

Nordlab 

Vahvistamassa terveyttä



Toiminta- ja taloussuunnitelma 2024-2026 ja talousarvio vuodelle 2024

Sisällys

1	Katsaus vuoteen 2024	3
2	Talousarvion lähtökohdat ja toimintaympäristö	4
2.1	Taloudelliset lähtökohdat	4
2.2	Lainsäädäntö ja kansallinen ohjaus	4
3	Strategia ja toimintasuunnitelma 2024	5
3.1	Strateginen tietojärjestelmäkehitys	8
3.2	Palvelutuotanto	9
3.3	Lääketieteellinen toiminta	11
3.4	Henkilöstö	11
3.5	Tutkimus ja opetus	13
4	Riskienhallinta	14
5	Tuloslaskelmaosa	14
5.1	Talousarvion yleisperustelut	14
5.2	Tuloslaskelmaosa	16
5.3	Investointiosa	17
5.4	Rahoitusosa	18



1 Katsaus vuoteen 2024

VUOSI 2024 on NordLabille isojen rakenteellisten uudistusten vuosi. Toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet tulevalle vuodelle edellyttävät merkittäviä muutoksia toimintamalleissa ja -rakenteissa. Muutokset vaikuttavat muun muassa palveluverkkoon, työn organisointiin, toimenkiviin, hallintoon, tukipalveluihin sekä ostopalveluihin.

Yhtymän taloudellinen tilanne ja tulevaisuudennäkymä on huonontunut merkittävästi. Vuoden 2023 alijäämäksi on syyskuun tilanteessa ennustettu noin 4,5 miljoonaa

euroa. Alijäämän syynä on toimintatuottojen merkittävä lasku, jonka ennakoidaan jatkuvan myös tulevina vuosina. Taustalla vaikuttaa myös vuosien 2022 ja 2023 alhaiset hinnat, kun koronapandemian jälkeen palvelut suunnitellusti alihinnoiteltiin vuosien 2020 ja 2021 ylijäämän palauttamiseksi omistajille. Vuoden 2023 ennustettu tulos synnyttää alijäämän, joka on katettava tulevina vuosina.

NordLab hyvinvointiyhtymän jäsenten eli pohjoisten hyvinvointialueiden vaikea taloustilanne heijastuu myös

NordLabin toimintaan ja laboratoriopalvelujen hinnoitteluun. Hyvinvointialueiden erittäin haastavan taloustilanteen takia NordLabin rahoitusta eli hintoja ei ole mahdollista korottaa kustannusten nousua vastaavasti tai korjata alihinnoittelua, joka tehtiin ylijäämän palauttamiseksi. Tulorahoitukseen jää tämän takia pysyvästi 2,5 M€, eli noin 3 % vaje.

Vuosi 2024 on myös poikkeuksellisten suurten investointien vuosi. Vuodelle 2024 varataan investointeihin yhteensä 4,4 miljoonaa euroa. Merkittävimmät investointikohteet ovat koko NordLabin toiminta-alueen kattava yhteinen laboratoriotietojärjestelmä ja OYS 2030 -hankkeeseen liittyvä laboratoriotilojen siirtäminen uuteen sairaalarakennukseen. Rahoitusvaje koskee myös näitä toiminnan kehittämisen kannalta keskeisiä investointeja, joiden rahoittamiseksi joudutaan turvautumaan ulkopuoliseen rahoitukseen.

Kehittämisen fokus on tulevina vuonna erityisesti kolmessa kärkihankkeessa, joiden avulla saamme suunnittelukauden (2024-2026) aikana tehtyä merkittäviä parannuksia palvelutuotantoon sekä talouden tasapainoon keskipitkällä aikavälillä. Nämä hankkeet ovat; 1) yhtenäisen ja kattavan Laboratory Information System (LIS)-järjestelmän käyttöönotto, 2) palvelutuotannon kivijalkana olevan automaatiojärjestelmäkokonaisuuden uudistaminen kaikkiin viiteen keskuslaboratorioon sekä 3) uuteen yliopistosairaalaan rakentuvan laboratorion käyttöönottoon valmistautuminen. Näiden hankkeiden avulla voimme tulevaisuudessakin taata tehokkaat ja toimintavarmat laboratoriopalvelut koko Pohjois-Suomen alueella.

Kehityshankkeiden avulla voimme tulevaisuudessakin taata tehokkaat ja toimintavarmat laboratoriopalvelut koko Pohjois-Suomen alueella.

2 Talousarvion lähtökohdat ja toimintaympäristö

2.1 Taloudelliset lähtökohdat

TALOUDELLISET LÄHTÖKOHDAT tulevalle suunnittelekaudelle ovat kohtuullisen heikot. Viime vuoden alijäämäisen tilinpäätöksen jatkoksi, myös kuluva vuoden tulos tulee olemaan merkittävästi tappiollinen. Tulevalla hinnankorotuksella emme pysty kattamaan tiedossa olevia palkankorotuksia ja ennakoitua kustannustason nousua. Tämä edellyttää merkittäviä sopeuttamiseen johtavia toimenpiteitä ja kärkihankkeiden mahdollisimman nopeaa saamista maaliin.

2.2 Lainsäädäntö ja kansallinen ohjaus

KANSALLISESTI ASETETTUJEN sosiaali- ja terveydenhuollon tavoitteiden mukaisesti hyvinvointialueiden asukkaiden sotepalveluita uudistetaan kohti vaikuttavia, terveyshyötyä tuottavia, turvallisia ja taloudellisesti nykyistä tehokkaampia ja tuottavampia palveluja. Tällä hetkellä hyvinvointialueilla käydään keskustelua siitä, miten tavoitteiden mukaiset konkreettiset toimenpiteet kohdennetaan.

Hyvinvointialueiden suunnitelmissa ovat esillä a) välttämättömät palvelurakenteen muutokset (esim. muutokset palveluverkossa ja lähipalvelujen sisällössä sekä panostukset kotiin vietäviin palveluihin), b) palveluiden saatavuutta, saavutettavuutta ja turvaa mahdollistavat ratkaisut (esim. digikanavissa tapahtuvat etäpalvelut ja etävastaanotot, liikkuvat palvelut sekä asukkaan omahoitoa, terveyttä, hyvinvointia ja toimintakykyä tukevat palvelut) sekä c) palveluiden ulkoistamista koskevat vaihtoehdot ja valinnat.

STM:n käynnistämä selvitystyö sairaaloiden ja päivystysten palveluverkosta, porrastuksesta, tasosta sekä erikoissairaanhoidon työnjaosta valmistuu v. 2023 loppuun mennessä hyödynnettäväksi säädösvalmistelussa v. 2024. Lisäksi laboratoriopalveluiden osalta valmistellaan STM:n asettamassa työryhmässä mikrobiologian kansallisia linjauksia mm. analytiikan laatu-, palvelutaso- ja taloushaasteiden ratkaisemiseksi. Laboratorioiden näkökulmasta tähän kokonaisuuteen liittyy STM:n käynnistämä tartuntatautilainsäädännön kokonaisuudistus, jonka tavoitteena on tehostaa tartuntatautien torjuntaa ja vahvistaa varautumista epidemioihin ja pandemiisiin. Lisäksi edellisellä hallituskaudella v. 2022 STM ja OKM

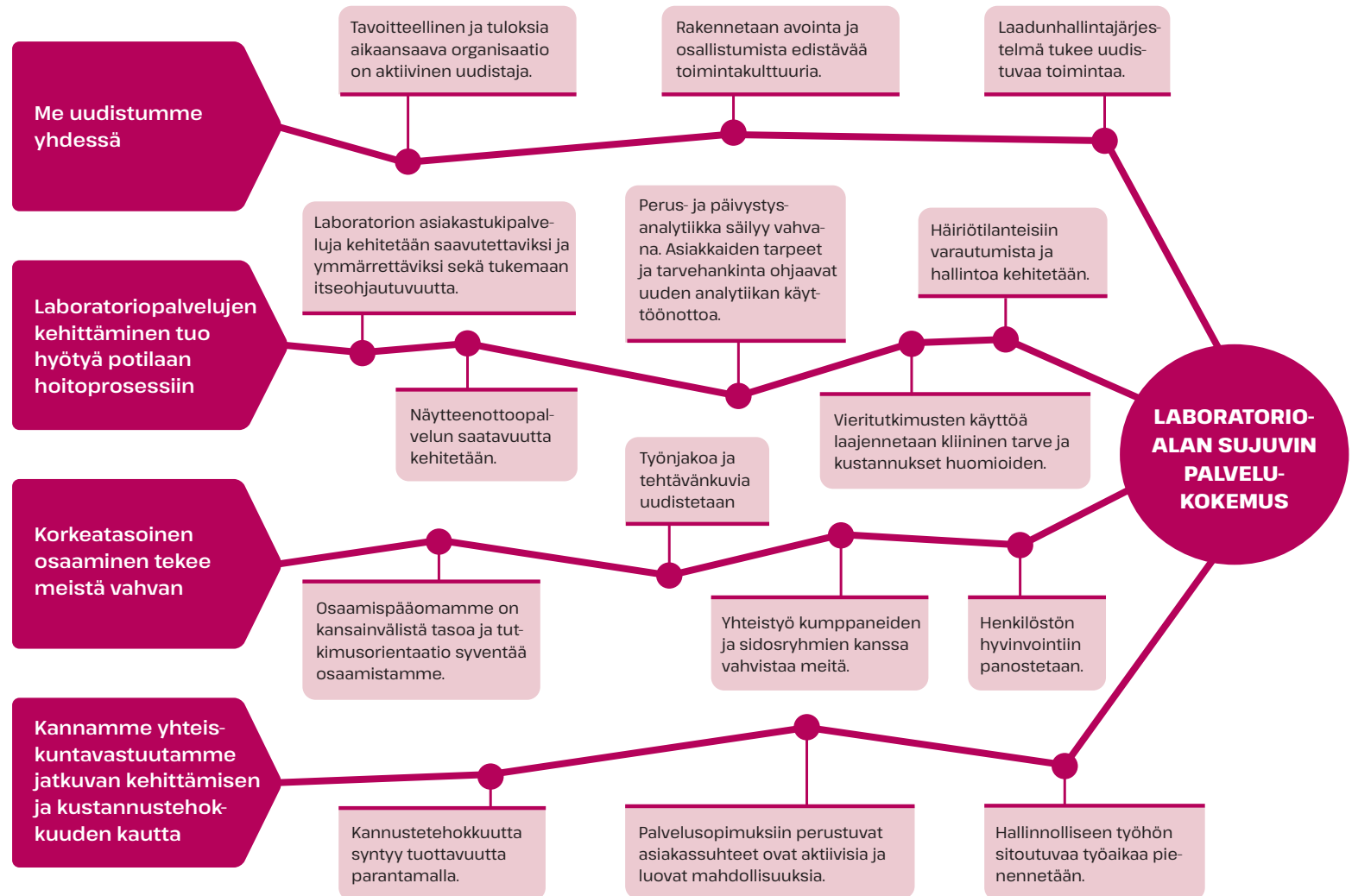
käynnistivät kansallista näytteenotto-suositusta valmistelevan työn osana soten henkilöstön saatavuuteen liittyvää ohjelmaa.

Pohjois-Suomen hyvinvointialueiden ja yhteistyöalueen päätökset ja edellä kuvatut valmistelussa olevat kansalliset linjaukset tulevat vaikuttamaan merkittävästi NordLabin laboratorioverkkoon, laboratoriopalvelujen sisältöön, toimintaprosesseihin ja työtapoihin. Lisäksi pääministeri Petteri Orpon hallitusohjelman mukaisesti hallituskaudella toteutetaan mm. terveydenhuoltolain ja ammattihenkilölainsäädännön uudistukset, sosiaali- ja terveydenhuollon menetelmien arviointiin perustuva vähähyötyisten hoitojen ja tutkimusten vähentäminen, merkittäviä investointeja ja erikoisosaamista edellyttävien palvelujen järjestäminen myös kansallisen tason yhteistyönä sekä verkostomaisten osaamiskeskittymien hyödyntäminen harvoin tarvittavien ja vaativien palvelujen tuottamisessa sekä uusi Kela-korvausmalli perusterveydenhuollon hoitojonojen purkamisessa, joiden voidaan alustavasti ennakoida vaikuttavan NordLabin toimintaan.

3 Strategia ja toimintasuunnitelma 2024

VUODEN 2024 talousarvion taustalla on NordLabin vuonna 2022 päivitetty strategia. Strategia koostuu neljästä painopistealueesta, jotka jakaantuvat useampiin asiakokonaisuuksiin. Asiakokonaisuudet sisältävät edelleen tarkempia toimenpiteitä. Strategian avulla pyritään kohti visiotamme, laboratorioalan sujuvinta palvelukokemusta. NordLabin hallitus on parhaillaan uudistamassa strategiaa ja tavoitteena on hyväksyä uusi strategia maaliskuussa 2024.

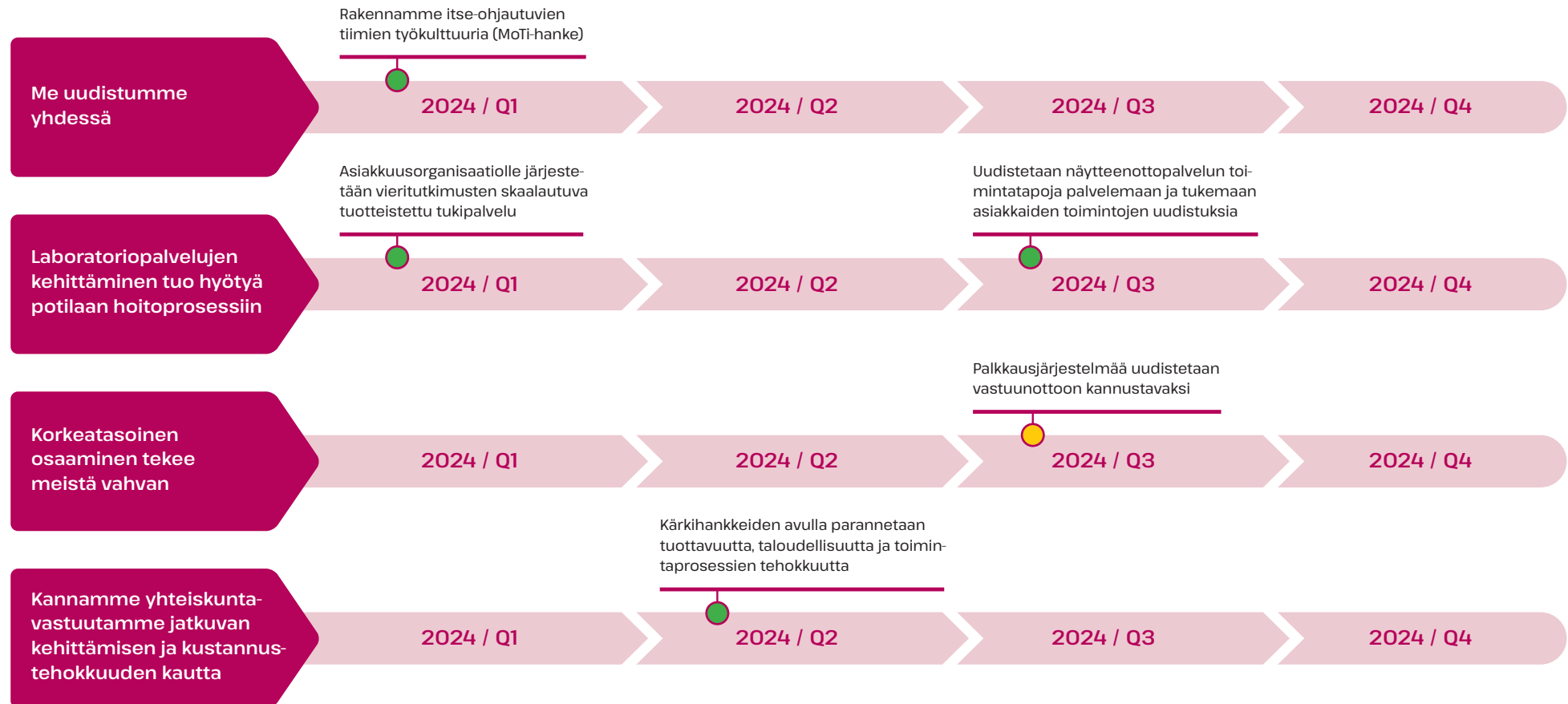
NordLabin voimassa oleva strategia:



Vuosittain on valittu ne strategiset toimenpiteet, joita kyseisenä vuonna on projektimaisesti toteutettu. Talousarviovuodelle 2024 suunnitellut strategiset toimenpiteet ovat seuraavat:

- Valmis
- Käynnissä
- Ei aloitettu
- Lykätty / myöhässä

Strategia ja toimenpidesuunnitelma 2024



KEVA rahoittaa NordLabin MOTI (MONiammatillisella Tiimityöllä kohti sujuvampia laboratorioprosesseja) projektia, jonka puitteissa rakennetaan toiminnan muutosta tukeva moniammatillinen yhteisöohjautuva tiimityönmalli. Lähtökohdiana on, että jokainen voi vaikuttaa omaan työhönsä ja työyhteisö on oman työnsä paras kehittäjä. Työyhteisössä huolehditaan yhdessä kokonaisprosessin sujuvuudesta. Malli pilotoidaan OYS:in Tulevaisuuden sairaalan ("Tulsa") prosesseja varten.

Laboratoriopalveluita kehitetään tukemaan asiakkai-

den prosessien ja toiminnan uudistumista. Hyvinvointialueiden toimintaa silmällä pitäen uudistetaan mm. vieritutkimusten kokonaisuutta ja otetaan käyttöön skaalautuva ja tuotteistettu tukipalvelu. Hyvinvointialueiden henkilökunnan toteuttama verinäytteenotto tulee lisääntymään ja tämän tueksi viimeistellään ja otetaan käyttöön tukipalvelu, joka sisältää verkkokoulutuksia, käytännön opastusta sekä jatkuvan tuen näytteenottajille.

Toimintakulttuurin muutosta tuetaan johtamisen ja esihenkilötyön kehittämisellä sekä uudistamalla palk-

kausjärjestelmää vastuunottoon kannustavaksi. Hoitohenkilökunnan palkkajärjestelmän uudistus aloitetaan tammikuussa 2024.

Strategiassa yhtenä keskeisenä teemana on, että "kannamme yhteiskuntavastuutamme jatkuvan kehittämisen ja kustannustehokkuuden kautta". Tämän tavoitteen toteutumiseksi on tehostettava niin analyysitoimintaa kuin näytteenottoa. Strategiassa on nimetty kärkihankkeet, joiden avulla tehostumista tavoitellaan. Kärkihankkeita ovat; sairaalarakentaminen ja uudistetut toimintaprosessit, yhteisen laboratoriotietojärjestelmän käyttöönotto, laitekannan yhtenäistäminen, automaation lisääminen sekä hankintojen kehittäminen. Painopisteenä vuonna 2024 on erityisesti laitekannan yhtenäistäminen ja automaation lisääminen, kun kaikkien viiden keskuslaboratorion automaatiojärjestelmät uusitaan. Tämän lisäksi panostetaan yhteisen laboratoriotietojärjestelmän kehitystyön loppuunsaattamiseen ja käyttöönottoon. Tätä kokonaisuutta täydentää mikrobiologian ja hematologian uusien tietojärjestelmien käyttöönotto NordLab laajuisesti vuoden 2024 aikana.

Hankintojen kehittäminen jatkuu materiaalihallinnan tilaustoimitusprosessin osalta, kun NordLab lisää yhteistyötä hyvinvointialueiden logistiikkayksiköiden kanssa. Hyvinvointialueiden logistiikka laajentaa omaa nimikkeistöä koskemaan myös pelkästään NordLabin käyttämiä tuotteita. Tilausten tekemisessä NordLabin yksiköt tulevat hyödyntämään hyvinvointialueiden tilausohjelmistoja entistä laajemmin. Tilaukset ja tuotteet kulkevat jatkossa kokonaisuudessa logistiikkayksiköiden kautta. Tällä on vaikutuksia niin tuotteiden käsittelyyn kuin las-



Strategian toteutumiseksi on tehostettava niin analyysitoimintaa kuin näytteenottoa.

kutukseen. Tilaus-toimitusprosessin kehittämisen lisäksi selvitetään mahdollisuuksia sairaalalogistikkopalvelun laajentamiselle keskuslaboratorioissamme. Tilausten keskittämisellä hyvinvointialueiden logistiikkayksiköihin, saamme entistä paremman kuvan NordLabin tasolla niin varastotilanteesta kuin ostoista.

3.1 Strateginen tietojärjestelmäkehitys

STRATEGISESSA tietojärjestelmäkehityksessä NordLab jatkaa valitulla tiellä, jatkaen yhtenäisen ja kattavan Laboratory Information System (LIS)-järjestelmän käyttöönottoa. Tämä yhtenäinen järjestelmä on suunniteltu käsittämään kaikki keskeiset laboratoriotoiminnot, mukaan lukien tilaamisen, näytteenoton, logistiikan, analysoinnin, tulosten automaattisen välittämisen, katselemisen, raportoinnin ja laskutuksen. Siirtymisen ensisijaisena tavoitteena on prosessien tehokkuuden lisääminen ja päällekkäisten kustannusten vähentäminen.

Pohteen Esko aptj:n aikataulumuutokset ovat siirtäneet LIS:n käytön aloitusta eteenpäin. Viivästys lykkää taloudellisten hyötyjen saavuttamista, mutta pyrimme aktiivisesti aikaistamaan LIS:n laajentamista, erityisesti kustannussäästöjen nopeuttamiseksi. Myös Laphan aikataulut järjestelmämuutoksiin vaikuttavat LIS:n käyttöönoton aikatauluihin Lapin alueella. Näiden syiden vuoksi kehitystoimia suunnitellaan entistä joustavammin, jotta voidaan varmistaa mahdollisimman nopea ja sujuva siirtymä yhtenäiseen järjestelmään.

Analysaattorit, joilla NordLabin palvelutuotanto tehdään, liitetään jatkossa Laboniin ja se onkin keskeinen osa LIS-kokonaisuutta. Labon-projektin merkitys korostuu vuonna 2024, kun nykyisiin Multilab-järjestelmiin (Pohde ja Soite) liitetyt analysaattorit on siirrettävä Laboniin. Multilab-järjestelmistä on luovuttava Q1/2025 tuen päättymisen takia. Tämän kriittisen siirtymävaiheen hallinta vaatii huolellista suunnittelua ja resurssien tehokasta käyttöä.

NordLab sitoutuu jatkuvaan kehitykseen ja yhteistyöhön hyvinvointialueiden kanssa, tavoitteenaan löytää pitkäaikaisia ja kustannustehokkaita ratkaisuja. Väliaikaisia ratkaisuja vältetään ja kehittämisresursseja lisätään tai hankitaan tarpeen mukaan, jotta strategiset tavoitteet saavutetaan suunnitellussa aikataulussa.



Laboratory Information System on suunniteltu käsittämään kaikki keskeiset laboratoriotoiminnot.



Ajaton -näytteenottopalvelu, johon asiakas voi tulla ilman ajanvarausta, laajenee tulevana vuonna.

3.2 Palvelutuotanto

NORDLABIN TÄRKEIN PERUSTEHTÄVÄ on tuottaa kliinisiä laboratoriopalveluja jäsenilleen. Näytteenotto ja kiireellinen analytiikka tehdään lähipalveluna NordLabin toimipisteissä tai hoitoyksiköissä vierianalytiikalla. Vaativampi ja kiireetön analytiikka on keskitetty sairaaloissa toimiviin keskuslaboratorioihin. Tällä hetkellä toiminta-alueella on 6 sairaalaa, jotka toimivat 24/7. NordLabin toimintaverkoston kuuluu kaikkiaan noin 80 eri toimipistettä.

Kaikki alueen hyvinvointialueet suunnittelevat muutoksia niin toimintamalleihin kuin palveluverkkoon. Näiden suunnitelmien pohjalta myös analytiikkapalvelut, päivystyksen sekä vuodeosastojen toimintaa tukeva vierianalytiikka sekä alueellinen näytteenotto toiminta suunnitellaan ja organisoidaan uusiksi, yhteistyössä hyvinvointialueiden kanssa. Myös liikkuvien näytteenottopalvelujen käyttöönottoa valmistellaan. Vaihtoehtoina on, että NordLab integroituu osaksi hyvinvointialueiden liikkuvien palveluiden konseptia ja/tai rakennetaan NordLabin omia liikkuvia yksiköitä. Näytteenoton hybridimalliin voidaan siirtyä niiden toimipisteiden osalta, joissa resurssin jakaminen hyvinvointialueen ja NordLabin kesken on tarkoituksenmukaista. Ajaton -näytteenottopalvelu, johon asiakas voi tulla ilman ajanvarausta, laajenee tulevana vuonna. Oulun keskustan näytteenoton siirtyessä uuteen osoitteeseen (Kirkkokatu 6) avataan kuusi Ajaton konseptin mukaista näytteenottopistettä. Lisäksi arvioidaan Oulun avohoitotalon kahden Ajaton konseptin mukaisen näytteenottopisteen riittävyttä. Näytteenoton

3.3 Lääketieteellinen toiminta

OSANA STRATEGISTA tietojärjestelmäkehitystä yhdenmukaistetaan NordLabin alueen verikeskustietojärjestelmät vuosien 2024 ja 2025 aikana. Yhteiseen tietojärjestelmään siirtymisen yhteydessä kaikki verikeskukset siirtyvät veriryhmä- ja seulontakäytäntöön, mikä sujuvoittaa verikeskusten toimintaa ja nopeuttaa verivalmistusten toimittamista asiakkaille.

Hematologian vastuualueella kehitetään automaatiomikroskopointiin liittyvää verisolujen diagnostiikkaa keskussairaalaapaikkakunnille. Se mahdollistaa entistä laajemman yhteistyön, jonka avulla voidaan vastata henkilökunnan riittävydestä johtuviin haasteisiin. Samalla konsultaatiomahdollisuudet vaikeasti tulkittavista näytteistä paranevat. Lisäksi hematologisten verisyöpien virtausytometrisen diagnostiikan ja jäännöstautianalytiikan uusimista jatketaan, jotta pystymme vastaamaan mm. uusien hoitoprotokollien luomiin diagnostiikkaa ja hoidonseurantaa koskeviin vaatimuksiin.

Genetiikalla jatketaan syväsekventointianalyysien (NGS-analyysien) toiminnan kehittämistä. Omalla GS-analytiikalla ja genetiikan laboratorion syväosaamisella mahdollistetaan pohjoisen tautiperinnön sairauksien tehokas diagnostiikka jatkossakin.

Pohjois-Pohjanmaan, Keski-Pohjanmaan ja Lapin hyvinvointialueiden naisille tarjotaan vuodesta 2024 alkaen kohdunkaulasyövän seulontana korkean riskin ihmisen papilloomaviruksen (HPV) seulontaa yhteistyössä Fimlabin kanssa.

Mikrobiologialla uudistetaan suolistoinfektiodiagnostiikka kokonaisuudessaan, mikä nopeuttaa vasteaikoja ja selkiyttää pyyntökäytäntöjä. Nopeammilla vasteajoilla voidaan mahdollisesti välttää tarpeettomia antibioottihoitoja. Mikrobiologian vastuualue lisäksi osallistuu THL:n (Had.SinGen) sekvensointihankkeeseen, jonka tavoitteena on mm. kansallisen WGS- ja PCR-kapasiteetin ja infrastruktuurin sekä genomipohjaisen seurannan vahvistaminen. Tällä vahvistetaan suomalaista osaamispääomaa esimerkiksi seuraavien pandemioiden varalle.

Lääketieteellisellä toiminnalla vahvistetaan suomalaista osaamispääomaa mm. seuraavien pandemioiden varalle.



3.4 Henkilöstö

Henkilöstöjohtaminen

NORDLABIN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN tavoitteena on luoda puitteet työssä motivoitumiselle ja onnistumiselle sekä työhyvinvoinnille.

Hyvää johtamista toteutetaan:

- tehtäviin ja tavoitteisiin perustuvalla henkilöstösuunnittelulla
- onnistuneella arjen resurssoinnilla
- selkeillä vastuilla ja työnjaolla
- itseohjautuvuutta tukevalla päätöksentekorakenteella ja käytännöllillä
- jokaista ja jokaisen osaamista arvostavalla valmentavalla johtamisella
- psykologista turvallisuutta vaalivalla johtamisotteella

Vuonna 2023 päivitettiin työnjakoa ja uudistettiin päätöksentekorakennetta vastaamaan johtamisnäkemystä. Esihenkilöitä tuettiin tehtävissään valmennuksilla ja samanaikaisesti kehitettiin HR-käytänteitä. Tukitoimet ovat olleet sekä henkilö- että ryhmäkohtaista. Esihenkilöiden valmennus jatkuu edelleen ja siinä keskitytään muun muassa muutoksen johtamiseen.

Johtamisen tavoitteissa onnistumista mitattiin Meillä töissä -kyselyn avulla. Erityisen hyvä tulos saavutettiin "saan tehdä työtäni itsenäisesti, yhteisten pelisääntöjen ja linjausten puitteissa", vastaajista 46 % oli täysin samaa

mieltä ja 44 % vastasi melko samaa mieltä väittämästä. Kehittämiskohteita vuodelle 2024 tulosten perusteella ovat "lähiesihenkilön toiminta koetaan oikeudenmukaiseksi" ja "pidämme toisemme ajan tasalla työasioista". Tiedon löydettävyyden parantamiseksi ja yhteisten käytäntöjen edistämiseksi tammikuussa 2024 otetaan käyttöön uudistettu intranet.

Vuonna 2023 käyttöön otettu Kaikki kehittää -kanava toimii kehittämissideoiden eteenpäin viemisessä. Kanavaan on tullut vuoden aikana yhteensä 218 kehittämissideaa. Kehittämiskanavan lisäksi toimintaa kehitetään edelleen työyhteisöjen palaverissa ja erillisissä kehittämistilaisuuksissa.

Tavoitellun työntekijäkokemuksen taustalla ovat:

- psykologiset perustarpeet ja motivoituminen sekä työhyvinvointi
- psykologinen turvallisuus
- Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston tutkimukset työhyvinvoinnista ja terveydestä

NordLabin johtamisindeksi vuonna 2023 oli 65,7, kun vuonna 2022 vastaava tulos oli 59,6. eNPS:n (Employee Net Promotor Score) arvosanaksi vuonna 2023 saatiin 2. Länsimaissa hyvänä tasona pidetään eNPS-tulosta 20.

Johtoryhmä asetti vuodelle 2024 tavoitteeksi 5 % parantumisen kummankin mittarin osalta:

- Johtamisindeksi 69 %
- eNPS 3

Jokaisen työntekijän kanssa käydään kerran vuodessa Minun työni -keskustelu. Vuonna 2024 keskustelun tueksi otetaan OSS-osaamisen hallinnan tietojärjestelmän keskustelut- ja tavoitteet -moduuli, jonka avulla parannetaan muun muassa asetettujen tavoitteiden toteutumisen seurantaa.

Niin yhteisissä käytännöissä kuin arjen kohtaamisissa pyritään ilmentämään luottamusta koko henkilöstön haluan kantaa vastuuta, oppia ja tehdä työnsä hyvin. Itseohjautuvuutta tukevaa päätöksentekorakennetta tavoitellaan MoTi-projektin avulla. Hanke on Kevan tukema. Projektin aikana rakennetaan toiminnan muutosta tukeva moniammatillisen tiimityönmalli. Lähtökohtana on, että jokainen voi vaikuttaa omaan työhönsä ja työyhteisö on oman työnsä paras kehittäjä. Työyhteisössä huolehditaan yhdessä kokonaisprosessin sujuvuudesta ja keskitytään ydintekemiseen. Jokainen on tärkeä osa moniammatillista tiimiä ja paras asiantuntija omassa työssään. Moniammatillisella tiimityömallilla tavoitellaan entistä parempaa työviihtyvyyttä ja työn tuottavuutta.

Kunta- ja hyvinvointialan palkkausjärjestelmien kehittäminen eri sopimuksissa etenee eri tahtia. Lääkäreiden palkkausjärjestelmä uudistus saatiin päätökseen joulukuussa 2023. Hoitohenkilökunnan palkkausjärjestelmän uudistus aloitetaan tammikuussa 2024.

Henkilöstö- ja koulutussuunnittelu

LOKAKUUSSA 2023 yhteensä 606 henkilöä työskenteli vakituisessa palvelussuhteessa, kun koko henkilöstön vahvuus oli 765. Vakituisten henkilöstön vaihtuvuus NordLabilla on 0,3 % ja työntekijöiden keski-ikä on 45,3 vuotta. On todennäköistä, että henkilöstömäärä ei kasva vuoden 2024 aikana ja vakituisten palvelussuhteiden suhteellinen osuus kaikista palvelussuhteista kasvaa.

Henkilöstön työkykyhaasteita pyritään ratkaisemaan yhteistyössä työterveyden kanssa, pohtimalla keinoja työkyvyn tukemiseksi niin, että työntekijä voi jatkaa työssään. Tyypillisesti jaksamisen tukena hyödynnetään osa-aikatyötä.

Positiivista työantajamielikuvaa vahvistetaan oppilaitosyhteistyön ja some-näkyvyydellä, jossa myös työntekijälähettiläämme toimivat sisällöntuottajina. Poikkeuksellisesti NordLab ei osallistu näytteilleasettajana alan tapahtumiin vuoden 2024 aikana.

Kehittymis- ja koulutustarjonta perustuu koulutus- ja oppimistarvekyselyyn sekä asiantuntijapalveluiden näkemykseen laboratorioalan osaamistarpeista. Osaamisen varmistamiseksi vuonna 2024 tarjotaan ensisijaisesti sisäisiä valmennuksia. Työntekijöillä on mahdollisuus laajentaa ammatillista osaamistaan myös Duodecim Oppiportin verkkokoulutuksilla, jotka ovat koko henkilöstön saatavilla OSS-koulutusportaalin kautta. Pidemmän tähtäimen kehittämistä ja kehittymistä varmistetaan myös osallistumalla tieteelliseen tutkimukseen.



NordLabin henkilöstön vahvuus lokakuussa 2023 oli 765 henkilöä.

Osaamisen arviointi ja seurantamenettely

Hoitohenkilökunta

- Investointien suunniteltu taso (standardin mukainen)

Muu henkilökunta

- Työssä onnistumisen ja tavoitteiden saavuttamisen keskustelu Minun työni -keskusteluissa

Esihenkilöt

- Meillä töissä-kyselyllä (kartoitetaan tavoitellun johtamisen onnistumista)

Muita työkaluja:

- Asiakaspalautte, asiakaskyselyt, auditoinnit

Isossa kuvassa tavoitteidemme saavuttaminen ja onnistuminen tehtävissämme toimii myös osaamisemme mittarina

- Puutteet tavoitteiden saavuttamisessa ja tehtävissä onnistumisessa osoittavat osaamisen kehittämistarpeita

3.5 Tutkimus ja opetus

NORDLABIN ASIAANTUNTIJAT vastaavat kliinisen kemian ja kliinisen mikrobiologian erikoislääkärikoulutuksesta yhteistyössä Oulun yliopiston kanssa. NordLabin lääkäriasiantuntijoilla on myös merkittävä rooli Oulun yliopiston lääketieteen perusopetuksen järjestämisessä kummallakin laboratorioalalla ja valtaosa perusopetuksen resurssista esimerkiksi kliinisellä kemialla on NordLabista. Tiivis yhteistyö yliopiston kanssa on tarpeen vuonna 2024, jotta laboratorion diagnostisilla erikoisaloilla on selviytymisedellytyksiä Pohjois-Suomessa. Tarjoamme kliiniseen harjoitteluun kummallakin erikoisalalla ammuenssuuripaikkoja sekä tuemme myös muita erikoisaloja laboratoriolääketieteellisten aiheiden osalta.

Tutkimustyön osalta NordLabissa tehdään pääosin tutkijalähtöistä tutkimusta sekä tuetaan hyvinvointialueilla tapahtuvaa tutkimusta mm. projektinäytteiden otossa ja määrityksissä. Tutkimustyön vahvistamiseen tarvitaan yhteistyötä Oulun yliopiston kanssa.

Uusia laboratorioalan ammattilaisia koulutetaan tarjoamalla harjoittelupaikkoja bioanalyttikko- sekä lähihoitajaopiskelijoille. Tiivis yhteistyö jatkuu OAMK:n sekä muiden ammattikorkeakoulujen ja opistojen kanssa. Tarjoamme opiskelijoille, tuleville laboratorioalan ammattilaisille, opinäytetyöaiheita sekä opinäytteiden ohjausta. Vuoden 2024 syksyelle suunnitellaan aloitettavan erillishaun kautta Kajaaniin omaa koulutusta bioanalytikoille.

4 Riskienhallinta

RISKIENHALLINTA ON OSA hyvinvointiyhtymän hallitukselle laissa säädettyä hallinnon ja taloudenhoidon johtotehtävää. Riskienhallinnan tavoitteena on varmistaa toiminnan jatkuvuutta ja häiriöttömyyttä sekä hyvinvointiyhtymän strategisten, toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamista. Riskienhallinta sisältää tavoitteita uhkaavien riskien tunnistamisen, arvioinnin ja priorisoinnin sekä niiden hallinnan.

NordLabin johtoryhmä on tunnistanut riskejä pääryhmissä: strategiset, taloudelliset, operatiiviset- sekä vahinkoriskit. Riskejä on tunnistettu yhteensä 52 ja 14 riskien osalta on määritetty lisätoimenpiteitä, jotta riskien hal-

lintokeinot olisivat riittäviä. Tämän lisäksi johtoryhmä katsoi riskit ja tunnisti 3 uutta riskiä. Näiden ja NordLabin hallituksen tunnistamien kahden riskin osalta johtoryhmä tekee riskienarvioinnin vuoden 2023 loppuun mennessä. Tarvittaessa edellä mainituille riskeille määritellään toimenpiteet, joiden avulla riskien suuruutta pyritään pienentämään. Toimenpidesuunnitelman toteutumista sekä tunnistettujen riskien tilannetta seurataan johtoryhmässä.

NordLabin toimintaan vaikuttavat asiakkaiden palvelutarpeiden muutokset, mikä vaatii NordLabilta varautumista. Lisäksi palvelujen hinnoittelun suhteen on havaittu, että hinnoittelumalli vaatii kehitystoimia. Am-

mattitaitoisen henkilökunnan riittävyys on edelleen yksi merkittävimmistä riskeistä NordLabin laboratorioissa, johon pyritään lisätoimenpiteillä löytämään ratkaisuja. Riskikartoituksessa on tunnistettu suurien toimintaa muuttavien projektien viivästymiseen liittyvät riskit. NordLabilla on meneillään yhteisen laboratoriotietojärjestelmän (LIS) käyttöönottoprojekti ja automaation kilpailutus on loppuvaiheessa, minkä jälkeen aloitetaan käyttöönoton suunnittelu sekä automaation portaittainen käyttöönotto koko toiminta-alueella. LIS:in ja automaation käyttöönoton viivästymiset aiheuttaisivat kumpikin lisäkustannuksia sekä päällekkäisen toiminnan ylläpitoa.

5 Tuloslaskelmaosa

5.1 Talousarvion yleisperustelut

VUODEN 2024 talousarvion laadintaa on ohjannut merkittävästi hallituksen linjaus hinnankorotuksen tasosta (+4,5 %). Toisaalta myös hyvinvointialueiden tiukentunut taloustilanne tulee vaikuttamaan laboratoriopalvelujen kysyntään ja sitä kautta NordLabin toimintaan. Nämä em. tekijät vaikuttavat suoraan ensi vuoden myyntituloihin ja sitä kautta käytettävissä olevaan rahoitukseen ja resurssointiin.

Toimintakuluihin on varattu 85 Me, mikä on 1,7 % vähemmän kuin vuoden 2023 talousarviossa. Lisäksi tämä

pitää sisällään 1,2 miljoonan euron kohdistamattoman sopeuttamistavoitteen. Sopeuttamistoimenpiteet valmistellaan hallitukselle tammikuun 2024 aikana.

Talousarviovuodelle laadittavan toimenpideohjelman ja kärkihankkeiden avulla saavutetaan säästöt, joilla tilikauden alijäämäksi muodostuu talousarviossa esitetty 0,5 miljoonaa euroa. Suunnitelmavuosien 2025-2026 talousarviot pohjautuvat vuoden 2024 pohjalle, jolloin vuoden 2024 aikana toteutettavien sopeuttamistoimenpiteiden avulla tulos tulee vuonna 2025 olemaan ylijäämäinen 0,6 Me. Vuonna 2026 päästäisiin 1,9 Me ylijäämäiseen tulokseen. Vuosien 2023-2025 kumulatiiviset

alijäämät pitää pystyä kattamaan sopeuttamisohjelman ja kärkihankkeiden kautta tulevien säästöjen avulla vuoden 2026 loppuun mennessä (alijäämien kattamisvelvoite kolmen vuoden kuluessa).

Vuodelle 2024 suunnitellut investoinnit ovat poikkeukselliset suuret (4,4 Me). Suurimpina hankkeina ovat laboratoriotietojärjestelmän kehittäminen (1,8 Me) ja Tulevaisuuden sairaala -hanke (1,4 Me). Investointien rahoittamiseksi joudumme turvautumaan ulkopuoliseen rahoitukseen, sillä nykyisellä vuosikatteella emme pysty rahoittamaan edes suunnitelman mukaisia poistoja.

Yhtymäkokoukseen nähden sitovat tavoitteet	Tavoite 2024
Toimintakate	> 1,2 M€
Investointien suunniteltu taso	4,4 M€
Hallitukseen nähden sitovat tavoitteet	
Palvelujen saatavuus	
T3-luku (kolmas varattavissa oleva näytteenottoaika, vrk)	7
Tuottavuus, tehokkuus ja vaikuttavuus	
Yhteipäivystysten pyytämien tutkimusten vasteaika tutkimuspyynnöstä tulokseen on 60 min (% vastattu)	80 %
Kustannus per laboratoriotutkimus (€/tutkimus), edellisen vuoden tasosta	-5 %
Muut seurattavat mittarit	
Asiakastytyväisyys	
Suositteluluku (NPS), potilaat	
Suositteluluku (NPS), terveydenhuollon ammattilaiset	
Tuottavuus, tehokkuus ja vaikuttavuus	
Tutkimusten lukumäärä per tehty työpanos, oma palvelutuotanto	13 700
Henkilöstöjohtaminen	
HR-johtamisindeksi (väittämien mediaanien keskiarvo)	69
Suositteluluku (eNPS), henkilöstö	3

Taulukko 1. Sitovat tavoitteet vuodelle 2024

5.2 Tuloslaskelmaosa

	TP2022	TA2023	TA2024	Muutos %	TS2025	TS2026
Toimintatuotot	82 013 915	86 390 000	86 244 000	-0,2	90 024 180	94 068 518
Myyntituotot	81 283 564	86 240 000	86 004 000	-0,3	89 874 180	93 918 518
Tuet ja avustukset	0	150 000	150 000	0,0	150 000	150 000
Muut toimintatuotot	730 351	0	0	*	0	0
Valmistus omaan käyttöön	0	0	90 000	*		
Toimintakulut	-86 382 188	-86 442 610	-84 972 661	-1,7	-87 521 841	-90 147 496
Henkilöstökulut	-33 834 674	-38 062 810	-37 464 758	-1,6	-38 588 701	-39 746 362
Palkat ja palkkiot	-28 729 046	-31 951 717	-31 680 666	-0,8	-32 631 086	-33 610 019
Henkilösivukulut	-5 105 628	-6 111 093	-5 784 092	-5,4	-5 957 615	-6 136 343
Palvelujen ostot	-20 509 718	-18 527 970	-18 416 302	-0,6	-18 968 791	-19 537 855
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-27 972 092	-25 293 980	-24 221 541	-4,2	-24 948 187	-25 696 633
Avustukset	0	0	0	*	0	0
Muut toimintakulut	-4 065 704	-4 557 850	-4 870 060	6,8	-5 016 162	-5 166 647
Toimintakate	-4 368 273	-52 610	1 271 339	*	2 502 339	3 921 022
Rahoituksen tuotot ja -kulut	-288 223	-128 000	-320 000	150,00	-200 000	-200 000
Korkotuotot	1	0		*	0	0
Muut rahoitustuotot	157 593	0		*	0	0
Korkokulut	-2 007	-3 000	-200 000	*	-200 000	-200 000
Muut rahoituskulut	-443 810	-125 000	-120 000	-4,0	0	0
Vuosikate	-4 656 496	-180 610	951 339	-626,7	2 302 339	3 721 022
Poistot ja arvon alentumiset	-1 638 036	-1 387 000	-1 682 000	21,3	-1 700 000	-1 800 000
Suunnitelman mukaiset poistot	-1 638 036	-1 387 000	-1 682 000	21,3	-1 700 000	-1 800 000
Arvon alentumiset	0	0		*	0	0
Satunnaiset erät	0	0	0	*	0	0
Satunnaiset tuotot	0	0		*	0	0
Satunnaiset kulut	0	0		*	0	0
Tilikauden tulos	-6 294 532	-1 567 610	-730 661	-53,4	602 339	1 921 022
Poistoeron lisäys tai vähennys	158 846	167 000	220 000	31,7	0	0
Varausten lisäys tai vähennys	60 000	0		*	0	0
Rahastojen lisäys tai vähennys	0	0		*	0	0
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	- 6 075 686	-1 400 610	-510 661	-63,5	602 339	1 921 022

5.3 Investointiosa

	TA2023	TA2024	TS2025	TS2026
Laiteinvestoinnit	1 349 000	1 930 000	1 000 000	1 000 000
Rakennusinvestoinnit	0	110 000	0	0
Sovellusinvestoinnit	550 000	2 305 000	500 000	200 000
Osakkeet ja osuudet		20 000		
Investointimenot	1 899 000	4 365 000	1 500 000	1 200 000
Investointitulot				
Rahoitusosuudet investointimenoihin				
Omaisuuksien myynti				

Taulukko 3. Investointiosa

5.4 Rahoitusosa

	TP2022	TA2023	TA2024	TS2025	TS2026
Toiminnan rahavirta					
Vuosikate	-4 656 496	-180 610	951 339	2 302 339	3 721 022
Satunnaiset erät	0	0	0	0	0
Tulorahoituksen korjaukset	-16 485	0	0	0	0
Toiminnan rahavirta	-4 672 981	-180 610	951 339	2 302 339	3 721 022
Investointien rahavirta					
Investointimenot	-1 061 121	-1 899 000	-4 365 000	-1 500 000	-1 200 000
Rahoitusosuudet investointeihin	0	0	0	0	0
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutusvoitot	17 501	0	0	0	0
Investointien rahavirta	-1 043 620	-1 899 000	-4 365 000	-1 500 000	-1 200 000
TOIMINNAN JA INVESTOINTIEN RAHAVIRTA	-5 716 601	-2 079 610	-3 412 661	802 339	2 521 022
Rahoituksen rahavirta					
Antolainauksen muutokset					
Antolainasaamisten lisäykset	0	0	0	0	0
Antolainasaamisten vähennykset	0	0	0	0	0
Lainakannan muutokset					
Pitkäkaikaisten lainojen lisäys	0	0	3 500 000	-500 000	-500 000
Pitkäkaikaisten lainojen vähennys	0	0	0	-500 000	-500 000
Pitkäkaikaisten lainojen muutos	0	0	0	0	0
Oman pääoman muutokset	-6 800 000	0	0	0	0
Muut maksuvalmiuden muutokset					
Saamisten muutos	868 140	0	0	0	0
Korottomien velkojen muutos	47 568	0	0	0	0
RAHOITUKSEN RAHAVIRTA	-5 884 292	0	3 500 000	-500 000	-500 000
Rahavirtojen muutos	-11 600 893	-2 079 610	86 339	302 339	2 021 022

Taulukko 4. Rahoitusosa

