
Uudenmaan

## Missio

## Painopisteet

### Jokainen on tärkeä

*Hyvinvoiva ihminen  
Ytimessä asiakaskokemus*

### Elinvoimainen uudistuminen

*Laadukkaat ja  
kustannustehokkaat palvelut  
Tulevaisuutta rakentavat  
ratkaisut*

### Voittava joukkue

*Hyvä työntekijäkokemus  
Yhdessä kehittäminen*

### Haluttu kumppani

*Yhteistyöllä parasta palvelua  
Kunnat ja Keusote yhdessä*

## Strategiset tavoitteet 2020-2025

1. Sosiaali- ja terveydenhuollon paras asukaskokemus
2. Asukkaiden hyvinvointi ja terveys paranee yhteistyössä kuntien, yhteisöjen, yritysten ja asukkaiden kanssa
3. Kustannustehokkaimmat sosiaali- ja terveystalvet
4. Edelläkävijä yksilöllisen ja ennakoivan hyvinvointitekniologian hyödyntämisessä
5. Keusote innovoi ja vahvistaa ennaltaehkäiseviä ja elämänlaatua parantavia palveluja
6. Keusote on tiedolla johtamisen kärjessä
7. Helppokäyttöiset ja sujuvat palvelukokonaisuudet tuottavat arvoa asiakkaalle
8. Arvostettu ja vetovoimainen työpaikka
9. Kyvykäs ja hyvinvoiva henkilöstö mahdollistaa onnistumisen
10. Kaikissa työyhteisöissä toteutuu yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen
11. Keusote on arvostettu sote-innovaatioiden tuottaja
12. Verkostot ja monialainen yhteistyö parantavat palvelujen vaikuttavuutta

## Eroottautumistekijät

Paras asukas-  
kokemus

Kustannus-  
tehokkaimmat  
palvelut

Edelläkävijä  
hyvinvointi-  
tekniologian  
hyödyntämi-  
sessä

Arvostettu  
työpaikka

## Visio 2030

Parasta  
jokaiselle

*"Haluamme olla  
parasta asukkaille,  
henkilöstölle ja  
yhteistyö-  
kumppaneille.  
Hyvinvointi ja  
elinvoimaisuus ovat  
toimintamme ytimessä  
- meille jokainen on  
tärkeä"*

Palvelutehtävämme  
on tukea ja parantaa  
hyvinvointia ja  
terveyttä  
- Sinä olet meille  
tärkeä

Arvomme

Toimintaperiaattemme:  
Ihmisen silmin – Ihmisen kanssa - Ihmiselle





# VALTUUSTOTASON TALOUSARVIOTAVOITTEET VUONNA 2020

# Painopiste 1: Jokainen on tärkeä

Strateginen tavoite	Strategisten mittareiden tavoitetasot vuodelle 2025	Valtuustotason Talousarvotavoitteet 2020	Valtuustotason talousarvotavoitteiden mittarit	Toimenpiteet valtuustotason talousarvotavoitteiden saavuttamiseksi
<b>1. Sosiaali- ja terveydenhuollon paras asukaskokemus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Myönteinen asiakaskokemus terveystaloudissa 70% (FINSOTE)</li> <li>Myönteinen asiakaskokemus sosiaalipalveluissa 65% (FINSOTE)</li> <li>Keusoten asiakaskokemus NPS yli 80</li> <li>Osallisuusohjelman tavoitteet toteutuneet 100%</li> </ul>	<b>1. Asiakas- ja potilaspalautekokonaisuus otetaan käyttöön talousarviovuoden aikana</b>	<b>1.1. Asiakas- ja potilaspalautekokonaisuuden käyttöönotto</b>  <b>1.2. Asukaskokemus / asiakastyytyväisyys, NPS yli 70</b>	<b>1.1. Vahvistetaan läpinäkyvyyttä ja asukkaiden osallistumismahdollisuuksia</b> <b>1.2. Hyödynnetään asiakaspalautetta systemaattisesti osana kehittämistä</b> <b>1.3. Palvelujen ja toimintatapojen kehittäminen tarkoituksenmukaisesti taloustilanne huomioiden</b>
<b>2. Asukkaiden hyvinvointi ja terveys paranee yhteistyössä kuntien, yhteisöjen, yritysten ja asukkaiden kanssa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keusoten sairastavuusindeksi pysyy alle maan keskiarvon ja kuntien väliset erot kaventuvat (Sairastavuusindeksi, THL)</li> <li>Terveydenedistämisen aktiivisuus kasvaa perusterveydenhuollossa Keusoten alueella (TEA-viisari, THL)</li> <li>Hyvinvoinnin ja terveyden eri osa-alueet kehittyvät Keusoten alueella positiiviseen suuntaan</li> </ul>	<b>2. Alueellisen hyvinvointisuunnitelman toimeenpano käynnistyy yhteistyössä sidosryhmien kanssa</b>	<b>2.1. Osallisuuden mittarit</b> <b>2.2. Hyvinvointikertomuksen mittarit</b> <b>2.2. TEA-viisari, soveltuvat mittarit</b>	<b>2.1. Yhdyspinta-työskentely kuntien, yhteisöjen, yritysten ja asukkaiden kanssa</b>

# Painopiste 2: Elinvoimainen uudistuminen

Strateginen tavoite	Strategisten mittareiden tavoitetasot vuodelle 2025	Valtuustotason Talousarviotavoitteet 2020	Valtuustotason talousarviotavoitteiden mittarit	Toimenpiteet valtuustotason talousarviotavoitteiden saavuttamiseksi
<b>3. Kustannustehokkaimmat sosiaali- ja terveystaloudet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tilikauden tulos on talousarvion mukainen</li> <li>Matalimmat sosiaali- ja terveystalouksien tarvevakioidut nettokustannukset (€/asukas) Uudenmaan kunnista</li> <li>Sähköisten omahoito- ja asiointipalvelujen osuus ja peittävyys palveluissa kasvavat</li> <li>Palvelupolut sähköiset vakioitu 100%</li> <li>Uusien ennaltaehkäisevien ja elämänlaatua parantavien palvelujen määrä kasvaa ja asiakkaista + xx% on näiden palvelujen piirissä</li> <li>Reaaliaikaiset tilannekuvat käytössä keskeisissä palveluissa</li> <li>Ennustemallit käytössä keskeisissä palveluissa</li> <li>Vakioitu 100% palveluprosesseista ja palveluketjuista/-poluista</li> <li>Keusoten asiakaskokemus NPS 80</li> </ul>	<b>3. Tasapainoinen talous</b>	<b>3.1. Erikoissairaanhoidon kasvu enintään 1,5 %-2 %</b>	<b>3. Tuottavuusohjelma</b>
<b>4. Edelläkävijä yksilöllisen ja ennakoivan hyvinvointiteknologian hyödyntämisessä Suomessa</b>		<b>4. Digihyvinvointipalvelujen suunnitelma ja käyttöönotto asteittain</b>	<b>3.2. Kuntien maksuosuudet eivät ylitä</b>	<b>4. Sähköisten palvelujen käyttöönoton vaiheistus eri palveluissa</b>
<b>5. Keusote innovoi ja vahvistaa ennaltaehkäiseviä ja elämänlaatua parantavia palveluja</b>		<b>6. Tiedolla johtamisen ohjelma otetaan käyttöön</b>	<b>3.3. Perustason sote-palvelujen kustannukset ovat keskimäärin korkeintaan kahden edellisen vuoden tasoa</b>	<b>7. 1. Varhaisen vaiheen tukipalvelujen palveluvalikoiman laajentaminen</b>
<b>6. Keusote on tiedolla johtamisen kärjessä</b>		<b>7. Palvelurakenteen painopistettä muutetaan ennaltaehkäisevään suuntaan</b>	<b>4. Digihyvinvointipalvelujen kartoitus- ja käyttöönotto palvelualueittain</b>	<b>7.2. Luodaan itsehoidon ja omahoidon palvelupolkuja</b>
<b>7. Helppokäyttöiset ja sujuvat palvelukokonaisuudet tuottavat arvoa asiakkaalle</b>				<b>6. Tiedolla johtamisen toimintamallin käyttöönotto mm. avopalveluiden PTH-mittaristo</b>
			<b>7. Uusien ennaltaehkäisevien palvelujen määrä</b>	

# Painopiste 3: Voittava joukkue

Strateginen tavoite	Strategisten mittareiden tavoitetasot vuodelle 2025	Valtuustotason Talousarviotavoitteet 2020	Valtuustotason talousarviotavoitteiden mittarit	Toimenpiteet valtuustotason talousarviotavoitteiden saavuttamiseksi
<b>8. Arvostettu ja vetovoimainen työpaikka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keusote työpaikkana suositteluindeksissä yli 70% työntekijöistä on suosittelijoita (9-10)</li> <li>Henkilöstön vaihtuvuus on 5-8%</li> </ul>	<b>8. Vakituisen henkilöstön vaihtuvuus on alle 8%</b>	<b>8. Keusote työpaikkana suositteluindeksi, NPS</b>	<b>8.1. Ensimmäinen imago tutkimus tehty ja toimenpiteet käynnistetty</b> <b>8.2. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma on valmis</b>
<b>9. Kyvykäs ja hyvinvoiva henkilöstö mahdollistaa onnistumisen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilöstön työtyytyväisyys kasvaa eri osa-alueilla (työtyytyväisyys, työhyvinvointi, kyvykkyys, johtaminen)</li> <li>Hakijamäärät avoimiin paikkoihin kasvavat xx % (valikoidut ammattiryhmät)</li> </ul>	<b>9. Keusoten strategiset kyvykkyudet ja osaamiset on tunnistettu ja määritelty</b>	<b>9.1. Itse-/ yhteisöohjautuvuuden ja Leanin mittarit</b>	<b>9.1. Lean-osaamista kehitetään suunnitelmallisesti koko työyhteisön näkökulmasta</b> <b>9.2. Keuakatemia on valmis</b>
<b>10. Kaikissa työyhteisöissä toteutuu yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteisöohjautuvuuden tavoitetaso</li> </ul>			



# Painopiste 4: Haluttu kumppani

Strateginen tavoite	Strategisten mittareiden tavoitetasot vuodelle 2025	Valtuustotason Talousarviotavoitteet 2020	Valtuustotason talousarviotavoitteiden mittarit	Toimenpiteet valtuustotason talousarviotavoitteiden saavuttamiseksi
<b>11. Keusote on arvostettu sote-innovaatioiden tuottaja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovaatioiden noteeraus 1 kpl /vuosi kansainvälisesti ja 2 kpl /vuosi kansallisesti</li> <li>Keusoten toimintaa kehittävien opinnäytetöiden määrä kasvaa 20%</li> </ul>	<b>11. Innovaatioiden käsittelymalli on valmis</b>	<b>11. Käsittelymalli on luotu 6/2020 mennessä</b>	<b>11. Käynnistetään innovaatioiden käsittelymalli, käyttö ja tilannekuva joryn käytössä</b>
<b>12. Verkostot ja monialainen yhteistyö parantavat palvelujen vaikuttavuutta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tutkimuksellisen erillisrahoituksen määrä kasvaa 20%</li> <li>Kaikista hankesalkun projekteista 30% on verkostoprojekteja (=ulkoinen kumppani mukana)</li> <li>Kumppanuuskyselyn tuloksissa yhteistyön toimivuus, tuloksellisuus ja luottamus arvioitu kiitettävälle tasolle sekä kumppaniksi suositteluindeksi on NPS 90</li> </ul>	<b>12. TKI-ekosysteemi ja tietökosysteemi ovat valmiit (tki= tutkimus-, kehittäminen ja innovaatio)</b>	<b>12.1. Ekosysteemit on luotu 6/2020 mennessä</b>  <b>12.2. Ulkoisten verkostoprojektien määrä suhteessa kaikkiin hankesalkun projekteihin</b>  <b>12.3. Keusoten toimintaa kehittävien opinnäytetöiden määrä</b>  <b>12.4. Tutkimuksellisen erillisrahoituksen määrä /kpl</b>	<b>12.1. Määritellään soveltamiskohteet ja käynnistetään rahoitushaku</b>  <b>12.2. Keusoten hankesalkku on käytössä</b>  <b>12.3. Verkostoyhteistyö-projekteja käynnistetty/ osallistuttu</b>

# MAKSUOSUUDET 2020 JA TALOUSSUUNNITELMAVUODET 2021-2022

Kunta	KTA 2019			TA 2020				Muutos-% vs. KTA 2019
	Oma palvelutuotanto	ESH	Yhteensä	Oma palvelutuotanto	ESH	Apotti	Yhteensä	
Hyvinkää	92 005 311	52 321 955	144 327 266	100 844 589	54 864 084	529 612	155 708 673	7,9 %
Järvenpää	80 068 379	49 379 600	129 447 979	80 398 803	47 999 885	494 376	128 398 688	-0,8 %
Mäntsälä	36 266 086	22 303 200	58 569 286	39 737 347	22 503 141	235 583	62 240 488	6,3 %
Nurmijärvi	73 133 158	42 116 141	115 249 299	71 978 658	42 479 986	485 891	114 458 644	-0,7 %
Pornainen	6 856 935	5 148 600	12 005 535	7 351 148	5 186 375	57 717	12 537 523	4,4 %
Tuusula	68 917 401	40 362 000	109 279 401	69 139 617	41 086 029	440 325	110 225 646	0,9 %
<b>Yhteensä</b>	<b>357 247 270</b>	<b>211 631 496</b>	<b>568 878 766</b>	<b>369 450 162</b>	<b>214 119 500</b>	<b>2 243 504</b>	<b>583 569 662</b>	<b>2,6 %</b>

TS 2021				TS 2022			
Oma palvelutuotanto	ESH	Yhteensä	Muutos-% vs. TA 2020	Oma palvelutuotanto	ESH	Yhteensä	Muutos-% vs. TS 2021
100 983 716	55 961 366	156 945 082	0,8 %	98 236 623	57 080 593	155 317 216	-1,0 %
80 731 354	48 959 883	129 691 237	1,0 %	78 474 282	49 939 080	128 413 362	-1,0 %
39 949 610	22 953 204	62 902 813	1,1 %	38 845 080	23 412 268	62 257 348	-1,0 %
72 616 322	43 329 586	115 945 908	1,3 %	70 563 492	44 196 177	114 759 669	-1,0 %
7 477 677	5 290 103	12 767 780	1,8 %	7 261 931	5 395 905	12 657 835	-0,9 %
69 242 484	41 907 750	111 150 234	0,8 %	67 294 821	42 745 905	110 040 726	-1,0 %
<b>371 001 163</b>	<b>218 401 890</b>	<b>589 403 053</b>	<b>1,0 %</b>	<b>360 676 229</b>	<b>222 769 928</b>	<b>583 446 156</b>	<b>-1,0 %</b>

# Talousarvio 2020 valmisteluaikataulu

17.9.2019	20.9.2018	24.9.2019	3.-4.10.2019	22.10.2019	23.10.2019	21.11.2019	10.12.2019	19.12.2019
Yhtymä- hallituksen iltakoulu	Kuntajoh- tajakokous	Yhtymä- hallituksen seminaari ja kokous	Yhtymävaltuus- ton seminaari	Yhtymä- hallitus	Yhtymä- valtuusto	Yhtymä- valtuusto	Yhtymä- hallitus	Yhtymä- valtuusto
TA2020 esityksen 1. käsittely	TA2020 maksu- osuudet		TA2020 esityksen 1. käsittely	Yhtymän strategian esitys valtuustolle	Yhtymän strategian hyväksyntä	Sisäinen valvonta ja riskienhallin- nan perusteet  Apottiin	TA2020 esitys yhtymä- valtuustolle	TA 2020 hyväksyntä
Jatkoval- mistelun linjaukset	Kuntien maksu- osuudet	Kuntien maksu- osuudet Valtuusto- tason tavoitteet	Strategian painopisteet ja strategiset tavoitteet	Varaus ta2020 -käsittelylle	Strategiset tavoitteet talousarvioon			
						Sisäinen valvonta ja riskienhallinnan perusteet talousarvioon		
						Apotti talousarvioon		



# SISÄINEN VALVONTA JA RISKIENHALLINAN PERUSTEET

KESKI-UUDENMAAN SOTE



# Roolit ja tehtävät kuntalain, Keusoten perussopimuksen ja hallintosäännön mukaan

Keski-SOTE

## ULKOINEN TARKASTUS

### TILINTARKASTUS

#### Kuntalaki 122 § ja 123 §

- Julkishallinnon hyvä tilintarkastustapa
- Kaupunginvaltuusto valitsee tilintarkastusyhteisön hallinnon ja talouden (kirjanpidon ja tilinpäätöksen) tarkastamista varten
- Tilintarkastuskertomus kaupunginvaltuustolle (tilinpäätöksen hyväksyminen ja vastuuvapaus), tilivelvolliseen kohdistuva muistutus

### TARKASTUSLAUTAKUNTA

#### Kuntalaki luku 14

#### 121 – 125 § sekä 84 §

- Kaupunginvaltuusto asettaa tarkastuslautakunnan hallinnon ja talouden tarkastuksen ja arvioinnin järjestämistä varten
- Arviointisuunnitelma
- Valvoo 84 §:ssä säädetyn sidonnaisuuksien ilmoittamisvelvollisuuden noudattamista ja saattaa ilmoitukset valtuustolle tiedoksi
- Arviointikertomus, joka käsitellään kaupunginvaltuustossa tilinpäätöksen yhteydessä
- Kaupunginhallitus antaa kaupunginvaltuustolle lausunnon toimenpiteistä, joihin arviointikertomus antaa aihetta

## SISÄISEN VALVONTA JA RISKIENHALLINTA

### YHTYMÄVALTUUSTO

#### Kuntalaki 56 § Kuntayhtymän perussopimus, 59 § yhtymävaltuusto

#### Kuntalaki luku 4: valtuuston tehtävät

#### Kuntalaki luku 13: 110 § talousarvio ja –suunnitelma ja 113 § tilinpäätös

#### Yhtymävaltuuston työjärjestys

- Vastaa kunnan toiminnasta ja taloudesta sekä käyttää kunnan päätösvaltaa
- Päättää kuntayhtymän hallinnon ja talouden tarkastuksesta
- Hyväksyy talousarvion ja –suunnitelmat (tasapaino, alijäämän kattamisvelvollisuus)
- Käsittelee ja hyväksyy tilinpäätöksen
- Hyväksyy strategian
- Valitsee kuntayhtymän johtajan
- Perussopimuksessa ( 56 §) valtuusto päättää talouden ja toiminnan seurantajärjestelmästä ja raportoinnista jäsenkunnille

### KUNTAYHTYMÄN HALLITUS JA KUNTAYHTYMÄN JOHTAJA

#### Perussopimus (kaikilla kunnilla edustaja hallituksessa)

#### Kuntalaki luku 7: 39 - 40 §

#### Keusoten hallintosääntö

- Vastaa hallinnosta ja taloudesta sekä huolehtii sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä
- Kuntayhtymän johtajan johtajasopimus

### KUNTAYHTYMÄN JOHTAJA JA PALVELUJOHTAJAT

#### Kuntalaki luku 7: 47 -48 §

#### Hallintosääntö, palvelualueiden toimintasäännöt

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet, ohjeet ja toimintatavat, niiden soveltaminen arjessa

## ARVIOINTI JA SISÄINEN TARKASTUS

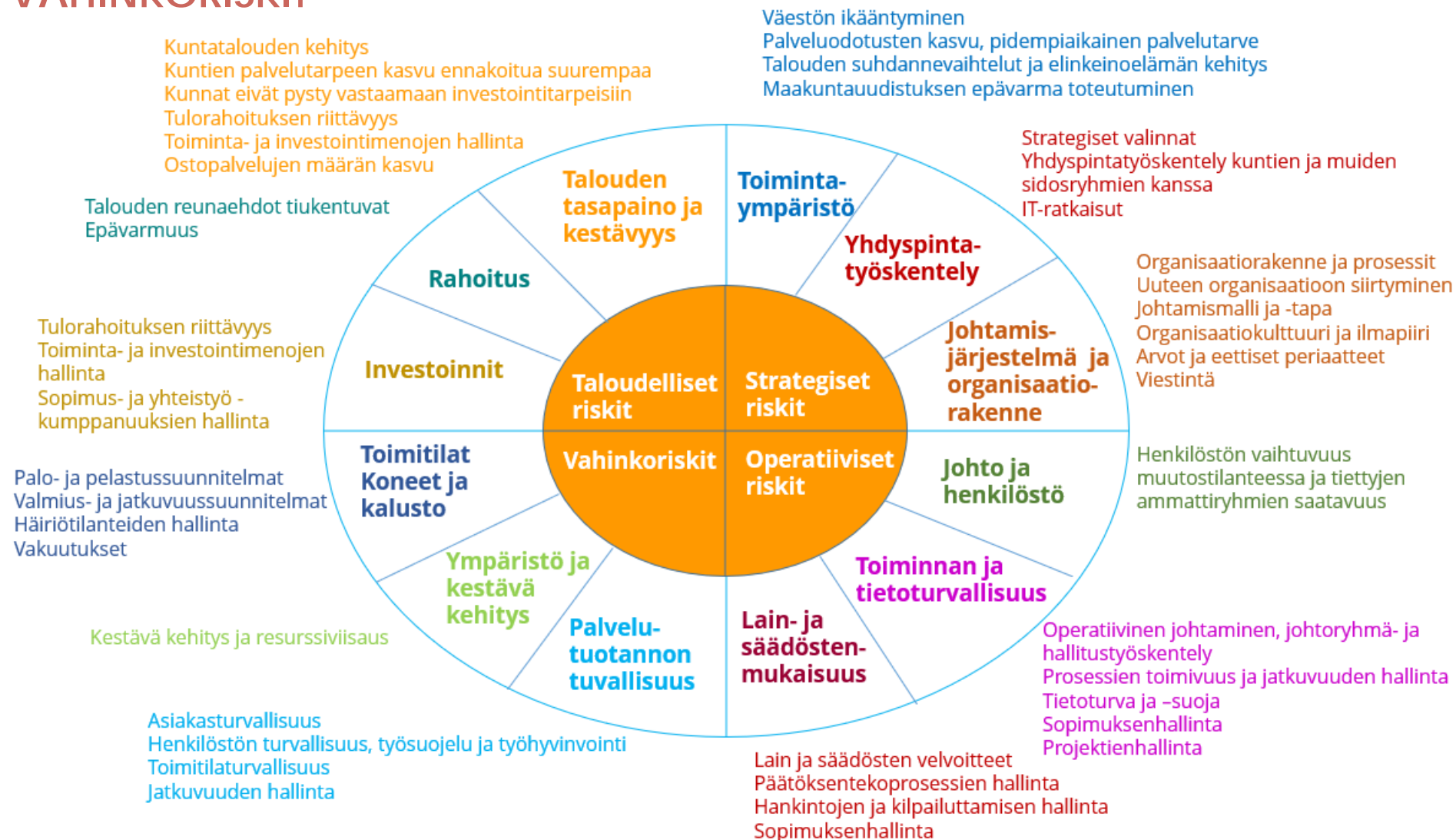
- Sisäisen tarkastuksen toimintaohje (hallituksen hyväksymä)
- Hallintosääntö
- Arvioinnin ja sisäisen tarkastuksen vuosisuunnitelma
- Ammattistandardit (IIA)
- Johdon toimeksiannot, yhteinen suunnittelu
- Tarkastaa ja arvioi, tukee kehittämistä
  - Toiminta ja talous
  - Prosessit ja johtaminen
  - Strategian toteuttaminen
  - Ohjeiden ja toimintatapojen noudattaminen
- Raportoi ja antaa suosituksia kohteille sekä antaa vuosiraportit hallitukselle ja kuntayhtymän johtajalle

(sisäinen tarkastaja tai ostopalvelu)

Ratkaisu  
järjestämistavasta



# KUNTAYHTYMÄN STRATEGISET, TALOUDELLISET, OPERATIIVISET JA VAHINKORISKIT



# Prosessi, jolla sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteiden sisältö tuotettiin

- I. Toteutettiin kysely, johon saatiin 46 vastaajaa
  - 1) Keusoten riksienhallintapolitiikan mukainen riskienhallinnan päämäärä
  - 2) Edellytykset, joiden on täyttyttävä, jotta riskienhallinta voi saavuttaa päämääränsä
  - 3) Täydennykset edellytyksiin
  - 4) Riskienhallinnan tavoitteet
  - 5) Täydennykset tavoitteisiin
  - 6) Tärkeimmät riskienhallinnan periaatteet
  - 7) Täydennykset periaatteisiin
  - 8) Kuntayhtymän merkittävimmät strategiset riskit
  - 9) Täydennykset strategisiin riskeihin
  - 10) Kuntayhtymän merkittävimmät taloudelliset riskit
  - 11) Täydennykset taloudellisiin riskeihin
  - 12) Kuntayhtymän merkittävimmät operatiiviset riskit
  - 13) Täydennykset operatiivisiin riskeihin
  - 14) Kuntayhtymän merkittävimmät vahinkoriskit
  - 15) Täydennykset vahinkoriskeihin
- II. Toteutettiin työpaja, jossa käytiin läpi kyselyn tulokset
- III. Kyselyn ja työpajan tulosten mukaisesti laadittiin luonnos perusteista

# Yhtymävaltuuston päättämässä perusteissa

- 1) Riskienhallinta osana kuntayhtymän johtamisjärjestelmää
- 2) Sisäisellä valvonnalla edistetään kuntayhtymän tehokasta johtamista, riskienhallintaa ja toiminnan tuloksellisuuden arviointia
- 3) Kuntayhtymän kokonaisvaltainen riskienhallinta
- 4) Keusoten riskienhallinnan päämäärä (määritelty riskienhallintapolitiikassa)
- 5) Riskienhallinnan tavoitteet
- 6) Riskienhallinnan edellytykset
- 7) Riskienhallinnan toteuttamisen periaatteet
- 8) Kuntayhtymän kattava valvontajärjestelmä
- 9) Kuntayhtymän sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyvät keskeiset ohjeet
- 10) Riskien määrittely ja luokittelu (esitetty kuvana) – luokittelun perusta riskienhallintapolitiikassa
- 11) Riskienhallintaan liittyvät vastuut ja velvollisuudet

} Esitetty taulukossa

<b>Keusoten riskienhallinnan päämäärä</b>	<b>Riskienhallinnan tavoitteet</b>	<b>Edellytykset, joiden täytyttävä, jotta päämäärä voidaan saavuttaa</b>	<b>Periaatteet, joiden mukaan riskienhallintaa toteutetaan</b>
<p>Riskienhallinnan päämäärä on tukea kuntayhtymän strategisten tavoitteiden saavuttamista varmistamalla:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• riittävä tieto keskeisistä riskeistä</li> <li>• selkeä vastuunjaon kuvaus riskienhallinnan osalta</li> <li>• järjestelmälliset keinot arvioida, seurata ja hallita mahdollisia riskejä</li> <li>• ajantasainen vakuutusturva</li> <li>• riittävät järjestelmät vahinkotapausten käsittelymenetelmät koskien vakavia onnettomuuksia ja loukkaantumistapauksia</li> </ul>	<p>Riskienhallinnan avulla tunnistetaan ja käsitellään riskit (uhat ja mahdollisuudet) koko kuntayhtymässä sekä suunnitellaan ja toteutetaan ne riskienhallintakeinot, joiden avulla pysytään hyväksyttävällä riskitasolla.</p>	<p>Riskienhallinnan toimintamalli sisältää systemaattiset menettelytavat riskien tunnistamiseen, arviointiin ja hallintaa osana suunnittelun ja johtamisen prosesseja, päätöksentekoa ja päivittäisjohtamista.</p>	<p>Riskienhallinnan on järjestelmällistä, jäsenneiltyä ja ajantasaista. Se perustuu systemaattiseen ja dokumentoituun toimintatapaan ja tuottaa lisäarvoa kuntayhtymän johtamiseen</p>
	<p>Riskienhallinnan tavoitteena on varmistaa, että johtaminen, toiminnan suunnittelu ja päätöksenteko perustuvat oikeaan ja riittävään tietoon. Riskienhallinta tukee ennakoivaa johtamista.</p>	<p>Käytössä on yhdenmukaiset ja tehokkaat menetelmät, joilla tunnistetaan, arvioidaan ja hallitaan riskejä ja niiden seurauksia.</p>	<p>Kuntayhtymän johtamisjärjestelmä, arvot ja strategiset tavoitteet ovat riskienhallinnan perusta.</p>
	<p>Riskienhallinnalla parannetaan terveyden ja turvallisuuden liittyvää toimintaa sekä kestäväää kehitystä</p>	<p>Riskienhallinta ottaa huomioon inhimilliset ja kulttuuriset tekijät.</p>	<p>Riskienhallinnan avulla luodaan henkilöstölle turvallinen työympäristö. Riskienhallinnan avulla huolehditaan, että tuotteet, palvelut ja asiointi ovat turvallisia asiakkaille.</p>
	<p>Riskienhallinnalla varmistetaan toiminnan kustannustehokas jatkuvuus ilman keskeytyksiä ja häiriöitä. Riskienhallinnalla kehitetään vahingontorjuntaa ja häiriötilanteiden hallintaa.</p>	<p>Riskienhallinta on osa johdon vastuualuetta ja olennainen osa kaikkia toimintoja ja prosesseja.</p>	<p>Riskienhallinnan avulla jatkuvuuden turvaamiseksi kriittiset toiminnot ja niiden tarvitsemat resurssit varmistetaan.</p>
	<p>Riskienhallinnalla tuetaan johtamista, hyvän hallintotavan noudattamista ja toimivaa raportointia.</p>	<p>Kuntayhtymän toimintaympäristön analysointi ja ymmärtäminen siten, että käytettävissä on tietoa tavoitteisiin ja toimintaan liittyvistä epävarmuustekijöistä, riskeistä ja mahdollisuuksista.</p>	<p>Riskit otetaan aina huomioon kuntayhtymän, sen palvelualueiden ja yksiköiden tavoitteita asetettaessa.</p>
	<p>Riskienhallinnalla lisätään sidosryhmien luottamusta</p>	<p>Riskienhallinta on avointa ja kattavaa. Sidoryhmät ja päätöksentekijät otetaan mukaan riskienhallintaan ja heidän näkemyksensä otetaan huomioon riskikriteereitä määriteltäessä.</p>	<p>Riskejä arviotaessa taloudellisten vaikutusten arvioinnin lisäksi arvioidaan vaikutuksia ihmisiin, ympäristöön ja maineeseen.</p>
	<p>Riskienhallinnalla ehkäistään väärinkäytöksiä.</p>	<p>Kuntayhtymän riskinottoa seurataan säännöllisesti ja sitä arvioidaan talousarvion käsittelyn ja raportoinnin yhteydessä.</p>	<p>Riskienhallinnan avulla rikosten ja väärinkäytösten mahdollisuudet minimoidaan.</p>





KIITOS!