

Toiminta- ja taloussuunnitelma 2023-2025

Talousarvio 2023

Pirkanmaan hyvinvointialue

## Sisällys

Esipuhe .....	5
Hyvinvointialueuudistuksen tavoitteet .....	7
Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet 2023-26.....	8
Pelastustoimen valtakunnalliset tavoitteet 2023-26 .....	9
Pirkanmaan hyvinvointialueen valmistelu .....	10
Talousarvion yleiset, valtuustoon nähden sitovat tavoitteet.....	11
Järjestäminen ja palvelutuotanto.....	14
Järjestämisenäkökulma ja järjestämiskäsitteet.....	14
Pirkanmaan hyvinvointialuestrategia.....	23
Pirkanmaan toimintaympäristö.....	23
Väestöllinen tilannekuva .....	23
Pirkanmaan palvelutarve ja saatavuus.....	24
Organisaatio .....	25
Taloussuunnittelun lähtökohdat .....	27
Hyvinvointialueen rahoituksen periaatteet.....	28
Valtion määrittämät rahoituksen perusteet .....	28
Siirtymätasaus ja vuoden 2023 rahoituksen määräytyminen.....	29
Kunnilta siirtyvät kustannukset vuodelta 2022 .....	29
Hyvinvointialueen hintaindeksi .....	30
Palvelutarpeen kasvu .....	30
Määräaikainen korotus.....	30
Tehtävämuutosten huomioon ottaminen.....	30
Hyvinvointialueen lisärahoitus .....	31
Valtion rahoituksen maksatus .....	31
Talousarvion rakenne, sitovuus, seuranta ja tilivelvolliset.....	32
Katsaus henkilöstöstä .....	35
Hyvinvointialueen henkilöstöpolitiikka .....	35
Henkilöstövoimavarojen johtaminen .....	36
Strateginen henkilöstösuunnittelu, -budjetointi ja henkilöstökustannusten seuranta .....	36
KÄYTTÖTALOUSOSA .....	38
Sosiaali- ja terveystaloudet .....	38
Avopalvelujen palvelulinjat.....	38
Ikääntyneiden ja vammaisten palvelujen palvelulinjat .....	40
Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen palvelulinjat .....	42
Sairaalapalvelujen palvelulinjat .....	44

Integraation vastuualue.....	47
Pelastuspalvelut.....	50
Pelastuspalvelujen linjan kuvaus.....	50
Toiminnan painopisteet.....	50
Pelastustoiminnan toimialue.....	50
Ensihoitopalveluiden toimialue.....	51
Onnettomuuksien ehkäisyn ja siviilivalmiuden toimialue.....	51
Pelastuspalveluiden resurssien- ja jatkuvuudenhallinta toimialue.....	52
Palveluiden hallitun ja turvallisen siirtymän varmistaminen.....	53
Tukipalvelut.....	55
Hallintopalvelut.....	55
Kiinteistöhallinta ja tilapalvelut.....	56
Tietohallinto ja teknologia.....	56
Palvelutuotannon tukipalvelut.....	57
Strateginen ohjaus ja järjestäminen.....	59
Riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen kehittäminen.....	61
Johdanto.....	61
Arvio hyvinvointialueen merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä.....	61
Riskienhallinnan kehittäminen.....	62
Turvallisuuden kehittäminen.....	62
Varautumisen kehittäminen.....	63
Tietoturvallisuus.....	64
Omaisuus- ja rahoitusriskit.....	65
Konsernirakenne ja -ohjaus.....	66
Konsernirakenteen muodostuminen.....	66
Konsernin ohjaaminen ja konsernijohto.....	67
Tytäryhteisöjen tavoitteet.....	68
TULOSLASKELMAOSA.....	70
Talousarvion rakenne ja sisältö.....	70
Käyttösuunnitelmat.....	70
Talousarvion laadintaperusteet.....	71
Toimintatuotot.....	71
Sisäiset palvelut.....	71
Toimintakulut.....	72
Tuloslaskelma.....	76
INVESTOINTISUUNNITELMA.....	77

Pirkanmaan hyvinvointialueen investointisuunnitelma 2023-2026.....	77
Investointien rahoitus .....	77
Pirkanmaan hyvinvointialueen investointisuunnitelma .....	77
Sosiaali- ja terveystalouden investointisuunnitelma .....	79
Rakennushankkeet .....	80
Taysin uudistamisohjelma .....	80
Laite- ja kalustehankinnat .....	83
Tietohallinto (ICT) .....	84
Osakkeet ja osuudet .....	86
Pelastuslaitos .....	86
Tytäryhtiöt .....	88
RAHOITUSOSA .....	89

## Esipuhe

Pirkanmaan hyvinvointialueen ensimmäinen talousarvio ja -suunnitelma on laadittu poikkeuksellisissa olosuhteissa. Hyvinvointialueille siirtyy sosiaali- ja terveystoimen sekä pelastustoimen palvelujen järjestämisvastuu vuoden 2023 alusta. Aikaa tätä koskevan lainsäädännön voimaantulosta on kulunut vasta puolitoista vuotta. Vaikka Pirkanmaalla voitiin hyödyntää aiempaa valmistelua, on valmistelutehtävä ollut valtavan suuri ja monimutkainen. Talousarvio on laadittu samanaikaisesti hyvinvointialueen strategian valmistelun kanssa, mutta kokonaisuuksia on valmistelussa yhteensovitetty. Valtakunnallisten valtioneuvoston hyvinvointialueille antamien tavoitteiden, alueen oman strategian sekä talousarvion täytyy olla keskenään yhteeseensoivia, samoihin, yhdessä määritettyihin päämääriin vieviä.

Vuoden 2023 talousarvio on laadittu vahvasti olettamusten, ei riittävän olemassa olevan tiedon varaan. Siihen liittyy monia kysymysmerkkejä: ovatko pohjatiedot oikein, riittääkö rahoitus ja onko kaikki huomioitu. Vallitseva maailmantilanne on edelleen vaikeuttanut suunnittelua. Vuonna 2023 seurataan tarkasti talouden toteutumista ja tehdään tarvittavia muutoksia talousarvioon.

Vuoden 2023 talousarvio sisältää lisäyksiä lainsäädännön perusteella vahvistettaviin palveluihin. Näitä ovat erityisesti perusterveydenhuollon hoitotakuun kiristymisen, hoivamitoituksen, lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden sekä oppilashuollon muuttuneiden säädösten mukanaan tuomat lisävelvoitteet. Lisäksi kohdennetaan rahoitusta lisää mielenterveyspalveluihin ja varaudutaan vammaispalveluiden uudistukseen.

Talousarvion laadinnan hetkellä taloussuunnittelun yleinen kuva osoittaa tarvetta noin 2-3% tuottavuuden lisäämiselle vuoden 2025 loppuun mennessä. Tarkemmat arviot selviävät vuoden 2023 keväällä. Kaikkia muutoksia suunnitellaan pitkäkestoisesti ja hallitusti turvaten alueen väestön oikeus lakisääteisiin palveluihin. Palveluiden harmonisoinnin tarve alueellisena kokonaisuutena on ilmeinen, työ käynnistyy vuonna 2023.

Uudistus on Pirkanmaalla vasta pitkän kehityskaaren alussa. Hyvinvointialueelle luodaan uusi, yhteinen toimintakulttuuri, yhtenäistetään toimintatapoja ja kehitetään organisaatiota vastaamaan uuteen tilanteeseen. Henkilöstölle tämä tulee olemaan vaativaa mutta myös mielenkiintoista aikaa, kun samalla on huolehdittava palveluiden sujuvasta tarjonnasta alueen asukkaille.

Lähtökohdat Pirkanmaan hyvinvointialueen onnistumiselle ovat hyvät. Maakuntamme kasvaa ja kehittyy ja on erittäin vetovoimainen monella mittarilla mitattuna. Uudistusta on valmisteltu hyvin ja uskon, että sama henki ja osaaminen säilyy jatkossakin.

Talousarvion alijäämä on tasapainotettava taloussuunnittelukaudella. Tämä tulee vaatimaan strategian, sen toimeenpano-ohjelman ja talouden muutosohjelman ripeää laatimista ja tehokasta toteuttamista. Pirkanmaalla on onneksi paljon keinoja tuottavuuden ja vaikuttavuuden kehittämiseksi.

Talouden tasapaino ja ylijäämäisyys ovat tärkeitä asioita tulevaisuuden investoinneille, määräytyyhän lainanottovaltuutemme kyvystä tehdä taloudellisesti ylijäämäisiä tilinpäätöksiä. Pirkanmaalla on edessään suuria investointeja mm. Tays:n alueella, tietojärjestelmiin ja muihin toimipisteisiin.

Henkilöstön saatavuus ja riittävyys ovat suuria haasteita kaikille hyvinvointialueille. Pirkanmaan hyvinvointialue haluaa olla erinomainen työnantaja, joka yhdessä henkilöstön kanssa hakee uusia ratkaisuja työvoiman saatavuuteen ja työssä jaksamiseen.

Työmme onnistuminen turvataan riittävän määrätietoisella ja vahvalla pitkälle tulevaisuuteen ulottuvalla johtamisella, ja erityisesti arjen teolla. Mielikuvat onnistumisesta syntyvät arjessa, vahvistuvat joukoissa. Jokapäiväisissä kohtaamisissa muodostuu mielikuvat sekä luottamus. Ihmisille tärkeää uudistusta on mahdollista tehdä ilman vahvaa luottamusta. Uudistuksen ytimessä on luottamus niin valtionhallinnon, hyvinvointialueiden, työnantajan ja henkilöstön sekä palvelujen järjestäjän ja tuottajien välillä.

Strategiamme mukaan tärkeintä on ihminen. Tämä tarkoittaa, että pidämme huolen tarvittavista palveluista, koko maakunnassa. Tavoittelemme erinomaista asiakaskokemusta sekä vaikuttavaa toimintaa. Haluamme, että Pirkanmaan asukkaat ovat tyytyväisiä palveluihimme ja tapaamme toimia. Tämä on iso tavoite aloittavalle Pirkanmaan hyvinvointialueelle. Tavoitteet lunastetaan lujalla työllä ja joustavuudella asioiden eteenpäinviemisessä.

Marina Erhola  
Pirkanmaan hyvinvointialueen johtaja

## Hyvinvointialueuudistuksen tavoitteet

Sote-uudistus on Suomen historian yksi merkittävimmistä hallinnollisista uudistuksista. Vuoden 2023 alusta lukien vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämisestä siirtyy kunnilta ja kuntayhtymiltä 21 hyvinvointialueelle. Poikkeuksena on Helsingin kaupunki, jolla säilyy sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuu. Lisäksi HUS-yhtymällä on erikseen säädetty järjestämisvastuu erikoissairaanhoidon liittyvistä tehtävistä omalla alueellaan.

Lainsäädännön määrittelemät uudistuksen valtakunnallisena tavoitteena on:

- turvata yhdenvertaiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelut hyvinvointialueella asuville,
- parantaa palvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta,
- kaventaa hyvinvointi- ja terveyseroja,
- turvata ammattitaitoisen työvoiman saanti,
- vastata ikääntymisen ja syntyvyyden laskun aiheuttamiin haasteisiin ja
- hillitä kustannusten kasvua.

Tavoitteena on perus- ja erityistason palvelujen entistä parempi yhteentoimivuus, samoin kuin sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen ja pelastustoimen palvelujen saumattomuus. Hyvinvointialueiden ja kuntien yhteistyössä painopiste on hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä, mikä vähentää tarvetta sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin.

## Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet 2023-26

Valtioneuvosto vahvistaa joka neljäs vuosi valtakunnalliset strategiset tavoitteet yhdenvertaisen, laadukkaan ja kustannusvaikuttavan sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiselle. Ensimmäiset sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet vuosille 2023-2026 julkaistaan loppuvuodesta 2022.

Seuraavalla hallituskaudella tarkastellaan mahdollisuutta muuttaa valtakunnallisten tavoitteiden rytmiä hyvinvointialueiden valtuustokausien kanssa yhteneväiseksi. Tuolloin seuraavat valtakunnalliset tavoitteet määriteltäisiin vuosille 2025-2028.

Ensimmäiset valtakunnalliset tavoitteet ovat suppeammat siirtymävaiheen tavoitteet.



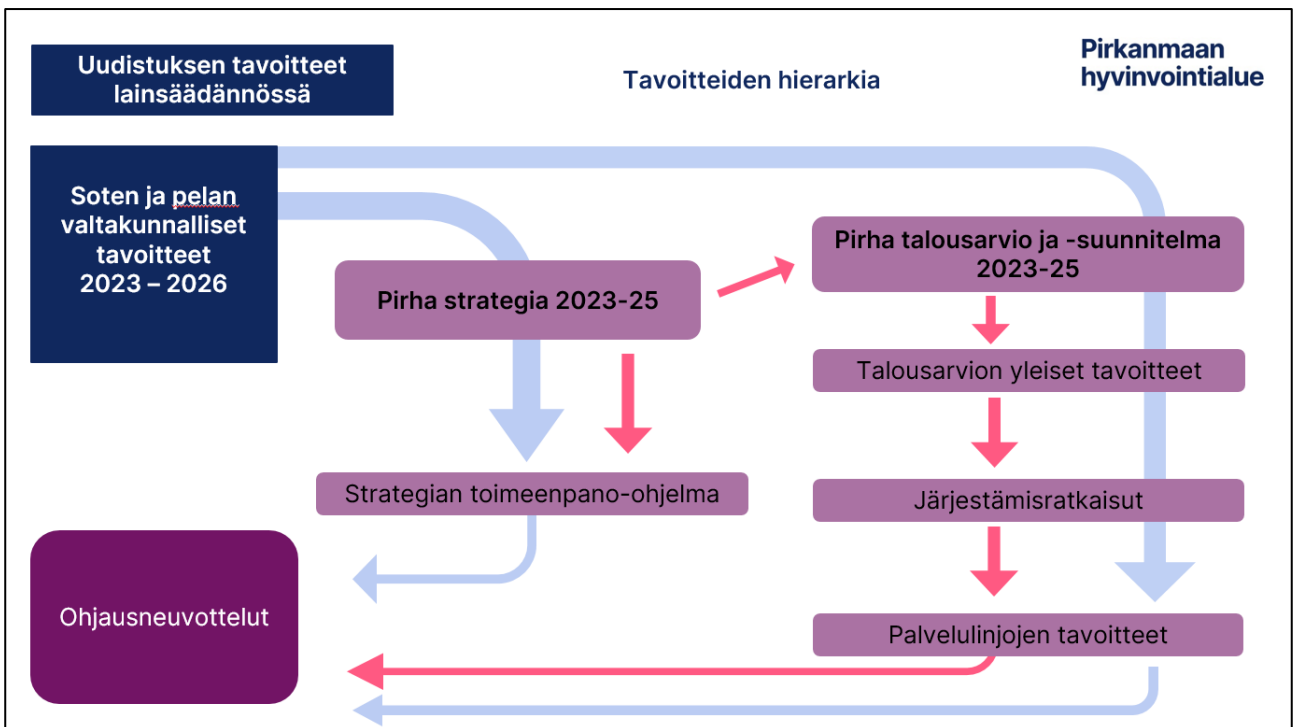
Kuva 1. Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet 2023-2026.



## Pelastustoimen valtakunnalliset tavoitteet 2023-26

Sisäministeriö on valmistellut seuraavat pelastustoimen valtakunnalliset tavoitteet järjestämistoimintoja ohjaaviksi. Tavoitteita ei ole vielä tässä vaiheessa hyväksytty.

1. Pelastustoimen palvelutaso toteutuu yhdenvertaisesti ja laadukkaasti sekä valtakunnallisesti että alueellisesti.
2. Pelastustoimen henkilöstöresurssit ovat riittävät ja henkilöstö on osaavaa ja hyvinvoivaa.
3. Pelastustoimen onnettomuuksien ehkäisy on järjestetty riskiperusteisesti, yhdenmukaisesti ja vaikuttavasti.
4. Pelastustoimella on välitön kyky toimia suunnitellusti kaikissa turvallisuustilanteissa, ja se säilyy turvallisuuden lähipalveluna.
5. Pelastustoimen alueellinen ja valtakunnallinen valmius sekä varautuminen mahdollistavat väestön suojaamisen kaikissa olosuhteissa.
6. Pelastustoimen kansainvälinen toiminta on aktiivista, suunnitelmallista ja kytkeytyy pelastustoimen kansallisiin rakenteisiin.
7. Pelastustoimen investoinnit tukevat palvelutuotannon vaikuttavuutta.
8. Pelastustoimen palveluiden ja tehtävien valtakunnallinen suunnittelu, toteutus ja kehittäminen perustuvat tiedolla johtamiseen ja yhtenäiseen tiedonhallintaan.
9. Pelastustoimen hallinto- ja ohjausjärjestelmä on selkeä.



Kuva 2. Pirkanmaan hyvinvointialueen tavoitteiden hierarkia.

## Pirkanmaan hyvinvointialueen valmistelu

Pirkanmaan hyvinvointialue on Suomen suurin hyvinvointialue asukasluvultaan, palveleehan se yli puolen miljoonan väestöä Pirkanmaalla. uudistuksen valmistelu käynnistyi 1.7.2021, kun eduskunta oli kesäkuussa 2021 hyväksynyt uudistuksen lainsäädännön. Pirkanmaalla valmistelua oli tehty katkeamatta jo vuodesta 2016 ja aiempaa työtä voitiin hyödyntää hyvinvointialueen valmistelussa merkittävästi.

Pirkanmaan hyvinvointialueen talousarvion kokonaisuudet ovat noin 2,6 miljardia euroa ja henkilöstöä on yli 19.000.

Hyvinvointialueen hallinto jakautuu kolmeen tehtäväalueeseen, jotka ovat

- strateginen ohjaus
- tukipalvelut
- palvelutuotanto, joka sisältää sosiaali- ja terveyspalvelut sekä pelastuslaitoksen palvelut.

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutuotanto muodostuu neljästä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelulinjasta, jotka ovat

- avopalvelujen palvelulinja
- sairaalapalvelujen palvelulinja
- lasten, nuorten ja perheiden palvelulinja
- ikäihmisten ja vammaisten palvelulinja.

Pelastuslaitoksen palvelutuotanto muodostuu yhdestä pelastustoimen palvelulinjasta.

Hyvinvointialuetta johtavat aluevaltuusto, aluehallitus ja aluehallituksen alaisuudessa toimiva hyvinvointialuejohtaja.

Hyvinvointialueen johtaminen perustuu hyvinvointialuestrategiaan ja sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategiaan, pelastustoimen palvelutasopäätökseen, talousarvioon ja -suunnitelmaan sekä muihin aluevaltuuston päätöksiin sekä hyvän hallinnon ja johtamistavan periaatteisiin.

Aluevaltuusto vastaa hyvinvointialueen toiminnasta ja taloudesta, käyttää hyvinvointialueen päätösvaltaa ja siirtää toimivaltaansa hallintosäännön määräyksillä. Aluehallitus johtaa aluevaltuuston päätösten valmistelua ja toimeenpanoa sekä hyvinvointialueen toimintaa, hallintoa ja taloutta ja vastaa laillisuuden valvonnasta. Hyvinvointialuejohtaja johtaa aluehallituksen alaisena hyvinvointialueen valmistelu- ja toimeenpano -organisaatiota.

Aluehallitus hyväksyy suunnitteluohjeet ja talousarvion laadintaohjeet. Aluevaltuusto hyväksyy hyvinvointialuekonsernin talousarviossa sitovat toiminnan ja talouden tavoitteet sekä niiden edellyttämät määrärahat ja tuloarviot.

Aluehallitus hyväksyy hyvinvointialueen talousarvioon perustuvan käyttösuunnitelman. Aluehallitus voi siirtää käyttösuunnitelman hyväksymistä koskevaa toimivaltaa alaisilleen viranhaltijoille.

Aluehallitus voi hyväksyä talousarvion yhteydessä erilliset talousarvion täytäntöönpano-ohjeet.

## Talousarvion yleiset, valtuustoon nähden sitovat tavoitteet

Pirkanmaan hyvinvointialue aloittaa varsinaisen toimintansa vuoden 2023 alussa, kun sosiaali- ja terveystalouden sekä pelastustoimen palvelujen järjestämistä vastaava vastuu siirtyy kunnilta hyvinvointialueille. Aloittaessaan hyvinvointialue ei ole täysin valmis vaan vuoden 2023 yksi suurimpia tavoitteita on rakentaa toimiva pohja palvelutuotannolle. Uudistamistyö jatkuu vielä vuosia.

Talousarvion yleisissä tavoitteissa korostuukin muutoksen läpiviemi ja tulevaisuuden rakentaminen.

### Yleiset, koko hyvinvointialuetta koskevat tavoitteet ovat

1. Toimeenpannaan lainsäädännön edellyttämä hyvinvointialueuudistus.
2. Varmistetaan poliittisen päätöksentekojärjestelmän toimivuus sekä valmistellaan järjestelmän kehittämistä.
3. Varmistetaan riittävä ja osaava päätösvalmistelu poliittisen päätöksenteon tueksi.
4. Luodaan edellytykset kestäväälle taloudenhoidolle valtuustokaudelle.
5. Luodaan toimiva ja uudistumiskykyinen organisaatio vaiheittain valtuustokauden loppuun mennessä.
6. Toteutetaan hyvinvointialueen ensimmäinen strategia ja sitä tukevat toimintaohjelmat yhdessä henkilöstön kanssa valtakunnallisten tavoitteiden suuntaisesti.
7. Luodaan alueen väestön tarpeita ja hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä tukevat yhteistyörakenteet kuntien ja muiden alueen yhteistyökumppaneiden kanssa.
8. Osallistutaan ohjaavien ministeriöiden kanssa toimivan, selkeän ja alueen omia tarpeita tukevan ohjausmallin rakentamiseen.
9. Luodaan vahva pohja luottamuksen rakentumiselle sekä Pirkanmaan elinvoiman edelleen kehittymiselle.

Uudistuva työnantajuus, yhdessä luotu henkilöstöpolitiikka ja arjen teot ovat edellytys perustehtävän hyvälle toteutumiselle.

### 1. Toimeenpannaan lainsäädännön edellyttämä hyvinvointialueuudistus

Uudistuksen valtakunnallisena tavoitteena on:

- turvata yhdenvertaiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelut hyvinvointialueella asuville,
- parantaa palvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta,
- kaventaa hyvinvointi- ja terveyseroja,
- turvata ammattitaitoisen työvoiman saanti,
- vastata ikääntymisen ja syntyvyyden laskun aiheuttamiin haasteisiin ja
- hillitä kustannusten kasvua.

Tavoitteena on perus- ja erityistason palvelujen entistä parempi yhteentoimivuus, samoin kuin sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen ja pelastustoimen palvelujen saumattomuus. Hyvinvointialueiden ja kuntien yhteistyössä painopiste on hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä, mikä vähentää tarvetta sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin.

Hyvinvointialueen valtuusto palvelujen järjestäjänä on viime kädessä vastuussa yhdenvertaisten ja laadukkaiden palvelujen turvaamisesta. Palvelujen järjestäminen perustuu väestötasoiseen tarvetarkasteluun sekä tietoon muuttuvista tarpeista koko maakunnassa. Hyvinvointialueen strategiassa on kuvattu niitä muutostrendejä, jotka haastavat Pirkanmaan hyvinvointialueen palvelutuotantoa lähivuosina. Näihin haasteisiin vastataan tarkemmin tämän talousarvion muissa kohdissa.

Tavoitetaso vuodelle 2023: Pirkanmaan hyvinvointialue onnistuu uudistuksessa sen tavoitteiden ja aikataulun mukaisesti.

## 2. Varmistetaan poliittisen päätöksentekojärjestelmän toimivuus sekä valmistellaan järjestelmän kehittämistä

Demokratiaprosessi eli poliittisen luottamushenkilöhallinnon toimivuus uudessa organisaatiossa on ehdoton edellytys toiminnan onnistumiselle. Päätettävien asioiden laatu, laajuus ja määrä haastavat niin virkavalmistelua kuin itse päätöksentekoa. Päätöksentekijöiden valmiudet ja toimintaedellytykset vaativat jatkuvaa arviointia ja kehittämistä.

Valiokuntamalli on poliittisen päätöksenteon erityispiirre Pirkanmaalla. Valiokuntatyön jatkuvaan kehittämiseen ja arviointiin kiinnitetään erityistä huomiota.

Tavoitetaso vuodelle 2023: Päätöksentekojärjestelmän toimivuus on arvioitu kyselyllä, jonka tulokset huomioidaan mahdollisten muutosten pohjaksi.

## 3. Varmistetaan riittävä ja osaava päätösvalmistelu poliittisen päätöksenteon tueksi

Toimiva poliittinen päätöksenteko vaatii vuoropuhelua eri suuntiin sekä hyvää valmistelua. Uuden organisaation rakentamisessa on turvattava valmistelun riittävä ja laadukas osaaminen sekä resurssit.

Tavoitetaso vuodelle 2023: Päätösvalmistelun koulutukset on järjestetty ja valmisteluprosessit on kuvattu.

## 4. Luodaan edellytykset kestäväälle taloudenhoidolle valtuustokaudelle

Pirkanmaan hyvinvointialueen aloittaessa talouteen liittyy suuria epävarmuuksia ja tiedon puutetta. Tavoitteena kuitenkin on, että vuosien 2023-25 aikana talous saadaan kestäväälle pohjalle. Tämä tarkoittaa mm. sitä, että vuosikatteen tulee riittää tulevien investointitarpeiden vaatiman lainanottovaltuuden saamiseen valtiolta. Palvelujen tuottamistapoja kehitetään monella tavalla ja pyritään kohti entistä vaikuttavampia ja kustannustehokkaita palveluja.

Tavoitetaso vuodelle 2023: Taloussuunnitelma 2023-25 on tasapainossa, ja se perustuu toimeenpano-ohjelmaan.

## 5. Luodaan toimiva ja uudistumiskykyinen organisaatio vaiheittain valtuustokauden loppuun mennessä

Hyvinvointialueen organisaatio on rakennettu haastavassa tilanteessa ja monen suuntaisten paineiden alla. Lähtökohtaisesti on toteutettu liikkeenluovutuksen periaatteita ja tukeuduttu Pirkanmaan hyvinvointialueeseen tuotantorakenteeseen. Vuoden 2023 aikana kehitetään organisaatiota paremmin vastaamaan palvelutarpeisiin ja -resursseihin. Organisaatio tulee muuttamaan ja kehittymään lähivuosina merkittävästi. Tavoitteena on saada mahdollisimman paljon resursseja hallinnosta palvelutuotantoon.

Tavoitetaso vuodelle 2023: Organisaation toimivuudesta on tehty ensimmäinen itsearviointi.

## 6. Toteutetaan hyvinvointialueen ensimmäinen strategia ja sitä tukevat toimintaohjelmat yhdessä henkilöstön kanssa valtakunnallisten tavoitteiden suuntaisesti

Pirkanmaan hyvinvointialueen ensimmäinen strategia hyväksyttiin aluevaltuustossa joulukuussa 2022. Sen tehokasta toimeenpanoa tukemaan laaditaan toimeenpanosuunnitelma ja toimintaohjelmia. Toimintaa ohjataan valtakunnallisten tavoitteiden suuntaan. Tavoitteita ovat mm.:

- palvelujen laatu ja yhdenvertaisuus paranevat
- kustannusten nousu hallintaan
- sosiaali- ja terveydenhuolto on toimiva osa yhteiskuntaa

- tiedon ja tutkimuksen merkitys kasvaa.

Pelastustoimelle asetetaan vastaavat valtakunnalliset tavoitteet ohjaamaan toimintaa ja sen kehittämistä.

Tavoitetaso vuodelle 2023: Strategia on huomioitu tehtävälueiden ja palvelulinjojen tavoitteissa.

#### 7. Luodaan alueen väestön tarpeita ja hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä tukevat yhteistyörakenteet kuntien ja muiden alueen yhteistyökumppaneiden kanssa

Hyvinvointialue ei voi saavuttaa tavoitteitaan yksin. Tärkeää on yhdessä kuntien kanssa tukea väestön hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä toimivien yhteistyörakenteiden avulla. Hyvinvointialue tarvitsee monituot-tajamallin tueksi yrityksiä, yhdistyksiä ja muita yhteisöjä. Tutkimus- ja kehittämistoiminta vaatii hyvää yhteis-työtä yliopistoyhteisön ja muiden oppilaitosten kanssa.

Tavoitetaso vuodelle 2023: Yhteistyörakenteet on luotu, ja tarvittavat sopimukset on tehty.

#### 8. Osallistutaan ohjaavien ministeriöiden kanssa toimivan, selkeän ja alueen omia tarpeita tukevan oh-jausmallin rakentamiseen

Pirkanmaan hyvinvointialue tunnistaa vastuunsa suurimpana hyvinvointialueena myös koko hyvinvointialue-järjestelmän kehittämisessä. Uusi ohjausmalli, joka perustuu entistä enemmän hyvään vuorovaikutukseen ohjaavien ministeriöiden kanssa, on saatava selkeäksi niin, että ohjaus tukee pirkanmaalaisia tarpeita ja nii-den pohjalta asetettujen tavoitteiden toteutumista.

Tavoitetaso vuodelle 2023: On osallistuttu aktiivisesti STM:n, SM:n ja VM:n kanssa ohjauskeskusteluihin sekä rakennettu vastavuoroinen ja keskusteleva ohjausmalli.

#### 9. Luodaan vahva pohja luottamuksen rakentumiselle sekä Pirkanmaan elinvoiman edelleen kehittymi-selle

Uuden, yhteisen toimintakulttuurin rakentaminen hyvinvointialueelle on suuri tehtävä lähivuosina. 23 kun-nan, pelastuslaitoksen ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirin toimintakulttuuri pitää saada yhdensuuntaiseksi, luottamukseen vahvasti perustuvaksi ja näin tukemaan parasta mahdollista palvelua asukkaille. Hyvinvointi-alue myös tunnistaa roolinsa maakunnan elinvoiman kehittäjänä ja tukijana. Maakunnan ja sen asukkaiden menestys ja hyvinvointi ovat myös hyvinvointialueen etu.

**Toimintaperiaattemme** ” Uudistuva työnantajuus, yhdessä luotu henkilöstöpolitiikka ja arjen teot ovat edel-lytys perustehtävän hyvälle toteutumiselle” kohdistaa huomion yhteistyöhön henkilöstön kanssa, kun kehi-tämme hyvinvointialuetta uutena työnantajana. Henkilöstön kanssa yhdessä luotu henkilöstöpolitiikka ja sen periaatteet ohjaavat toimintaamme. Parhaimmillaan tämä hyvä näkyy arjessa erinomaisena asiakaskoke-muksena, kun kohtaamme asukkaita ja asiakkaita eri yhteyksissä.

Tavoitetaso vuodelle 2023: Palvelustrategia ja palvelurakenne on valmisteltu tasapainoisen taloussuunnitel-man mukaiseksi.

## Järjestäminen ja palvelutuotanto

Järjestämisenäkökulma on hyvinvointialueen strategisen johtamisen ja poliittisen päätöksenteon tärkein näkökulma. Järjestämistä ja tuottamista ei ole uudistuksessa jyrkästi erotettu esim. niin, että ne pitäisi eriyttää organisaatiossa erikseen. Järjestäminen ei ole palvelutuotannon johtamista vaan tavoitteiden ja suunnan määrittämistä kohti yhdenvertaisia, saavutettavia ja saatavilla olevia palveluja.

Laki hyvinvointialueesta määrittelee järjestämisvastuun seuraavasti:

”Hyvinvointialue vastaa sille lailla säädettyjen tehtävien hoitamisesta, hyvinvointialueen asukkaana laissa säädettyjen oikeuksien toteutumisesta ja palvelukokonaisuuksien yhteensovittamisesta sekä järjestettävien palvelujen ja muiden toimenpiteiden yhdenvertaisesta saatavuudesta, tarpeen, määrän ja laadun määrittelemisestä, tuottamistavan valinnasta, tuottamisen ohjauksesta ja valvonnasta sekä viranomaiselle kuuluvan toimivallan käyttämisestä.”

Laki sosiaali- ja terveystalouden järjestämisestä määrittelee järjestämistä näin:

”Hyvinvointialueella on oltava riittävä osaaminen, toimintakyky ja valmius vastata sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä ja sen on huolehdittava asukkaidensa palvelutarpeen mukaisesta sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen saatavuudesta kaikissa tilanteissa. Järjestämisvastuunsa toteuttamiseksi hyvinvointialueella on oltava palveluksessaan toiminnan edellyttämä sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöstö sekä hallinnollinen ja muu henkilöstö, hallinnassaan asianmukaiset toimitilat ja toimintavälineet sekä muut tarvittavat toimintaedellytykset. Lisäksi hyvinvointialueella on oltava järjestämisvastuunsa toteuttamisen edellyttämä riittävä oma palvelutuotanto.

Hyvinvointialueen sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa on oltava monialaista asiantuntemusta, joka tukee laadukkaiden ja turvallisten palvelujen kokonaisuutta, eri ammattiryhmien yhteistyötä sekä hoito- ja toimintakäytäntöjen kehittämistä.”

Järjestämistehtävästä vastaa viimekädessä aluevaltuusto. Sen keskeisenä tehtävänä on muodostaa näkemys asukkaiden palvelutarpeesta ja sen kehityksestä sekä määrittellä millaisilla palveluilla ja palveluiden verkostoilla tarpeeseen voidaan vastata.

Järjestämisenäkökulmaan liittyviin päätöksiin vaikuttavat asukkaiden palvelutarpeen lisäksi merkittävästi myös lainsäädännön asettamat reunaehdot, valtakunnalliset tavoitteet sosiaali- ja terveystaloukselle ja pelastustoimelle sekä muu valtion ohjaus ja rahoitus.

Järjestämiskäytännön tulee perustua ajantasaiseen tilannekuvaan toimintaympäristön ja palvelutarpeiden muutoksesta, tietoon palvelujen kustannuksista ja vaikuttavuudesta sekä yhteistä vuoropuhelua strategian toimeenpanosta.

## Järjestämisenäkökulma ja järjestämiskäytännöt

Järjestämiskäytännöt ovat valtuuston ja järjestäjän näkökulmia väestötasoiseen ja asiakasryhmiin kohdistuvaan kehittämiseen. Ne perustuvat hyvinvointialueen strategiaan, strategiseen tilannekuvaan ja siinä tunnistettuihin ilmiöihin sekä kansallisiin tavoitteisiin. Järjestämiskäytännöt eivät kohdistu kaikkiin hyvinvointialueen tarjoamiin palveluihin. Järjestämiskäytännöt nostavat esiin kehittämisen päätavoitteet organisaatiotavoitteiksi.

Talousarviota laadittaessa järjestämiskäytännöiden laatimiseen tarvittava tietopohja on vielä vaillinainen. Päätavoitteet pohjautuvat hyvinvointialueen valmistelussa kerättyyn tietoon. Jatkossa järjestämiskäytännöt

laaditaan vuosittain talousarvioprosessin aikataulussa ja ne perustuvat järjestäjän kokonaistietoon. Pirkanmaan hyvinvointialueen ensimmäisen talousarvion järjestämiskäytännöt sisältävät päätavoitteen, tilannekuvauksen, tavoitetta kuvaavan mittarin ja sen tavoitetaso vuodelle 2023. Jatkossa järjestämiskäytännöt laaditaan laajempina sisältäen mm. tilannekuvauksen ja perustelut kyseisen järjestämiskäytännön valinnalle.

Järjestämiskäytännöjen tavoitteet ovat valtuustoon nähden sitovia.

Taulukossa 1 on kuvattu järjestämiskäytännöjen yhteys valtakunnallisiin ja talousarvion yleisiin tavoitteisiin.

### Hyvinvointialueuudoksen valtakunnalliset tavoitteet:

#### Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet 2023-2026 (STM)

- 1) Palvelut on järjestetty yhdenvertaisesti ja laissa säädetyt oikeudet turvaten
- 2) Erityisesti perustason palvelujen toimintavarmuus vahvistuu ja integraatio lisääntyy
- 3) Osaavan henkilöstön saanti turvataan sekä vahvistetaan sosiaali- ja terveysalan veto- ja pitovoimatekijöitä
- 4) Toiminnassa on huomioitu julkisen talouden kestävyys,
- 5) Kustannusten kasvua hidastetaan suhteessa palvelutarpeen kasvuun ja painotusta siirretään ennaltaehkäisevään työhön
- 6) Kansallisessa ja alueellisessa ohjauksessa painottuu vaikuttavuusperustaisuus
- 7) Hyvinvointialueiden ja kuntien sekä muiden toimijoiden välillä on toimivat yhteistyörakenteet ja toimintakäytännöt
- 8) Valmiussuunnittelu ja varautuminen toteutuvat kansallisesti yhtenäisiin perusteisiin pohjautuen
- 9) Toiminnassa tunnistetaan mahdollisuuksia sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestäviin toimiin sekä keinoja ilmastonmuutoksen hillitsemiseen

#### Pelastustoimen strategiset tavoitteet (SM, luonnos)

- 1) Hyvinvointialueen pelastustoimi on organisoitu itsehallinnon tarpeet huomioiden siten, että pelastustoimen palvelutaso on turvattu yhdenvertaisesti ja laadukkaasti alueellisesti sekä valtakunnallisesti.
- 2) Pelastustoimen onnettomuuksien ehkäisy on järjestetty riskiperusteisesti, yhdenmukaisesti ja vaikuttavasti.
- 3) Pelastustoimella on välitön kyky toimia suunnitellusti kaikissa turvallisuustilanteissa, ja se säilyy turvallisuuden lähipalveluna.
- 4) Pelastustoimen alueellinen ja valtakunnallinen valmius sekä varautuminen mahdollistavat väestön suojaamisen kaikissa olosuhteissa.
- 5) Pelastustoimella on kyky antaa ja vastaanottaa kansainvälistä apua.
- 6) Pelastustoimen kansallinen kehittäminen perustuu tiedolla johtamiseen ja kansallisesti yhtenäiseen tiedonhallintaan.
- 7) Pelastustoimen investoinnit tukevat palvelutuotannon vaikuttavuutta.
- 8) Pelastustoimen henkilöstöressurssien riittävyys, osaaminen ja hyvinvointi on varmistettu.
- 9) Pelastustoimen hallinto- ja ohjausjärjestelmä on selkeä.

### Talousarvion yleiset tavoitteet:

- 1) Toimeenpannaan lainsäädännön edellyttämä hyvinvointialueuudistus
- 2) Varmistetaan poliittisen päätöksentekojärjestelmän toimivuus sekä valmistellaan järjestelmän kehittämistä
- 3) Varmistetaan riittävän laaja ja osaava päätösvalmistelu poliittisen päätöksenteon tueksi
- 4) Luodaan edellytykset kestäväälle taloudenhoidolle valtuustokaudelle
- 5) Luodaan toimiva ja uudistumiskykyinen organisaatio vaiheittain valtuustokauden loppuun mennessä
- 6) Toteutetaan hyvinvointialueen ensimmäisen strategia ja sitä tukevat toimintaohjelmat yhdessä henkilöstön kanssa valtakunnallisten tavoitteiden suuntaisesti
- 7) Luodaan alueen väestön tarpeita tukevat yhteistyörakenteet kuntien ja muiden alueen yhteistyökumppaneiden kanssa
- 8) Osallistutaan ohjaavien ministeriöiden kanssa toimivan, selkeän ja alueen omia tarpeita tukevan ohjausmallin rakentamiseen ja
- 9) Luodaan vahva pohja luottamuksen rakentumiselle sekä Pirkanmaan elinvoiman edelleen kehittymiselle.

Taulukko 1. Järjestämiskäytösten yhteys valtakunnallisiin ja talousarvion yleisiin tavoitteisiin.

Järjestämiskäytös	Valtakunnallinen tavoite	Talousarvion yleinen tavoite
Järjestämiskäytös 1: Yhdenvertaisuus palveluissa toteutuu vaiheittain	1, 2, 5	1
Järjestämiskäytös 2: Palvelut perustuvat väestön tarpeeseen ja lainsäädäntöön	1, 2, 5	1, 4, 5
Järjestämiskäytös 3: Pelastuspalveluiden valmius toteutuu palvelutasopäätöksen mukaisesti	1, 2, 4*)	1
Järjestämiskäytös 4: Digitaalisten palveluiden määrä kasvaa tavoitellusti	2, 5	1, 4
Järjestämiskäytös 5: Työhyvinvointi luo henkilöstön pysyvyyttä	3	3
Järjestämiskäytös 6: Vaikuttavuuden näkökulmat ohjaavat toimintaa	6	1, 4, 7

\*) Pelastustoimen tavoitteet.



## Järjestämiskokous 1

### Yhdenvertaisuus palveluissa toteutuu vaiheittain

Päätavoite	Kuvaus	Mittari	Tavoite vuodelle 2023
Palveluiden saatavuutta parantannetaan.	<p>Kiireettömän hoidon saatavuutta koskevan lakiesityksen mukaisesti 1.9.2023 alkaen perusterveydenhuollon kiireettömään hoitoon tulee päästä 14 vuorokaudessa nykyisen 3 kuukauden sijaan. Hoitotakuun tavoite on kaventaa hyvinvointi- ja terveys-eroja sekä parantaa yhdenvertaisuutta.</p> <p>Yhdenvertaisuuden ja saatavuuden parantaminen sisältää hoito- ja palveluvelan purkamisen. Perusterveydenhuollon hoitotakuu korjaa hoito- ja palveluvelkaa osaltaan ja sen kehittäminen tapahtuu pääosin avopalveluiden palvelulinjan työnä. Tavoitteena on, että perusterveydenhuollon hoitotakuu toteutuu lain tiukentuessa.</p> <p>Hoito- ja palveluvelkaa on tarkoitus korjata myös erikoissairaanhoidossa. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin hoitoon pääsyn mediaani oli vuonna 2021 34 päivää. Syyskuun tilanteessa 2022 hoitoon pääsyn mediaani oli 45 päivää.</p>	<p>Perusterveydenhuollon hoitotakuu toteutuu.</p> <p>Erikoissairaanhoidon kiireettömään hoitoon pääsyn mediaaniaika.</p>	<p>Perusterveydenhuollon hoitotakuu toteutuu lain määrittämässä rajoissa.</p> <p>Tavoite: Hoitoon pääsyn mediaaniajan toteuma 5 % lyhyempi kuin vuonna 2022.</p>

## Järjestämiskokous 2

### Palvelut perustuvat väestön tarpeeseen ja lainsäädäntöön

Päätavoite	Kuvaus	Mittari	Tavoite vuodelle 2023
<p>Lapset, nuoret ja perheet saavat oikea-aikaiset ja vaikuttavat palvelut. Pirkanmaan laajuinen tietopohja tukee palvelujen kehittämistä.</p> <p>Pitkällä aikajänteellä korjattavien palvelujen tarve ja</p>	<p>Lasten, nuorten ja perheiden avun tarpeen lisääntyminen ja varhaisen vaiheen riittämättömän apu heijastuvat Pirkanmaalla erityisesti lastensuojelun avo- ja sijaishuollon sekä lasten ja nuorisopsykiatrian palvelujen tarpeen kasvuun. Arviolta lähes viidennes kodin ulkopuolelle tehdyistä sijoituksista olisi estettävissä tarjoamalla oikea-aikaisia</p>	<p>Uusi huostaanotto vuoden aikana, 0-17-vuotiaat, %-osuus ja lukumäärä.</p>	<p>Vähenee 3%</p>

Päätavoite	Kuvaus	Mittari	Tavoite vuodelle 2023
syrjäytyneiden nuorten määrä vähenevät.	<p>ja riittävän intensiivisiä mielenterveys- ja päihde- sekä nepsy-palveluja.</p> <p>Lasten, nuorten ja perheiden palvelut ja kaantuvat vuoden 2023 alusta hyvinvointialueen ja kuntien järjestämisvastuulle. Yhteinen seurantatieto eri toimijoiden tiedoista on ensisijaisen tärkeää. Seurantatiedon tulee kuvata palvelujen käyttöä ja ennustaa lasten, nuorten ja perheiden palvelutarpeita.</p>	Yhtenäiseen tietopohjaan perustuva lasten ja nuorten palveluiden seurantamalli.	Seuranta-malli valmis
Yhdenmukaistetaan ikäihmisten asiakasohjauksen palvelupolut.	<p>Ikääntyneiden palvelupolkua yhdenmukaistetaan ja palvelutuotannon resursseja kohdennetaan oikein. Työssä käytetään valtakunnallisesti standardoitua ja yhdenmukaista tiedonkeruun ja havainnoinnin RAI-järjestelmää, joka on tarkoitettu asiakkaiden palvelutarpeen ja toimintakyvyn arviointiin iäkkäiden palveluissa.</p> <p>Palvelutarpeen arvioinnissa hyödynnetään RAI-järjestelmän MAPLE palveluluokitusta toimintakykyä ja palvelutarvetta vastaavan palvelun löytämiseksi. Säännöllisen kotihoidon myöntämisen perusteena on RAI MAPLE arvo 3. Mikäli asukkaan palvelutarpeen arvio on Maple luokituksessa 1 tai 2, asiakasohjaus ohjaa asukkaan Lähitorin tai omarahoitteisten palveluiden piiriin.</p>	RAI toimintakykymittarin käytön peittävyys % asiakasohjauksen palvelutarpeen arvioinneista.	Käytössä 95 %
Parannetaan ikääntyneiden palveluiden integraatiota osana Pirkanmaan kehittyvää palvelujärjestelmää	<p>Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistus mahdollistaa paremman integraation ikäihmisten palveluissa. Lakisääteinen suunnitelma ikääntyneen väestön tukemiseksi laaditaan vuoden 2023 aikana osana integraation palvelulinjan toimintaa. Suunnitelman toimenpiteet laaditaan lyhyelle ja pitkälle aikajänteelle ja niitä toteutetaan arvioinnin perusteella jo vuoden 2023 aikana. Ikäihmisten palveluiden integraatio edellyttää yhteistyötä laajaa yhteistyötä sosiaali- ja terveyspalveluissa. Tällä hetkellä mm.</p>	Suunnitelma laaditaan ja määritetään lyhyen ja pitkän aikavälin toimenpiteet	Suunnitelma valmis 12/2023

Päätavoite	Kuvaus	Mittari	Tavoite vuodelle 2023
	erikoissairaanhoidon toiminta on vakavasti vaikeutunut ikääntyneiden palveluketjun haasteiden vuoksi. Tarkoitus on saada asiakkaat oikea-aikaisesti oikeiden palvelujen piiriin niin ikäihmisten, avopalveluiden kuin sairaalapalveluidenkin palvelulinjojen palveluissa.		
Mielenterveys- ja päihdepalveluja vahvistetaan ja palveluprosesseja kehitetään osana sote-keskus-konseptia	Päihde- ja mielenterveyspalvelujen oikea-aikaista ja yhdenvertaista palveluiden saatavuutta parannetaan luomalla ehkäiseviin, matalan kynnyksen ja sotekeskuksen palveluihin uudenlaisia toimintamalleja. Näitä ovat mm. mielenterveys- ja päihdetyön osaamisen vahvistaminen sote asemilla, opiskeluterveydenhuollossa ja kotihoidossa. Päihde- ja mielenterveyspalvelujen sisäistä koordinaatiota ja palveluprosesseja kehitetään ja uudistetaan sekä ehkäisevään päihdetyöhön panostetaan yhteistyössä kuntien ja muiden toimijoiden hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyön kanssa. Päihde- ja mielenterveyspalveluissa käytetään tutkittuja ja vaikuttavia hoito- ja työmenetelmiä.	Päihde- ja mielenterveyspalveluiden kii-reettömän hoidon saata-vuuden toteu-tuminen.	Saatavuus 14 päivää

### Järjestämiskäytäntö 3

#### Pelastuspalveluiden valmius toteutuu palvelutasopäätöksen mukaisesti

Päätavoite	Kuvaus	Mittari	Tavoite vuodelle 2023
Kehitetään onnettomuuksien ennaltaehkäisytyön digitaalisia keinoja ja varmistetaan, että pelastustoiminnan toimintavalmiusaika sekä ensihoidon tavoittamisaika -vaatimukset toteutuvat.	<p>Pelastustoimi on suunniteltava ja toteutettava siten, että onnettomuuksien ehkäisy on järjestetty ja että onnettomuus- ja vaaratilanteissa tarvittavat toimenpiteet voidaan suorittaa viivytyksettä ja tehokkaasti.</p> <p>Pelastustoimen ja ensihoidon palvelutasopäätöksissä määritellään palveluiden sisältö mm. niin, että palvelut on toteutettu tehokkaasti, tarkoituksenmukaisesti ja että ne on mitoitettu oikein. Palvelutarpeiltaan</p>	<p>Onnettomuuksien ennaltaehkäisytyössä on otettu käyttöön uusia digitaalisia palveluja.</p> <p>Pelastustoiminnan keski-</p>	<p>Tavoite: selvitetään uusien digitaalisten palveluiden mahdollisuudet.</p> <p>Tavoite: Pelastustoi-</p>

Päätavoite	Kuvaus	Mittari	Tavoite vuodelle 2023
<p>Edistetään pelastuspalveluiden ja sosiaali- ja terveyspalveluiden yhteistyötä sekä integraatiota selvittämällä uusia yhteisiä toimintamalleja.</p>	<p>samankaltaisille alueille turvataan palveluiden yhdenvertainen saatavuus.</p> <p>Pelastustoimen ja sosiaali- ja terveyspalveluiden välisiä synergiahyötyjä kartoittamalla voidaan löytää uusia toimintamalleja palvelutuotantoon. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi nykyistä laajemmilla kyvykkyyksillä toimivat hybridi-/monitoimiyksiköt, jolloin mm. kotiin vietävien palveluiden saatavuutta voitaisiin kehittää nykyisestään.</p>	<p>määräiset toimintavalmiusaikatavoitteet toteutuvat kaikissa kiireellisissä tehtävissä riskiluokista riippumatta.</p> <p>Ensihoidon A- ja B-kiireellisten tehtävien tavoittamisaikatavoitteet toteutuvat eri riskiluokissa.</p> <p>Palvelutasopäätösten tausta-aineistoksi kartoitetaan yhteisiä synergiamahdollisuuksia ja kehittämismahdollisuuksia otetaan huomioon vuonna 2023 päätettävissä pelastustoimen ja ensihoidon palvelutasopäätöksissä.</p>	<p>minnan toimintavalmiusajat palvelutasopäätöksen mukaiset.</p> <p>Tavoite: Ensihoidon tavoittamisaikatavoitteet palvelutasopäätöksen mukaiset.</p> <p>Tavoite: SOTEPE synergiakehittämiskehittämisehdotukseen toteutuu ja kehittämis-ehdotukset huomioidaan palvelutasopäätöksissä.</p>

## Järjestämiskäytäntö 4

### Digitaalisten palveluiden määrä kasvaa tavoitellusti

Päätavoite	Kuvaus	Mittari	Tavoite vuodelle 2023
Digipalveluiden ja sähköisen asiointin määrä kasvaa	<p>Pirkanmaan digitaalisten palveluiden kehittämisen tavoitteena on korvata ja kehittää perinteisiä toimintamalleja. Digitalisaatiolla saadaan lisättyä työn tuottavuutta, karsitua hukkaa, kohdennettua palveluja sekä nostettua asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyttä. Palveluiden saatavuus ja saavutettavuus voivat digitaalisuuden myötä muodostua ympärivuorokautiseksi.</p> <p>Tavoitteena on siirtää kivijalkapalveluissa asiointia mahdollisimman paljon uusien sähköisten palveluiden käyttäjiksi. Kehittämissuunnitelmassa huomioidaan ne asiakkaat, joille sähköinen asiointi ei ole mahdollista. Tavoitteena on myös yhtenäinen ja selkeä sähköisten palveluiden asiointialusta hyvinvointialueella.</p>	<p>Sähköiseen palveluun rekisteröityneet lkm kasvaa.</p> <p>Digitaaliset palvelut integroidaan yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.</p> <p>Etävastaanottojen sekä etähoivayhteyksien lkm kasvaa.</p> <p>Chat ja chatbot –asiointien lkm kasvaa.</p>	<p>Kasvu 5 %</p> <p>Valmis</p> <p>Kasvu 5 %</p> <p>Kasvu 5 %</p>

## Järjestämiskäytäntö 5

### Työhyvinvointi luo henkilöstön pysyvyyttä

Päätavoite	Kuvaus	Mittari	Tavoite vuodelle 2023
Hyvinvointialueelle on luotu henkilökunnan kanssa henkilöstöohjelma uudistuvan työnantajajuuden perustaksi.	Henkilöstöohjelmassa kuvataan periaatteet ja työkalut työhyvinvoinnin kehittämiseen.	<p>Työyksikkökohtaiset suunnitelmat työyhteisön osallisuuden parantamiseksi.</p> <p>Työhyvinvointikysely (QWL).</p>	<p>Suunnitelmat on laadittu.</p> <p>Ensimmäinen mittaus toteutettu.</p>

## Järjestämiskäytäntö 6

### Vaikuttavuuden näkökulmat ohjaavat toimintaa

Päätavoite	Kuvaus	Mittari	Tavoite
Pirkanmaan vaikuttavuusohjelman perustan ja kansallisen vaikuttavuuskeskuksen rakentaminen.	<p>Pirkanmaan hyvinvointialue hakee vaikuttavuuskeskuksen perustamista Pirkanmaalle. Rakentaminen alkaa vuonna 2023 suunnitelmien laatimisella ja kansallisella yhteistyöllä muiden yliopistosairaala hyvinvointialueiden ja HUS:n kanssa RRP-hakemuksen toimenpideohjelman pohjalta.</p> <p>Työtä vaikuttavuuden kehittämiseksi tehdään myös Pirkanmaan hyvinvointialueen sisällä. Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä on kehitetty vaikuttavuusohjelmaa vuodesta 2018 alkaen. Vaikuttavuusohjelma on tarkoitus laajentaa vuonna 2023 koko Pirkanmaan hyvinvointi-alueelle. Vaikuttavuusohjelman tärkeimmät etenemistoimenpiteet vuodelle 2023 ovat asiakaskokemusmittauksen (NPS) laajentaminen avopalveluissa ja samanaikaisesti PEI:n – kysymyspatteriston yhden kysymyksen liittäminen samaan mittaukseen. PEI- kysymyksen lisäys toteutetaan asiakaskokemus NPS:n teknisten ratkaisujen edetessä. PEI- mittauksen soveltumista selvitetään ja pilotoidaan myös mm. sosiaalipalveluissa. Laajempaa käyttöönottoa arvioidaan pilotoinnin perusteella.</p>	<p>Vaikuttavuuskeskuksen suunnitelmat valmiit käynnistämiseen.</p> <p>Asiakaskokemusmittauksen käyttö (NPS) laajenee avopalveluissa. Kyseeseen liitetään PEI-mittari. Mittauksen soveltumista muihin palveluihin selvitetään ja pilotoidaan samanaikaisesti.</p>	<p>Valmis</p> <p>NPS mittauksen käyttö laajenee sisältäen PEI mittarin</p>

## Pirkanmaan hyvinvointialuestrategia

Hyvinvointialuestrategia ohjaa Pirkanmaan hyvinvointialueen ja sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen toimintaa vuosina 2023–2025. Aluevaltuusto hyväksyy hyvinvointialuestrategian 5.12.2022. Strategia ohjaa hyvinvointialueen toimintaa ja määrittää hyvinvointialueen pitkän tähtäimen tavoitteet. Strategia vastaa ensisijaisesti pirkanmaalaisten tavoitteisiin, ja huomioi samalla valtakunnalliset vaatimukset. Hyvinvointialueen strategia perustuu arvioon hyvinvointialueen tilanteesta strategian laatimishetkellä sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista hyvinvointialueen tehtävien toteuttamiseen. Lain vaatimusten mukaisesti Pirkanmaan hyvinvointialuestrategiassa huomioidaan

1. Pitkän aikavälin tavoitteet hyvinvointialueen asukkaiden hyvinvoinnin edistämässä
2. Palvelujen järjestämistä ja tuottamista koskevat strategiset linjaukset
3. Hyvinvointialueen tehtäviä koskevissa laeissa säädetyt palvelutavoitteet
4. Omistajapolitiikka
5. Henkilöstöpolitiikka
6. Asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet

Hyvinvointialueen strategiaa täydentävät aluevaltuuston hyväksymät sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategia, pelastustoimen palvelutasopäätös sekä talousarvio ja taloussuunnitelma. Palvelustrategia tarkentaa strategian tavoitteita ja periaatteita sosiaali- ja terveystalouden osalta. Pelastustoimen palvelutasopäätös määrittelee toiminnan tavoitteet, käytettävät voimavarat, tuotettavat palvelut ja niiden tason. Toiminta- ja taloussuunnitelmassa hyväksytyjen toiminnan ja talouden tavoitteiden on toteutettava hyvinvointialuestrategiaa. Lisäksi hyvinvointialuetta ohjaa aluehallituksen hyväksymät toimeenpano-ohjelma, toimintaohjelmat sekä hyvinvointialueen johdon hyväksymät operatiiviset asiakirjat. Toimeenpano-ohjelmassa määritellään strategian tavoitteita tukevat toimenpiteet sekä niiden seuranta ja mittaaminen. Toimeenpano-ohjelma valmistuu alkuvuodesta 2023.

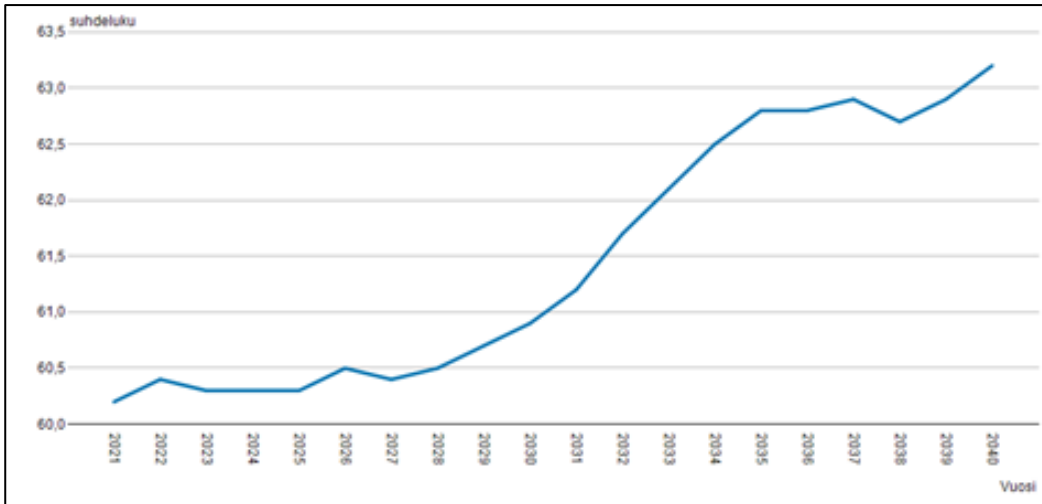
## Pirkanmaan toimintaympäristö

Pirkanmaan sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteellinen toimintaympäristö muuttuu vuoden 2023 alusta kun Pirkanmaan sairaanhoitopiiriin ja 23 kunnan järjestämisvastuu siirtyy Pirkanmaan hyvinvointialueelle. Pirkanmaalla 15 kuntaa on toiminut järjestämisvastuussa perustason sosiaali- ja terveystalouden palveluista ja 8 on hoitanut palveluiden järjestämisen vastuukuntamallilla tai muilla tavoin. Pirkanmaalla palveluiden tuottajina toimivat lisäksi vahvasti yritykset ja järjestöt.

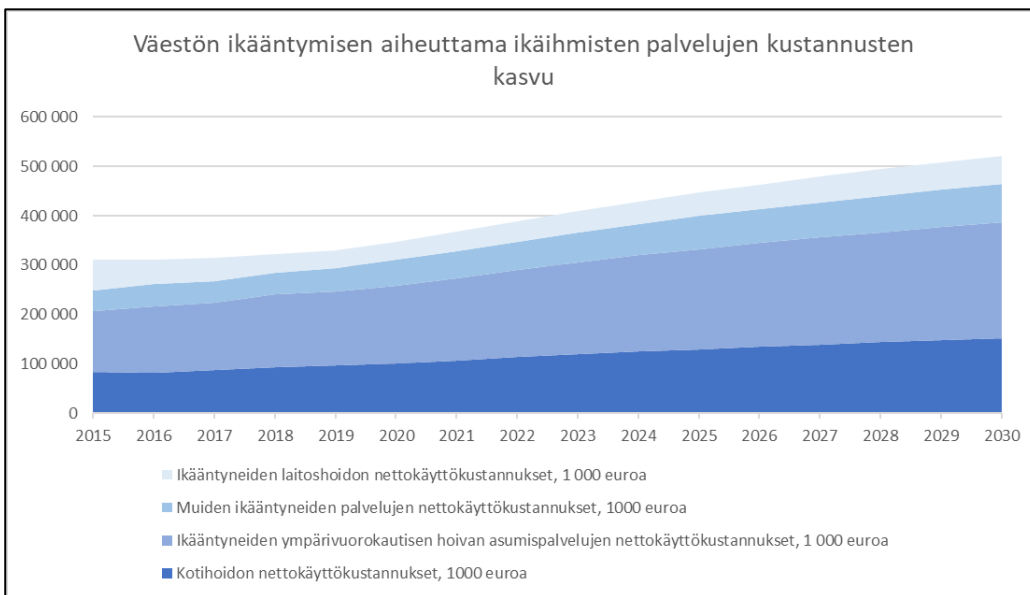
### Väestöllinen tilannekuva

Pirkanmaa on väestöpohjaltaan Suomen suurin hyvinvointialue ja sen piiriin kuuluu yli puoli miljoonaa asukasta. Väestön arvioidaan kasvavan noin 4 % vuoteen 2040 ja kasvu keskittyy Tampereen ydinkaupunkiseudulle. Pirkanmaa on kompakti väestön tiheyden, liikenneyhteyksien sekä saavutettavuuden näkökulmasta. THL:n (2021) mukaan Pirkanmaan alueellisia vahvuuksia ovat taloudellinen huoltosuhde, työpaikkaomavaraisuus sekä korkea koulutaneisuus- ja työllisyysaste.

Väestönkasvusta ja hyvistä lähtökohdista huolimatta Pirkanmaan haasteina ovat ikäihmisten määrän kasvu sekä väestörakenteen eroavaisuudet alueella. Yli 75-vuotiaiden määrän ennustetaan kasvavan 36 % vuoteen 2030 mennessä ja 57 % vuoteen 2040 mennessä. Samanaikaisesti alle 15-vuotiaiden määrän ennustetaan vähenevän 18 % vuoteen 2040 mennessä. Pirkanmaan huoltosuhteen arvioidaan heikkenevän vuodesta 2028 eteenpäin, kuva 3. Ikäihmisten määrän kasvu lisää palvelutarvetta ja samalla palveluiden tuottamisen kustannukset nousevat vuosi vuodelta, kuva 4. Yli 75- ja yli 85- vuotiaiden määrän kasvu keskittyy erityisesti Tampereen ydinkaupunkialueelle, kun muualla alueella palvelurakennetta on jo osin sopeutettu.



Kuva 3. Väestöllinen huoltosuhde Pirkanmaalla. Väestöllinen huoltosuhde kuvaa väestön ikärakennetta. Lasten ja vanhus-eläkeikäisten määrän suhde työikäisen väestön määrään (lasten ja ikäihmisten määrä/100 työkäistä). Lähde: Tilastokeskus



Kuva 4. Väestön ikääntymisen vaikutus palvelujen kustannuksiin. Lähde Mikko Hannola/Pshp

### Pirkanmaan palvelutarve ja saatavuus

Pirkanmaalaiset ovat verrattain terveitä ja hyvinvoivia. Pirkanmaan sairastavuusindeksi (THL 2017-2019) 9,74 sekä kansantauti-indeksi 98 (Kela 2018) ovat molemmat alle kansallisen keskiarvon. THL:n sairastavuusindeksin mukaan Pirkanmaalla sairastavuus on hieman pienempi kuin maassa keskimääriin. Indeksien mukaan sairastavuudessa on merkittäviä eroavaisuuksia Tampereen ydinkaupunkiseudun ja muun maakunnan välillä.

Pirkanmaan sisällä väestörakenteessa, elintavoissa, terveydentilassa sekä sosioekonomisessa tilanteessa on vastaavat eroavaisuudet Tampereen ydinkaupunkiseudun ja muun maakunnan välillä. THL:n palvelutarvekertoimen mukaan palvelutarve Pirkanmaalla vastaa valtakunnan keskitasoa. Tarvekerroin huomioi alueen



ikä- ja sukupuolirakenteen, sosioekonomisen aseman ja sairastavuuden. Tuoreimman palvelutarveselvityksen tiedot vuodelta 2020 näyttävät usean vuoden jälkeen pientä kasvua Pirkanmaan palvelutarpeessa. Palvelutarvekertoimen mukaan palvelutarve vaihtelee Pirkanmaan sisällä suuresti: suurimmillaan tarve on 44 % suurempi ja pienimmillään lähes 20 % pienempi kuin maassa keskimäärin. Pirkanmaan kouluterveyskysely 2021 nostaa esiin, että koulu-uupumuksen, masennuksen, ahdistuksen ja yksinäisyyden kokemukset ovat kasvussa. Kouluterveyskyselyn vertailussa on nähtävissä myös merkittäviä alueellisia eroja.

### Saatavuus

THL nostaa arviointiraportissaan yhdeksi Pirkanmaan kehittämiskohteista palveluiden saatavuuden alueellisen yhdenvertaisuuden toteutumisen. Perusterveydenhuollon hoitoon pääsystä on eroja Pirkanmaan eri alueiden välillä. Vuoden 2021 aikana hoitoon pääsy lääkärille 7 päivässä toteutui Pirkanmaalla keskimäärin 50%:sti. Vuoden 2022 syyskuun tilanteessa Pirkanmaalla hoitoon pääsy lääkärille 7 päivässä toteutui 52%:sti. Saatavuudessa on suuria eroja alueellisesti, erot eivät näy Tampereen ydinkaupunkiseudun ja muun maakunnan välillä, vaan vaihtelevat kunnittain.

Palvelutarpeen kehitys ja vastuu varmistaa yhdenvertaisuuden toteutumisen, edellyttävät hyvinvointialuetta jatkossa järjestämään vaikuttavampia palveluita Pirkanmaan eri alueiden erityispiirteet huomioiden.

### Organisaatio

Pirkanmaan hyvinvointialueen toiminnan järjestäminen perustuu malliin, jossa strategisesta ohjauksesta sekä tavoitteiden ja mittareiden määrittämisestä ja resurssien asettamisesta vastaa valtuusto yhdessä muiden poliittisten toimielinten kanssa hallintosäännön määrittämällä tavalla.

Strateginen ohjauksen (konsernipalvelut) tehtäväalueen toiminnon muodostavat hallinto-, talous-, henkilöstö-, hankinta- ja viestintäjohtaminen, tietojohtaminen, strategiatyö sekä TKIO. Strategisen ohjauksen tehtäväaluetta johtaa konsernipalvelujohtaja.

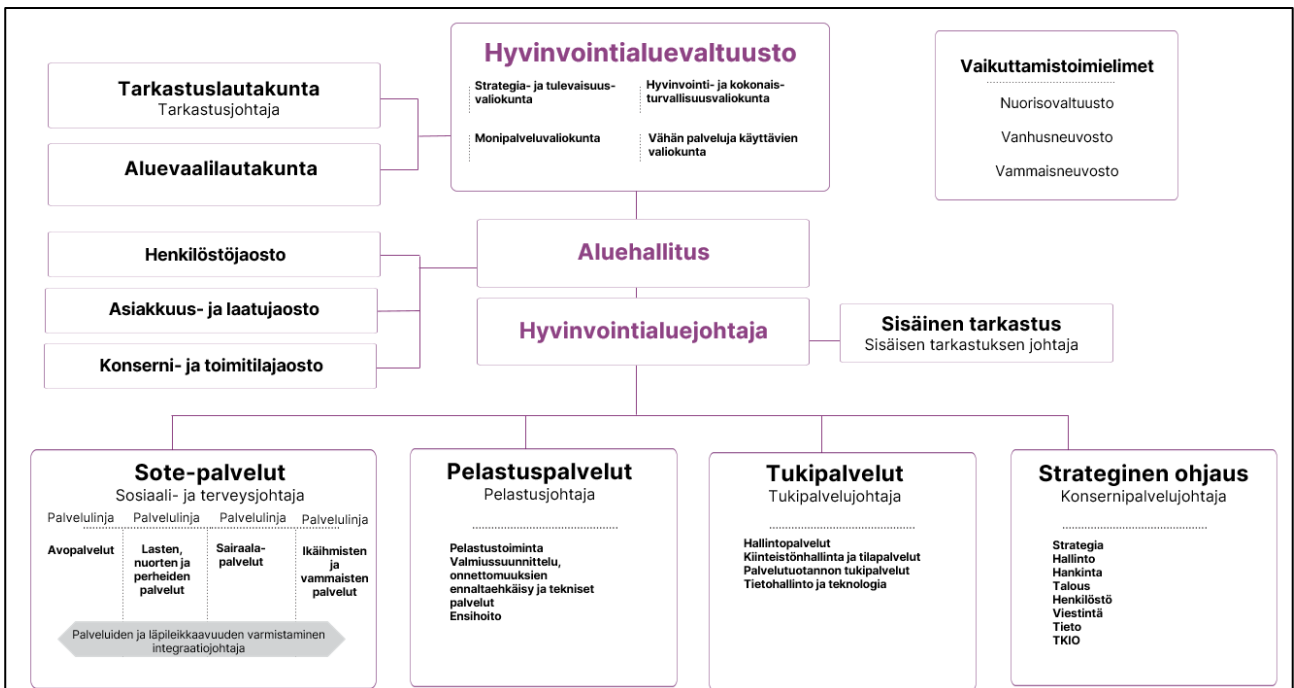
Tukipalvelujen keskeisin tehtävä on mahdollistaa hyvinvointialueen palvelut ja tukea ydintoimintoja. Tukipalvelut tukevat ja tuottavat palveluja niin johdolle, strategiselle ohjaukselle ja toimielimille kuin koko palvelutuotannolle. Tukipalvelujen palvelujen rakenteen muodostat hallintopalvelut, kiinteistö- ja toimitilapalvelut, tietohallinto- ja teknologiapalvelut sekä palvelutuotannon tukipalvelut. Tukipalvelut tehtäväaluetta johtaa tukipalvelujohtaja.

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutuotannon organisoinnissa on lähdetty ajattelusta, jossa palveluja johdetaan yhtenä kokonaisuutena. Vastuu sote-palveluiden toiminnan organisoinnista ja kehittämisestä on osoitettu hyvinvointialuejohtajasta seuraavalle tasolle. Tehtävästä vastaa sosiaali- ja terveysjohtaja.

Palvelutuotannon organisaatorakenteen peruselementit muodostuvat selkeästä linjajohtamisesta. Linjojen johtamisen kautta luodaan edellytykset palveluiden yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon vahvistumiselle koko hyvinvointialueen tasolla. Tehtävästä vastaavat esitettyssä mallissa palvelulinjojen johtajat. Sote-palvelutuotannon neljä linjaa ovat Avopalvelut - Sairaalapalvelut - Lasten, nuorten ja perheiden palvelut - Ikäihmisten ja vammaisten palvelut. Palvelulinjat toimivat talousarviovalmistelussa sitovina seuranta- ja raportointitasoina hyvinvointialuevaltuustoon nähden.

Lainsäädännön vaateet palveluiden kokonaisvaltaisesta yhteensovittamisesta toteutetaan hallitulla prosessijohtamisella. Tehtävästä vastaa hyvinvointialuetasoisesti integraatiojohtaja.

Pelastuslaitos asemoituu organisaatioon sote-palvelutuotannolle rinnasteisena toimijana. Pelastuslaitosta johtaa pelastusjohtaja.



Kuva 5. Pirkanmaan hyvinvointialueen organisaatio.

## Taloussuunnittelun lähtökohdat

Hyvinvointialueen ensimmäisen talousarvion ja -suunnitelman lähtökohdat ovat olleet poikkeuksellisen hankalat. Normaalisti, kun laaditaan organisaation talousarviota, ovat lähtökohdina yleinen talouden kehitys, viimeisin tilinpäätös, talousarvion laadintavuoden talousarvio sekä ennuste laadintavuoden taloudesta. Nyt edellisistä on ollut käytettävissä tieto vain talouden yleisestä kehityksestä, jossa siinäkin on poikkeuksellisia ongelmia. Tämän vuoksi vuoden 2023 talousarvio ei ole tietopohjaltaan sellainen kuin sen tulisi olla. Onkin todennäköistä, että talousarviota tullaan tarkistamaan vuoden aikana, kun toteumatiedot ovat saatavilla.

Vuoden 2023 talousarvion laadinnan pohjaksi on pyritty keräämään luovuttavilta organisaatioilta vuoden 2022 talousarviotiedot sekä niiden toteutumiseen liittyvät arviot. Tietojen keräämisessä on kuitenkin ollut osittain merkittäviä vaikeuksia. Suurin ongelma on ollut talouden ja toiminnan tietojen yhdistäminen niin, että hyvinvointialueella olisi pohjatieto, johon verrata tulevaa toimintaa. Yksi oleellinen pohjatieto olisi ollut palveluluokittainen tilastotieto vuoden 2021 tilinpäätöksistä. Valitettavasti Valtiokonttori ei ole pystynyt sitä toimittamaan alkuperäisen aikataulun mukaisesti, eikä sitä ole voitu hyödyntää talousarvion laadinnassa.

Hyvinvointialueen talous ei ole suoraan riippuvainen yleisestä talouden kehityksestä. Rahoitus saadaan 85 %:sti valtiolta tarveperusteisesti. Loput rahoituksesta koostuu mm. asiakasmaksujen tuotoista, hanketuloista sekä palveluiden myynnistä muille maakunnille. Vuoden 2023 valtion rahoitus perustuu lopullisesti Pirkanmaan kuntien ja sairaanhoitopiirin vuoden 2022 sosiaali- ja terveystalouden sekä pelastustoimen todellisista nettomenoihin. Tätä pohjatietoa korotetaan palvelutarpeen oletetulla, laskennallisella kasvulla sekä ns. hva-indeksillä, joka perustuu henkilöstömenojen ja yleisen kustannustason nousuun.

Valtio tulee oikaisemaan vuoden 2023 rahoituksen vuoden 2022 lopullisten tilinpäätöstietojen perusteella. Nykyisen lain mukaan tämä oikaisu tehdään vuonna 2024. Tämä oikaisu korjaa siis kuntien ja sairaanhoitopiirin vuoden 2022 talousarvioiden ja tilinpäätösten eron. Kuntaliiton kyselyn mukaan tämä korjauserä olisi Suomessa kokonaisuutena noin 600 miljoonaa euroa, josta Pirkanmaalle laskennallisesti kohdistuisi noin 60 miljoonaa euroa. Lokakuussa hyvinvointialueen tekemässä kyselyssä Pirkanmaan kunnille tämä ero oli 42 miljoonaa euroa. Tässä taloussuunnitelmassa korjauseräksi on arvioitu 50 miljoonaa euroa ja se on kohdistettu suunnitelmavuodelle 2024. Valtiovarainministeriön mukaan valmisteilla on lakimuutos, jonka mukaan oikaisu voitaisiin kirjata jo vuodelle 2023. Mikäli tällainen muutos toteutuu, tullaan siitä tekemään vastaava talousarviomuutos vuoden 2023 aikana.

Vuodesta 2024 lähtien valtion sote-rahoitus on tarveperusteista, vaikkakin siirtymätasaus siirtää tarveperusteisuuden täydellisyyttä. Kuitenkaan aikaisempien vuosien menojen muutoksella tai esimerkiksi palvelurakenteen muuttamisella ei ole merkitystä rahoituksen määrään. Palveluiden tarveperusteisuus puolestaan mitataan yli kahdella sadalla alueellisella tarvetekijällä, joita ylläpitää THL. Palvelutarvekertoimen lisäksi rahoitukseen vaikuttavat myös esimerkiksi asukastiheys, kaksikielisyys, vieraskielisyys sekä terveyden edistäminen. Myös lakisääteiset muutokset otetaan rahoituksessa huomioon. Pelastustoimessa rahoituksen perusteina ovat asukasmäärä, asukastiheys sekä pelastustoimen riskitekijät. Tulevaisuudessa palvelutarpeen kasvusta huomioidaan rahoituksessa vain 80 %.

Kuntaliitto teki kyselyn 60:lle suurimmalle kaupungille sosiaali- ja terveystalouden toteuma-arviosta vuodelta 2022. Vastausten mukaan menot ovat kasvamassa peräti 7 % vuoteen 2021 verrattuna. Kasvu on poikkeuksellisen suuri, ja indikoi todennäköisesti sitä, että mm. koronan takia patoutunut kysyntä on nyt alkanut purkautua. Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä kysyntä ei ole vielä noussut normaalille kasvu-uralle, joten erikoissairaanhoidossa hoitovelka on yhä todennäköisesti purkamatta. Tämä aiheuttaa todennäköisesti lähivuosille huomattavaa palveluiden kysynnän kasvua. Pirkanmaan väestörakenne vastaa hyvin valtakunnallista rakennetta. Niinpä valtakunnallisesta kehityksestä voi hyvin ennustaa myös maakunnallista kehitystä.

## Hyvinvointialueen rahoituksen periaatteet

Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen rahoitusmekanismi muuttuu merkittävästi uudistuksen myötä 1.1.2023 alkaen. Valtion rahoitus on yleiskatteellista ja määritellään vuosittain.

Hyvinvointialueet ovat osa julkisen talouden suunnitelmaa ja valtion talousohjausta. Hyvinvointialueiden rahoituksen riittävyyttä suhteessa niille määrättyihin tehtäviin arvioidaan osana julkisen talouden suunnitelmaa. Suunnitelmassa käsitellään hyvinvointialueiden tehtäviä ja velvoitteita, taloutta sekä valtion hyvinvointialuetalouteen liittyviä taloudellisia vastuita. Julkisen talouden suunnitelma ohjaa ministeriöitä niiden valmistellessa hyvinvointialuetta koskevaa lainsäädäntöä ja ohjausta.

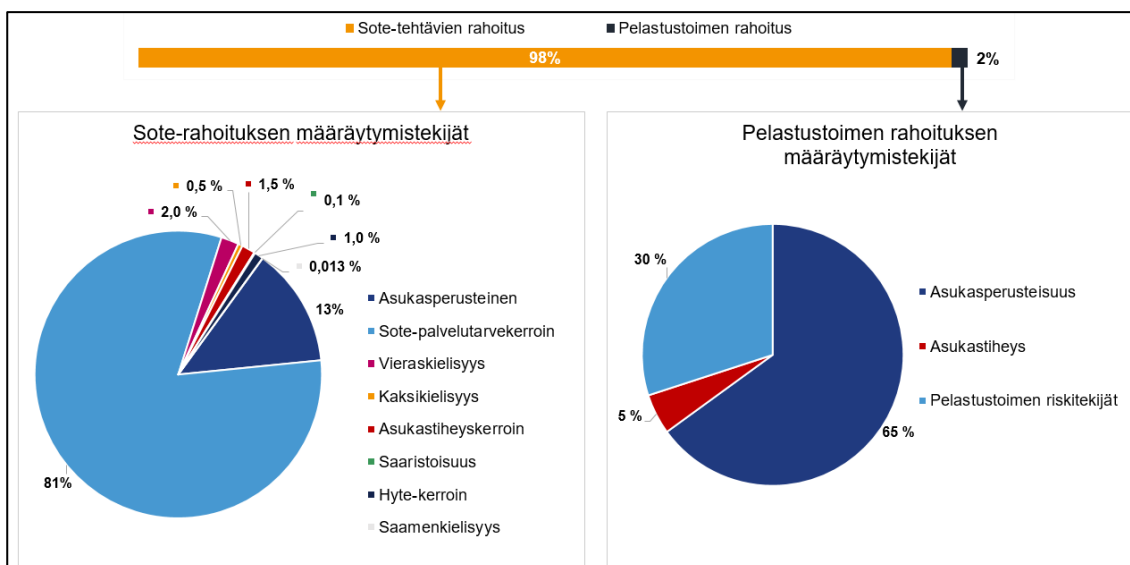
Rahoituksen yleiskatteellisuus tarkoittaa sitä, että hyvinvointialue voi itsenäisesti ohjata rahoitusta toiminnassaan sisäisesti sinne, mihin se palveluiden järjestämisen kannalta näkee asian tarkoituksenmukaisimpana. Hyvinvointialue voi tuottaa palveluita itse, yhteistyössä muiden hyvinvointialueiden kanssa, hankkimalla niitä markkinoilta tai asiakkaille annettavien palveluseteleiden kautta.

### Valtion määrittämät rahoituksen perusteet

Valtion rahoituksen lähtötason perusteena käytetään hyvinvointialueiden sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen käyttökustannuksia, rahoituskustannuksia sekä suunnitelman mukaisia poistoja ja arvonalentumisia.

Käyttökustannuksista vähennetään vuosikohtaisesti hyvinvointialueiden asiakasmaksutulot sekä muut toiminta- ja rahoitustuotot. Esimerkiksi koronan aiheuttamiin lisämenoihin myönnettyt korvaukset vähennetään tulevasta pohjarahoituksesta. Myös muille hyvinvointialueille kohdistuva laskutus vähennetään valtion rahoituksesta, koska se osuus rahoituksesta myönnetään asiakkaiden kotihyvinvointialueelle. Näin vältetään kaksinkertainen rahoitus samaan asiaan liittyen. Valtion rahoitettava osuus pohjautuu nettokustannuksiin (toimintakulut – toimintatuotot = nettokustannukset + poistot).

Valtion rahoitus perustuu hyvinvointialueen asukasmäärään, sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tarvetta kuvaavien tekijöihin, asukastiheyteen, vieraskielisyyteen, kaksikielisyyteen, saaristoisuuteen, saamenkielisyyteen, hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen sekä pelastustoimen riskitekijöihin. Yliopistosairaaloiden erityisasemaa ei ole toistaiseksi huomioitu rahoituksessa, mutta sen odotetaan vaikuttavan tulevien vuosien rahoitukseen vuodesta 2024 alkaen.



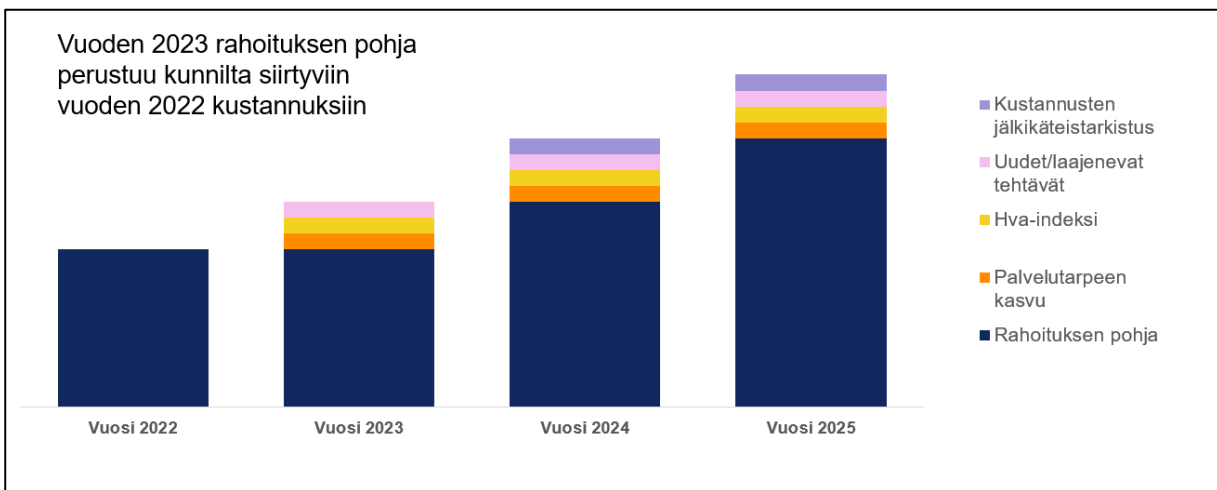
Kuva 6. Hyvinvointialueen rahoituksen määräytymistekijät

## Siirtymätasaus ja vuoden 2023 rahoituksen määräytyminen

Hyvinvointialueen rahoituksen muutos kuntapohjaisesta rahoituksesta valtion tarveperusteiseksi rahoitukseksi tapahtuu siirtymätasausmekanismilla, jossa huomioidaan laskennallisten kustannusten mukaisen rahoituksen ja hyvinvointialueen alueen kuntien toteutuneiden kustannusten erotus.

Siirtymätasaus on vuonna 2023 täysimääräinen eli käytännössä hyvinvointialueen toimijoilta siirtyvät vuoden 2022 kustannukset muodostavat pohjan hyvinvointialueen vuoden 2023 rahoitukselle. Laskennalliseen tarveperusteiseen rahoitukseen siirrytään vaiheittain vuoteen 2029 mennessä. Siirtymätasauksen määräksi Pirkanmaalla on arvioitu 2,7 milj. euroa, joka tarkoittaa, että laskennallinen rahoitus ja todellinen käytetty rahoitus ovat hyvin lähellä toisiaan. Yliopistosairaalaan liittyvät erityiskustannukset näkyvät vuoden 2022 toteutuneissa kustannuksissa. Jos yliopistosairaalaosuus huomioidaan jatkossa erillisenä tekijänä myös rahoituksessa, niin se kasvattaa Pirkanmaan hyvinvointialueen laskennallista rahoitusosuutta ja kasvattaa siten siirtymätasauksen suuruutta. Muutos tulisi siis siltä osin näkymään rahoituksessa siirtymätasausmekanismin myötä usean vuoden aikana.

Siirtyvät kustannukset lasketaan vuoden 2022 kustannustasossa. Näiden päälle huomioidaan palvelutarpeen kasvu, hyvinvointialueen hintaindeksi sekä mahdolliset tehtävämuutokset.



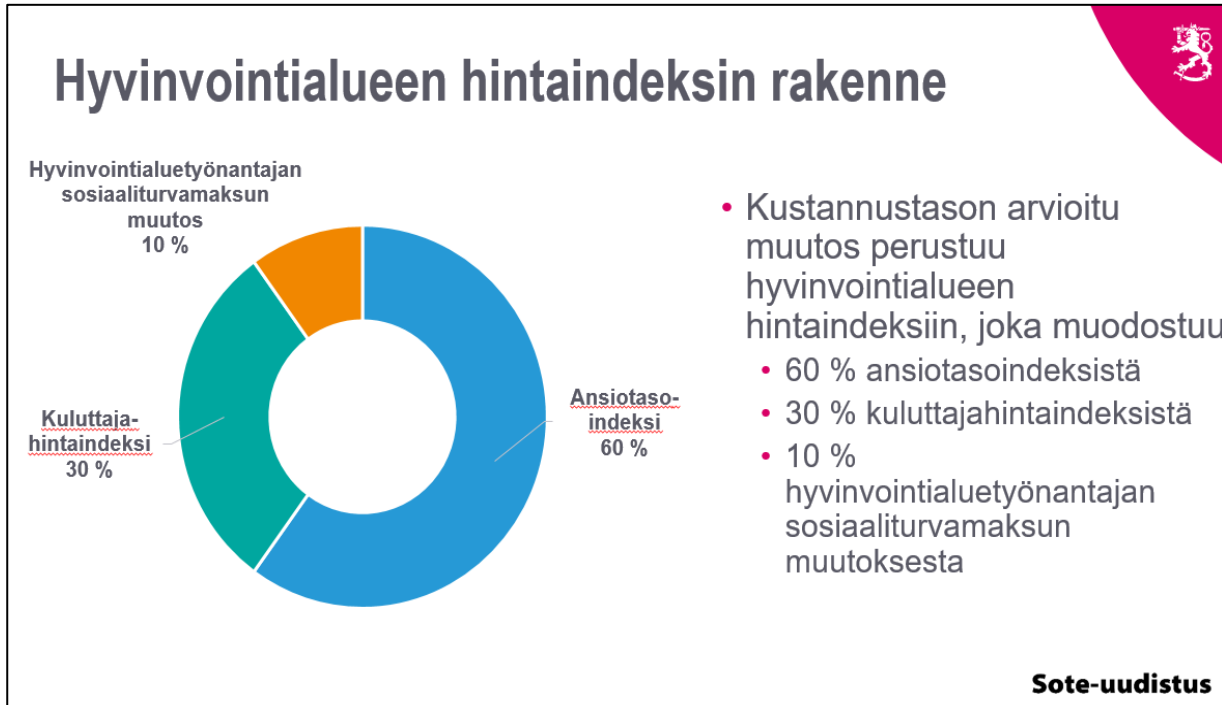
Kuva 7. Hyvinvointialueen rahoituksen määräytyminen

## Kunnilta siirtyvät kustannukset vuodelta 2022

Rahoituksen pohjana on hyvinvointialueen kunnilta siirtyvät kustannukset. Siirtyvien kustannustietojen pohjana käytetään palveluluokittain eroteltua siirtyvän toiminnan vuoden 2021 tilinpäätöstietojen sekä vuoden 2022 talousarvotietojen keskiarvoa, joka on skaalattu vuoden 2022 tasoon. Tietojen oikeellisuus edellyttää, että kunnissa kaikki siirtyvät kustannukset on kirjattu täysimääräisesti oikeille siirtyville palveluluokille. Jos näin ei ole, niin puuttuvat tiedot puuttuvat myös vuoden 2023 rahoituspohjasta.

## Hyvinvointialueen hintaindeksi

Vuoden 2023 rahoitukseen huomioidaan hintaindeksi, joka kuvaa kustannustason muutosta. Hintaan indeksin suuruus on 3,56% ja se perustuu ansiotasoindeksiin, kuluttajahintaindeksien sekä hyvinvointialueyönantajan sosiaaliturvamaksun muutoksiin vuodesta 2022 vuoteen 2023.



Kuva 8. Hyvinvointialueen hintaindeksin rakenne

Koska indeksi kuvaa muutosta vuodesta 2022 vuoteen 2023 ja pohjalukuna käytetään kuntien siirtyvän toiminnan vuoden 2022 alkuperäistä talousarviolukua, niin vuodesta 2021 vuoteen 2022 tapahtunut poikkeuksellisen suuri inflaatio jää rahoitusperiaatteiden hintaindeksissä huomioimatta, mutta se tulee todennäköisesti näkymään vuoden 2022 kunnilta siirtyvien talousarvioiden ylityksenä. Vuoden 2022 talousarvion ja vuoden 2022 lopullisen tilinpäätöksen erotus tullaan huomioimaan rahoituspohjiin ja näiden erotus suoritetaan kertakorvauksena vuoden 2023 rahoitukseen, mutta tämän hetkisen tiedon mukaan vasta vuoden 2024 puolella. Pirkanmaalla tämän eron arvioidaan olevan noin 50 milj. euron suuruinen.

## Palvelutarpeen kasvu

Vuoden 2023 rahoitukseen huomioidaan THL:n laskelmien mukaisesti palvelutarpeen kasvu vuodesta 2022 vuoteen 2023. Palvelutarpeen muutoksen suuruus on arvioitu koko maan tasolla olevan 1,22% ja Pirkanmaalla rahoituslaskelmien perusteella 1,7%.

## Määräaikainen korotus

Vuosille 2023-2029 palvelutarpeen arvioitua vuosittaista kasvua korotetaan 0,2 prosenttiyksiköllä hyvinvointialueen rahoitukseen. Määräaikaisella korotuksella vastataan osaltaan esimerkiksi muutoksesta aiheutuviin muutuskustannuksiin.

## Tehtävämuutosten huomioon ottaminen

Valtion rahoituksen tasoa määritettäessä otetaan täysimääräisesti huomioon hyvinvointialueiden järjestämisvastuulle kuuluvien tehtävien laajuuden tai laadun muutos, jos se aiheutuu asianomaista tehtävää koskevasta laista tai asetuksesta, lakiin tai asetukseen perustuvasta valtion viranomaisen määräyksestä tai valtion

talousarviosta. Valtion rahoitusta voidaan korottaa tai alentaa tehtävien laajuuden tai laadun muutoksen perusteella. Hyvinvointialueiden uusien tehtävien osuus vuoden 2023 rahoitukseen on koko maan tasolla sekä Pirkanmaalla noin 1,3%.

Kaikkiaan Pirkanmaan hyvinvointialueen rahoitus vuodelle 2023 muodostuu seuraavasti:

Pirkanmaan hyvinvointialue	Euroa	Muutos%
Siirtyvät kustannukset 2022	1 957 617 442	
Hinta-indeksi 2023	69 729 600	3,56 %
Palvelutarpeen muutos 2023	33 887 804	1,73 %
Uudet tehtävät	25 324 656	1,29 %
Määräaikainen korotus 0,2%	3 915 235	0,20 %
Rahoitus yhteensä 2023	<b>2 090 474 736</b>	6,79 %

Taulukko 2. Pirkanmaan hyvinvointialueen rahoitus vuodelle 2023.

Asukaslukuun suhteutettuna vuoden 2023 rahoitus on yhteensä 3 963 euroa per asukas.

### Hyvinvointialueen lisärahoitus

Hyvinvointialue ei voi itsenäisesti ylittää rahoitusta vastaavia kustannuksia, vaikka palvelutarve kasvaisi ennakoidusta, koska hyvinvointialueen rahoitus on vuositasolla kiinteä. Jos kuitenkin rahoituksen taso vaarantaa riittävien sosiaali- ja terveyspalveluiden tai pelastustoimen palveluiden järjestämisen, on hyvinvointialueella mahdollisuus lisärahoitukseen. Mahdollinen lisärahoitustarve myönnetään valtion talousarvioon otettavasta lisämäärärahasta ja edellyttää aina erillistä valtiovarainministeriön asettamaa valmisteluryhmää, jonka johdolla lisärahoituksen edellytyksiä selvitetään.

### Valtion rahoituksen maksatus

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus maksaa valtion rahoituksen hyvinvointialueelle kuukausittain viimeistään kuukauden ensimmäisenä päivänä. Varainhoitovuoden tammikuussa ja kesäkuussa maksetaan molempina 2/12 koko vuoden rahoituksesta ja muina kuukausina jäljelle jäävä rahoitus yhtä suurina erinä.

## Talousarvion rakenne, sitovuus, seuranta ja tilivelvolliset

Pirkanmaan hyvinvointialueen talousarviossa ovat seuraavat osat: yleisperustelut, käyttötalousosa, tuloslaskelmaosa, investointisuunnitelma ja rahoitusosa.

Talousarviossa ovat valtuustoon nähden sitovia seuraavat:

- käyttötalousosassa palvelulinjojen sekä strategisen ohjauksen, tukipalvelujen ja pelastustoimen tehtäväalueiden tulot ja menot sekä sivuilla 11-13 olevat yleiset tavoitteet sekä sivuilla 16-22 olevat järjestämisen tavoitteet
- tytäryhtiöiden tavoitteet
- tuloslaskelmaosassa tilikauden tulos
- investointiosassa hankeryhmien (rakennukset, laite- ja kalustohankinnat, ICT ja muut aineettomat hyödykkeet, muut investoinnit) tulot ja menot sekä hankeryhmiin sisältyvät, investointisuunnitelmassa mainitut investoinnit nimikkeinä
- rahoitusosassa pitkäaikaisten lainojen lisäys, antolainojen määrän lisäys sekä maksuvalmiutta turvaava lyhytaikaisten lainojen enimmäismäärä vuoden aikana

Tehtäväalueiden ja palvelulinjojen tavoitteet ovat sitovia hallitukseen nähden.

Hallitus vastaa talousarvion kuukausittaisesta seurannasta. Lisäksi valmistellaan kaksi välitilinpäätöstä huhtikuun ja elokuun lopun tilanteista.

Tilivelvollisella on vastuu johtamansa toiminnan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaisesta järjestämisestä sekä niiden jatkuvasta ylläpidosta ja tuloksellisuudesta.

Ylimmällä tilivelvollisella johdolla on erityinen vastuu ja velvoite toimia hyvän hallinto- ja johtamistavan sekä eettisten periaatteiden mukaisesti sekä puuttua toiminnassa ilmeneviin epäkohtiin. Johdolla on aktiivinen selonottovelvollisuus vastuullaan olevasta toiminnasta ja sen sisäisen valvonnan järjestämisen asianmukaisuudesta. Tilivelvollisuusaseman puuttuminen ei vapauta esimiestä alaistensa toiminnan valvontavastuusta.

Tarkastuslautakunta on esittänyt, että valtuusto päättäisi tilivelvollisista seuraavasti:

### Toimielinten jäsenet

- Aluehallituksen jäsenet ja varajäsenet
- Aluehallituksen asiakkuus- ja laatujaoston jäsenet ja varajäsenet
- Aluehallituksen henkilöstöjaoston jäsenet ja varajäsenet
- Aluehallituksen konserni- ja toimitilajaoston jäsenet ja varajäsenet
- Tarkastuslautakunnan jäsenet ja varajäsenet

### Esittelijät

- Aluehallituksen esittelijä (hyvinvointialuejohtaja ja varahenkilöt)
- Aluehallituksen asiakkuus- ja laatujaoston esittelijä (sosiaali- ja terveysjohtaja)
- Aluehallituksen henkilöstöjaoston esittelijä (henkilöstöjohtaja)
- Aluehallituksen konserni- ja toimitilajaoston esittelijä (konsernipalvelujohtaja)
- Tarkastuslautakunnan esittelijä (tarkastusjohtaja)



## Tehtävälueiden, palvelulinjojen ja toimialueiden tilivelvolliset viranhaltijat

### Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutuotanto:

- Sosiaali- ja terveysjohtaja
  - Integraatiojohtaja
  - Avopalvelujen palvelulinjajohtaja
  - Sairaalapalvelujen palvelulinjajohtaja
  - Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen palvelulinjajohtaja
  - Ikäihmisten ja vammaisten palvelujen palvelulinjajohtaja
  - Hyvinvointialueen vastaava johtajaylilääkäri
  - Hyvinvointialueen vastaava hoitotyönjohtaja
  - Hyvinvointialueen vastaava sosiaalihuollon johtaja
  - Avopalvelujen palvelulinja:
    - Toimialuejohtaja: Avopalvelujen vastaanotto toiminta
    - Toimialuejohtaja: Suun terveydenhuolto
    - Toimialuejohtaja: Sosiaalipalvelut
  - Sairaalapalvelut:
    - Johtajaylilääkäri
    - Toimialuejohtaja: Sisätaudit, keuhko, iho, allergia, ikääntyneet
    - Toimialuejohtaja: Kirurgia, syöpä ja vatsasairaudet
    - Toimialuejohtaja: Aistit, neuroalat ja tules
    - Toimialuejohtaja: Lapset ja naiset
    - Toimialuejohtaja: Psykiatria
    - Toimialuejohtaja: Akuuttihoito
    - Toimialuejohtaja: TK-sairaalat, kotisairaala, hoitotyön palvelualue
  - Lasten, nuorten ja perheiden palvelut:
    - Toimialuejohtaja: Terveyspalvelut ja opiskeluhoito
    - Toimialuejohtaja: Perhepalvelut
    - Toimialuejohtaja: Erityispalvelut
  - Ikäihmisten ja vammaisten palvelut (IKI ja VAPA):
    - Toimialuejohtaja: Ikäihmisten palvelut
    - Toimialuejohtaja: IKI ja VAPA yhteiset palvelut
    - Toimialuejohtaja: Vammaisten palvelut

### Pelastuslaitoksen palvelutuotanto:

- Pelastusjohtaja

### Strateginen ohjaus ja järjestäminen:

- Konsernipalvelujohtaja
  - Viestintäjohtaja
  - Talousjohtaja
  - Strategiajohtaja
  - Hallintojohtaja
  - Hankintajohtaja
  - Henkilöstöjohtaja

- Tietojohtaja
- Tutkimus- ja kehitysjohtaja

Tukipalvelut:

- Tukipalvelujohtaja
  - Hallintopalvelujohtaja
  - Kiinteistöjohtaja
  - Tietohallintojohtaja
  - Tukipalveluiden palvelutuotantojohtaja

sekä muut henkilöt, joita asemansa perusteella voidaan pitää tehtäväalueensa johtavina viranhaltijoina.

## Katsaus henkilöstöstä

Hyvinvointialueella on noin 19 000 vakinaista työntekijää vuoden 2023 alussa. Uusi organisaatio pitää sisälleen lähes 600 eri ammattinimikettä. Hyvinvointialueen palveluksessa työskentelee sosiaali- ja terveydenhuoltoalan sekä palo- ja pelastustoimen ammattilaisia ja muiden, kuten ICT, viestintä, HR – alan asiantuntijoita. Palkanmaksupalvelut hyvinvointialueelle tuottaa Monetra Oy ja työterveyshuollon palvelut Pirte Oy.

Yleisin hyvinvointialueella elokuun 2022 tiedon mukaan oleva nimike on sairaanhoitaja, joita on yli 4000. Taulukossa 3 on esitetty 1.1.2023 viisi yleisintä nimikettä. Huomioitavaa on, että hyvinvointialueelle siirtyy samanlaisia tehtäviä tekeviä työntekijöitä erilaisilla nimikkeillä. Hyvinvointialueen työntekijöistä vakituudessa työsuhteessa on 1.1.2023 15422 työntekijää eli 81,8 % kaikista työntekijöistä. Määräaikaisia työntekijöitä on 3438.

Nimike	Työntekijöiden määrä
Sairanhoitaja	4224
Lähihoitaja	3014
Sairaalahuoltaja	622
Erikoislääkäri	532
Terveydenhoitaja	486

Taulukko 3. Yleisimmät nimikkeet 1.1.2023.

Voimassa olevat Kuntatyönantajien (KT:n) ja kunta-alan pääsopijajärjestöjen sopimat kunta-alan virka- ja työehtosopimukset ovat voimassa 30.4.2025 asti. Hyvinvointialueella sovelletaan hyvinvointialueiden yleistä virka- ja työehtosopimusta (HYVTES), Kunnallista Lääkärien virkaehtosopimusta (LS), Kunnallista opetusalan virka- ja työehtosopimuksen (OVTES) sekä Sosiaali- ja terveydenhuollon työ- ja virkaehtosopimusta (SOTE-sopimus).

### Hyvinvointialueen henkilöstöpolitiikka

Pirkanmaan hyvinvointialueen tavoitteena on olla vetovoimainen, työntekijöistään huolta pitävä ja pitovoimainen työnantaja. Hyvinvointialue tarjoaa työntekijöilleen monipuoliset urakehitysmahdollisuudet ja mahdollisuuksia jatkuvaan osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Tuloksellinen osaamisen kehittäminen näkyy organisaation ja yhteisöjen laadukkaina palveluina, tuottavuuden kasvuna, innovaatioina ja mielekkäänä työkokemuksena, työhyvinvointina ja työssä menestymisenä.

Hyvinvointialue lähtee kehittämään ja rakentamaan henkilöstökokemustaan ja työnantajabrändiään toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten ja henkilöstöltä kerätyn tiedon pohjalta. Suurimmat haasteet tulevana vuosina ovat henkilöstön saatavuus, riittävyys ja pysyvyys. Näiden turvaaminen edellyttää palvelurakenteen ja tuotantotapojen merkittävää muuttamista sekä panostusta hyvinvointialueen veto- ja pitovoimaan sekä työ- ja tehtäväkuvien uudistamista. Osaamisen, kyvykkyyksien ja onnistumisen johtaminen, palkitsemiskäytäntöjen kehittäminen ja henkilöstövoimavarojen tietoperusteinen kohdentaminen varmistetaan esihenkilöiden valmiuksia vahvistamalla kohti ammattimaisempaa ja strategisempaa johtajuutta.

Hyvinvointialueella on sovittu strategiset kehittämisohjelmat, joista henkilöstöä koskevat ovat uuden johtajuuden käyttöönotto sekä henkilöstön kehittäminen ja työnantajuuden nostaminen keskiöön. Uuden johtajuuden käyttöönoton tavoitteena on, että johtajuus tukee hyvinvointialueen perustehtävän toteuttamista ja henkilöstön työskentelyä. Vuoden 2023 loppuun mennessä laaditaan selkeä johtamisjärjestelmä ja luodaan yhteiset tavoitteet toivottavalle johtajuudelle kaikilla johtamisen eri tasoilla. Tarkoituksena on mahdollistaa ja vahvistaa johtajien ja esihenkilöiden roolia johtajina. Kehittämisohjelmaa jatketaan vuonna 2024 luomalla johtajuutta tukevat henkilöstön ja väestön palautekäytännöt.

## Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Kuten jo edellä mainittiin, henkilöstön saatavuus, riittävyys ja pysyvyys ovat hyvinvointialueen yksi suurimmista haasteista tulevina vuosina. Haaste on kansallinen, eikä tilanne helpotu lähivuosina. Hyvinvointialueen rekrytointitarve kasvaa nykyisen henkilöstön eläköitymisen ja palveluntarpeen kasvun myötä, kun sekä kokonaisväestö että ikääntyneiden määrä kasvaa Pirkanmaalla. Tätä määrää lisäävät vielä mahdolliset henkilöstömäärään vaikuttavat uudet lakimuutokset kuten henkilöstömitoitus ja hoitotakuut.

Olemassa olevien henkilöstövoimavarojen johtaminen korostuu tilanteessa, jossa hyvinvointialueella joudutaan tekemään ratkaisuja, miten sovitetaan kasvava palvelutarve ja henkilöstön rajallinen saatavuus sekä asiakkaan oikeus yhdenvertaiseen ja laadukkaaseen palveluun koko hyvinvointialueella. Suunniteltuja toimenpiteitä henkilöstövoimavarojen riittävyyden varmistamiseksi ovat mm. työvuorosuunnittelun ja työvoimanhallinnan kehittäminen yhteistyössä henkilöstön kanssa, vakinaisen varahenkilöstön käytön periaatteiden uudistaminen, vuokratyövoiman hallittu käyttö sekä kansainvälisen rekrytointin hyödyntäminen. Erityisen tärkeää on tietoon perustuvan toimintakulttuurin ja päätöksenteon tukeminen. Luotettavan, analysoidun tiedon käyttö päivittäisessä johtamisessa varmistaa laadukkaan henkilöstövoimavarojen johtamisen.

### Strateginen henkilöstösuunnittelu, -budjetointi ja henkilöstökustannusten seuranta

Hyvinvointialueen henkilöstövoimavarojen johtaminen perustuu strategiseen henkilöstösuunnitteluun. Hyvinvointialueen henkilöstösuunnittelulla varmistetaan, että hyvinvointialueella on sen strategisten tavoitteiden ja toiminnallisten tarpeiden saavuttamiseksi määrältään, valmiuksiltaan ja osaamiseltaan sen toiminnallisia tarpeita vastaava ja oikeissa tehtävissä toimiva henkilöstö eri aikoina.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen korostuu tilanteessa, jossa hyvinvointialueella joudutaan tekemään ratkaisuja talouden luomien reunaehtojen mukaisesti. On sovitettava strategian ja toiminnan mukainen työvoimatarve palvelutuotannossa, osaavan henkilöstön rajallinen saatavuus sekä asiakkaan oikeus yhdenvertaiseen ja laadukkaaseen palveluun koko hyvinvointialueella.

Palvelutuotannon johto arvioi säännöllisesti, ajantasaiseen tietoon perustuen henkilöstövoimavarojen tarvetta ja kohdentumisesta. Henkilöstövoimavaroja allokoidaan ja suunnitellaan toiminnan muuttuvien tarpeiden mukaisesti (kasvaa/vähenee/pysyy samana) myös suunnitelmavuoden aikana. Palvelutoiminnan järjestämiseksi tarvittava henkilöstön laadullinen ja määrällinen suunnitelma ohjaa jatkossa henkilöstöbudjetin laatimista (FPM -tietojärjestelmä). Henkilöstöpalvelut vastaavat henkilöstösuunnitelman ja henkilöstöbudjetin laadinnasta ja koordinoinnista.

Henkilöstöbudjetointi vuodelle 2023 on tehty luovuttavien organisaatioiden vuoden 2022 henkilöstöbudjettiin perustuen. Henkilöstöbudjetti vuodelle 2023 on 1 081 485 325 euroa, josta palkkojen ja palkkioiden osuus on 863 057 646 euroa ja henkilöstön sivukulujen osuus on 218 427 679 euroa. Taulukossa 4 on eritelty henkilöstökulut palvelulinjoittain vuonna 2023(M€).

	Pirkanmaan hyvinvointialue yhteensä (M€)	Avopalvelut (M€)	Sairaala- palvelut (M€)	Lasten, nuorten ja perheiden palvelut (M€)	Ikäihmisten ja vammaisten palvelut (M€)	Sote-johto ja integraatiotomi- nta (M€)	Pelastus- palvelut (M€)	Strateginen ohjaus (M€)	Tukipalvelut (M€)
Palkat ja palkkiot	863,1	120,9	372,1	65,4	185,7	8,3	37,1	31,4	42,3
Henkilösivukulut	218,4	29,9	92,3	18,0	49,0	2,0	9,1	7,6	10,5
<b>Henkilöstökulut</b>	<b>1081,5</b>	<b>150,8</b>	<b>464,4</b>	<b>83,3</b>	<b>234,6</b>	<b>10,3</b>	<b>46,2</b>	<b>39,0</b>	<b>52,8</b>

Taulukko 4. Henkilöstökulujen talousarvio 2023

Hyvinvointialueen 2023 henkilöstöbudjetti sisältää useita epävarmuustekijöitä. Talousarvio on laadittu luovuttavien organisaatioiden 2022 henkilöstöbudjetointiin perustuen. Vuoden 2023 palkankorotukset riippuvat osittain yksityisten alojen sopimusratkaisusta, eivätkä ole kokonaisuudessaan vielä selvillä talousarviota laadittaessa. Palkkojen yhteensovittamisen ja palkkausjärjestelmän uudistamisen kustannuksiksi on arvioitu yhteensä 6 % seuraavien kolmen vuoden aikana. Valmiuslain aikaisiin erityisolosuhteisiin liittyen maksetaan eräissä tehtävissä toimiville palkansaajille 600 euron suuruinen kertapalkkio maaliskuun 2023 palkanmaksun yhteydessä.

Hyvinvointialueella seurataan henkilömäärän henkilötyövuosia, henkilöstökustannuksia sekä muita strategisten tavoitteiden mukaisesti määritettyjä henkilöstötunnuslukuja. Kunta- ja hyvinvointityönantajan suositukset sekä valtakunnallisesti säädetyt vähimmäistietosisällöt määrittävät osaltaan hyvinvointialueen johtamisessa käytettävät minimitietosisällöt. Henkilöstövoimavarojen kohdentaminen ja johtaminen edellyttävät henkilöstötietojen lisäksi ajantasaista tietoa palvelutarpeesta, asiakasvirroista sekä palveluja ohjaavista säädöksistä.

## KÄYTTÖTALOUSOSA

### Sosiaali- ja terveystaloudet

#### Avopalvelujen palvelulinja

Avopalvelujen palvelulinja	Talousarvio 2023
	1 000 e
Toimintatuotot	48 404
Toimintakulut	390 114
- josta palkat	120 893
Valtion rahoitus	348 159
Tilikauden tulos	5 534
Tilikauden yli/alijäämä	- 2 775
Henkilötyövuosien määrä	2 647

Avopalvelulinja muodostuu Vastaanottopalvelujen, Suun terveydenhuollon ja Sosiaalipalvelujen toimialueista. Avopalvelulinjan tehtävänä on tuottaa perustason sosiaali- ja terveyskeskuspalveluja, joilla edistetään väestön terveyttä ja toimintakykyä, ennaltaehkäistään sairauksien syntymistä, tunnistetaan hyvinvointiriskissä olevat henkilöt mahdollisimman varhain sekä vastataan perustason tuesta, hoidosta ja kuntoutuksesta.

Vastaanottopalveluissa ja Suun terveydenhuollossa tehtävänä on väestön terveydentilan seuranta, terveyden edistäminen sekä sairauksien diagnostiikka ja hoito. Mielenterveys- ja päihdepalveluja tuotetaan vastaanottopalvelujen yhteydessä. Sosiaalipalveluihin sisältyy asumisen palveluja ja kuntouttavaa työtoimintaa. Sosiaali- ja terveysasemilla (SOTE-asema) järjestetään työikäisten sosiaalityötä sekä osallisuuden vahvistamiseen ja työkyvyn tukeen liittyviä palveluja. Pakolaistyön ja lastensuojelun jälkihuollon palvelut järjestetään SOTE-asemia tukevana toimintana haavoittuvimmassa asemassa ja syrjäytymisvaarassa olevien palvelutarpeisiin vastaamiseksi. Tavoitteena on asiakkaiden toimintakyvyn ja elämänhallinnan ylläpitäminen ja vahvistaminen.

Avopalvelujen organisoitumisella tavoitellaan yhdenvertaisten palvelujen järjestämistä hyvinvointialueen asukkaille väestön tarpeiden mukaisesti. Tämä edellyttää henkilöstön veto- ja pitovoiman lisäämistä erityisesti rekrytointihaasteellisilla aloilla. Rekrytoinnin helpottamiseksi panostetaan henkilöstön kehitys- ja koulutusmahdollisuuksien kehittämiseen sekä positiivisen työilmapiirin luomiseen. Esihenkilötyön tavoitteena on parantaa lähijohtamisen laatua, tukea työntekijöitä työn arjessa ja turvata monialainen osaaminen.

Palveluja tuotetaan toiminnan käynnistyessä kunnilta hyvinvointialueelle siirtyvässä sosiaali- ja terveystaloudet palveluverkostossa sekä kunnista siirtyvillä asiakas- ja potilastietojärjestelmillä. Palveluverkosto sisältää oman palvelutuotannon lisäksi kokonaisulkoistettuja palveluja ja osittain ulkoistettuja toimintoja. Lisäksi palvelutuotantoa täydennetään palveluseleillä tietyissä palveluissa.

Vastaanottopalveluissa ja Suun terveydenhuollossa on kummassakin alkuvaiheessa käytössä kolme erillistä potilastietojärjestelmää ja sosiaalipalveluissa kaksi eri tietojärjestelmää. Järjestelmien yhtenäistämisestä ja integraatiosta on laadittu suunnitelma. Ensimmäisinä toimintavuosina SOTE-asemilla on kuitenkin käytössä useita erilaisia asiakas- potilastietojärjestelmiä, joiden välillä tietojen vaihto on rajoitettua. Terveydenhuollossa ollaan ottamassa käyttöön teknistä alustaa, jossa monisairaalle sekä paljon palveluja tarvitsevalle asiakkaalle laadittu yksilöllinen terveys- ja hoitosuunnitelma on käytettävissä kaikissa järjestelmissä ja lisäksi näkyvissä Omakanta-palvelussa.

Palveluverkoston kehittämistyötä Avopalvelujen linjalla tehdään toiminnan käynnistyessä erityisesti mielen-terveys- ja päihdepalveluissa, avokuntoutuksessa ja aikuisten sosiaalipalveluissa. Palvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta parannetaan digitaalisilla palveluilla, joissa voi asioida joko tunnistautumattomana neuvon-  
tapalveluissa tai tunnistautuneena niissä palveluissa, joissa käytetään tai tallennetaan asiakas- ja potilastie-  
tojärjestelmien tietoa. Digitaalisten palvelujen käytön ennakoidaan nopeuttavan ja sujuvoittavan ratkaisuja  
ja vähentävän tarvetta vastaanottokäynteihin silloin kun kohtaamiseen ei ole erityistä tarvetta.

SOTE-aseman vaihtaminen vuodeksi kerrallaan on mahdollista. Valintaan sisältyy samalla kaikkien Avopalve-  
lulinjan palvelujen vaihto asiakkaan palvelujen integroimisen mahdollistamiseksi. Kiireettömän hoidon saa-  
tavuutta koskevan lakiesityksen mukaisesti 1.9.2023 alkaen perusterveydenhuollon kiireettömään hoitoon  
tulee päästä 14 vuorokaudessa nykyisen 3 kuukauden sijaan ja suun terveydenhuoltoon 4 kuukaudessa ny-  
kyisen 6 kuukauden sijaan. Hoidon tarpeen arviointi tulee tehdä samana päivänä, kun asiakas ottaa yhteyden  
SOTE-keskukseen, kun tällä hetkellä hoidon tarpeen arviointi tulee tehdä 3 vuorokauden sisällä. Lakiesityksen  
mukaisesti hoitotakuu tiukentuu edelleen 1.11.2024, jonka jälkeen kiireettömään hoitoon tulee päästä 7 vuo-  
rokaudessa ja suun terveydenhuoltoon 3 kuukaudessa.

Myös mielen-terveys- ja päihdelainsäädäntöä on esitetty uudistettavaksi ja toteutuessaan esitykset tuovat  
muutoksia niin asiakkaiden ohjaukseen kuin palvelujen lakiperustaan. Uudistuksen jälkeen hoidosta ja sosi-  
aali-  
huollon mielen-terveys- ja päihdetyöstä säädettäisiin ensisijaisesti sosiaali-  
huoltolaissa ja terveydenhuol-  
tolaissa. Mielen-terveys- ja päihdehoitolakeihin jäisivät vain tahdosta riippumatonta hoitoa ja valtion mieli-  
sairaaloita koskeva sääntely. Lakimuutos toisi tarkennuksia myös sosiaalipäivystyksen ja terveydenhuollon  
yhteistyöhön kiireellisissä tilanteissa. Sosiaali-  
huollon palveluissa kuten sosiaalisessa kuntoutuksessa nouda-  
tettaisiin sosiaali-  
huoltolain säädöksiä, kun taas hoidossa ja lääkinnällisessä kuntoutuksessa terveydenhuol-  
tolain säädöksiä.

Tavoitteet vuodelle 2023:

1. Luodaan kehitys- ja koulutusmyönteinen työnantajakuva ja hyvä työilmapiiri, joissa rekrytointi rek-  
rytointihaasteellisillakin aloilla onnistuu.
  - Tavoitetaso vuodelle 2023: Ulkoisessa haussa olevista tehtävistä saadaan täytettyä 80 %  
vuonna 2023.
  - Tavoitetaso vuodelle 2023: Käyttöön otettavan työilmapiirimittarin tulokset kehittyvät  
myönteisesti.
2. Kehitetään toimintatapoja ja asiakasohjausta niin, että digitaaliset palvelut kehittyvät jatkossa ensi-  
sijaisiksi yhteydenottokanaviksi.
  - Tavoitetaso vuodelle 2023: Avohilmoissa raportoitavien ”etäasiointi” ja ”etäasiointi ilman  
reaaliaikaista kontaktia” osuus kaikista asioinnista nousee 20 % vuoteen 2022 verrattuna  
(palvelumuodot tarkentuvat vielä)
  - Tavoitetaso vuodelle 2023: Omaolon käyttö lisääntyy 20 % vuoteen 2022 verrattuna
3. Kehitetään yhdessä henkilöstön ja asiakkaiden kanssa ratkaisukeskeiset toimintatavat ja sujuvat  
prosessit palvelulinjan kaikissa palvelukokonaisuuksissa.
  - Tavoitetaso vuodelle 2023: Hoidon saatavuus toteutuu perusterveydenhuollossa 14 vrk si-  
sällä ja suun terveydenhuollossa 4 kk sisällä kaikilla soteasemilla.
  - Tavoitetaso vuodelle 2023: Monialaisen tiimityön malli käytössä kaikilla soteasemilla vuo-  
den loppuun mennessä.

## Ikääntyneiden ja vammaisten palvelujen palvelulinja

Ikääntyneiden ja vammaisten palvelujen palvelulinja	Talousarvio 2023
	1 000 e
Toimintatuotot	108 559
Toimintakulut	717 785
- josta palkat	185 662
Valtion rahoitus	610 773
Tilikauden tulos	857
Tilikauden yli/alijäämä	-14 216
Henkilötyövuosien määrä	5 325

Ikäihmisten ja vammaisten palvelujen palvelulinjan muodostuu Ikäihmisten palvelujen, Vammaisten palvelujen sekä Ikäihmisten ja vammaisten yhteisten palvelujen toimialueista.

Ikäihmisten palveluiden toimialueeseen sisältyvät Kotona asumista tukevien palvelujen ja Asumisen palvelujen vastuualueet. Ikäihmisten palveluiden toimialue vastaa ikääntyneiden palveluista sosiaalihoitolain ja ikääntyneen väestön toimintakyvyn ylläpitämistä sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluja koskevan lain mukaisesti (Vanhuspalvelulaki). Toimialueen palveluihin sisältyvät mm. kotihoito tukipalveluineen, päivätoiminta, tilapäinen asuminen, yhteisöllinen asuminen ja ympärivuorokautinen palveluasuminen. Ikäihmisten palveluiden keskeisenä tavoitteena on tukea asiakkaiden toimintakykyä ja kotona asumista yksilölliseen palvelutarpeeseen vastaavilla palveluilla

Vammaisten palvelujen toimialue sisältää Vaativien erityispalvelujen, Vammaissosiaalityön sekä Vammaisten asumisen ja päiväaikaisen toiminnan vastuualueet. Vammaispalvelun toimialue vastaa 1.1.2023 voimaan tulevan vammaispalvelulain mukaisista erityispalveluista, kehitysvammaisten erityishoitolain mukaisesta vaativasta moniammatillisesta tuesta sekä sosiaalihoitolain mukaisista vammaisten asumispalveluista, laitoshoidosta sekä kehitysvammaisten työtoiminnasta sekä työhön valmennuksesta.

Ikäihmisten ja vammaisten palvelujen yhteiset palvelut toimialue muodostuu ennaltaehkäisevien ja asiakasohjauksen ja palvelujen vastuualueista. Ennalta ehkäisevien palvelujen keskeisenä tavoitteena on ohjata ja neuvoa sekä löytää asiakkaille oikeanlaista apua. Palvelun tavoitteena on myös myöhentää asiakkaiden säännöllisten sotepalvelujen tarvetta. Ennaltaehkäisevät palvelut auttavat asiakkaita oman hyvinvoinnin ja terveyden edistämässä ja toimintakyvyn ylläpitämisessä yhteistyössä kunnissa tehtävän hyvinvointityön kanssa. Kokonaisuuteen kuuluvia palveluja ovat hyvinvointialueen lähitorit, palveluintegraattoritoiminta sekä palvelulinjan teknologia ja digitalisaatio –kokonaisuuden koordinointi. Palveluintegraattoritoiminta mahdollistaa asiakkaalle hyvinvointialueen järjestämien palvelujen täydentämisen omakustanteisilla lisäpalveluilla.

Asiakasohjauksessa arvioidaan asiakkaan palvelun tarve ja ohjataan hänet oikeiden palvelujen piiriin myöntämisen perusteiden mukaisesti. Asiakasohjaus sisältää kotihoidon asiakasohjauksen, omaishoidon tuen, asumisen asiakasohjauksen sekä Pirkanmaan omais- ja perhehoidon ja henkilökohtaisen avun keskuksen sekä gerontologisen sosiaalityön. Asiakasohjauksessa tehdään asiakkaille hyvinvointialueen myöntämistä palveluista palvelu- ja maksupäätökset.

Palvelulinjan vuoden 2023 keskeisin tehtävä on varmistaa henkilöstön ja asiakkaiden turvallinen siirtymä hyvinvointialueelle sekä turvata asiakkaiden palvelujen jatkuvuus muutostilanteessa. Tärkein menestystekijä tehtävän onnistumisessa on henkilöstön veto- ja pitovoiman vahvistaminen, mikä huomioidaan kaikessa toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa. Henkilöstön osaamisen vahvistaminen, tehtäväkuvien ja työnjako-



kysymysten selkeytys, osaamisalakohtaisen erikoistumisen edistäminen sekä osallistava johtaminen ovat toimintavuoden keskeisiä keinoja henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseksi. Palvelujen hallittu ja turvallinen siirtymä edellyttää uusien toimintamallien suunnitelmallista käyttöönottoa, henkilöstön perehdyttämistä ja toteutumisen seuranta.

Palvelukuvaukset, palvelujen myöntämiskriteerit, asiakasmaksut ja erilaiset asiakkaille myönnettävät etuudet yhdenmukaistetaan hyvinvointialueella. Asiakkaita informoidaan muutoksista ja koko henkilöstö perehdytetään uusiin palvelukuvauksiin ja hyvinvointialueen päättämien palveluiden myöntämisen kriteereihin sekä yhteisiin toimintaprosesseihin. Vuosi 2023 tulee kuitenkin olemaan siirtymäaikaa vanhoista kuntien palvelujärjestelmistä uuteen hyvinvointialueen yhteiseen palvelujärjestelmään. Siirtymäaikana on mahdollista, että palvelujen sisällöissä ja perusteissa on vielä eroavaisuuksia asiakkaiden kesken hyvinvointialueen sisällä. Tietojärjestelmien yhdenmukaistaminen ja yhteensovittaminen aloitetaan välittömästi, mutta työ tulee kestämään usean vuoden ajan. Tietojärjestelmien yhdenmukaistamisessa aloitetaan lakisäätöistä vaatimuksista painottaen tietojen siirtymistä Kanta-rekisteriin ja lainsäädännön edellyttämien raportointitietojen tuottamista.

Ikäihmisten ja vammaispalvelujen osalta tulee vuonna 2023 voimaan lainsäädäntömuutoksia, joilla on merkittäviä vaikutuksia palvelujen sisältöön ja kustannuksiin. Vanhuspalvelulain muutos edellyttää ympärivuorokautisessa palveluasumisessa vähintään 0,7 hoitajamitoitusta. Muutos tulee todennäköisesti voimaan vuoden 2023 lopussa. Mitoitusmuutos edellyttää merkittävän määrän lisää hoitajia, mikä tulee olemaan haaste myös Pirkanmaan hyvinvointialueella. Uusi vammaispalvelulaki laajentaa palvelujen kohderyhmää ja sisältöjä. Uuden vammaispalvelulain mukaisiin palveluihin tulee vastata heti lain voimaan tullessa 1.1.2023. Olemassa olevat asiakassuunnitelmat ja päätökset tulee päivittää kolmen vuoden siirtymäaikana. Valtio on vuoden 2023 talousarviossa osoittanut hyvinvointialueille lisärahoitusta lakimuutosten aiheuttamiin kustannuksiin. Lisärahoituksen riittävyttä pystytään arvioimaan tarkemmin vuoden 2023 aikana.

Yksityinen ja kolmas sektori ovat merkittäviä palveluntuottajia ja palvelulinjan järjestämistä palveluista iso osuus järjestetään ostopalveluina. Sopimushallintaan ja ostopalvelusopimusten hallittuun siirtymiseen kunnilta hyvinvointialueelle kiinnitetään erityistä huomioita siirtymävaiheessa. Sekä hyvinvointialueen itse tuottamien, että ostopalveluna järjestämien palvelun tulee jatkaa asiakkaan näkökulmasta saumattomasti järjestämisvastuun siirtyessä hyvinvointialueelle.

Tavoitteet vuodelle 2023:

1. Lisätään henkilöstön veto- ja pitovoimaa
  - Tavoitetaso vuodelle 2023: Saadaan pohjatiedot henkilöstön tulo- ja lähtövaihtuvuudesta vastuualueittain.
  - Tavoitetaso vuodelle 2023: Vastuualueiden tulovaihtuvuus on suurempaa kuin lähtövaihtuvuus.
2. Yhdenmukaistetaan asiakasprosessit
  - Tavoitetaso vuodelle 2023: Mahdollisimman suuri osuus palvelulinjan ydinasiakasprosesseista (lkm. ja %) on kuvattu vuoden loppuun mennessä.
3. Yhdenmukaistetaan palvelujen myöntämiskriteerit
  - Tavoitetaso vuodelle 2023: Mahdollisimman suuri osuus ikäihmisten palvelujen asiakkaista täyttää palvelujen myöntämisen perusteena käytettävän RAI-arviointityökaluun (Resident Assessment Instrument) sisältyvien MAPLE palveluluokkien mukaiset ehdot vuoden loppuun mennessä.

## Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen palvelulinja

Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen palvelulinja	Talousarvio 2023
	1 000 e
Toimintatuotot	8 111
Toimintakulut	218 375
- josta palkat	65 361
Valtion rahoitus	211 536
Tilikauden tulos	790
Tilikauden yli/alijäämä	-3 624
Henkilötyövuosien määrä	1 466

Lasten, nuorten ja perheiden palvelulinja jakautuu Terveyspalvelujen ja opiskeluhoillon, Perhepalvelujen sekä Erityispalvelujen toimialueisiin. Palvelulinjan palvelut muodostavat asiakaslähtöisesti integroidun kokonaisuuden, joita tarvittaessa täydennetään Sairaalapalvelujen palvelulinjaan kuuluvilla erikoissairaanhoidon palveluilla.

Terveyspalvelut ja opiskeluhoito -toimialue kattaa äitiys-, lasten- ja ehkäisyneuvolapalvelut, kehitystä tukevat erityistyöntekijöiden palvelut kuten puheterapian, neuvolapsykologityön, lasten neuropsykologit sekä perusterveydenhuollon lastenlääkäripalvelut, koulu- ja opiskeluterveydenhuollon sekä opiskeluhoillon psykologi- ja kuraattoripalvelut. Avopalveluiden SOTE-keskuksissa työskentelevät terveyskeskuslääkärit tuottavat osan neuvola-, koulu- ja opiskeluterveydenhuollon työpanoksesta. Toimialueen palveluissa korostuu ennaltaehkäisyä, hyvinvoinnin vahvistamista ja varhaisen tuen näkökulmaa sekä kuntien varhaiskasvatuksen ja sivistyspalveluiden kanssa tehtävä yhteistyö.

Perhepalvelujen toimialueeseen kuuluvat lasten, nuorten ja perheiden palvelujen asiakasohjaus, matalan kynnyksen palvelut (lapsiperheiden kotipalvelu, perheohjaus, perhetyö), sosiaalihuoltolain mukainen sosiaalitoimi, -ohjaus ja perhetyö sekä perheoikeudelliset palvelut ja kasvatus- ja perheneuvolapalvelut. Perhepalvelujen toiminnan painopisteenä vuonna 2023 on asiakasohjauksen kehittäminen. Asiakasohjauksessa pyritään perheiden palvelutarpeen mahdollisimman aikaiseen havaitsemiseen, nopeaan reagointiin perheiden pyytessä apua sekä kehitetään vaihtoehtoisia tapoja tuottaa varhaisen vaiheen palveluja.

Erityispalvelujen toimialueeseen kuuluvat lastensuojelun, sijaishuollon sekä lasten ja nuorten päihde- ja mielenterveyspalvelujen vastualueet. Erityispalvelujen painopisteenä vuonna 2023 tulee olemaan palvelujen sisällön yhdenmukaistaminen sekä organisoiminen, prosessien ja työnjakojen tarkistaminen. Kehittämistyössä huomioidaan integraatio muihin palvelukokonaisuuksiin ja moniammatillisen työn uudenlaiset toimintamallit.

Onnistunut siirtymä hyvinvointialueille on pyritty varmistamaan laajalla ammattilaisten osallistamisella valmistelutyöhön sekä usealle vuodelle aikataulutetun toimeenpano- ja kehittämissuunnitelman laatimisella. Valmistelutyötä on tehty useissa työryhmissä yli 100 palvelulinjalle siirtyvän ammattilaisen ja näiden omien taustatyöryhmien voimin. Palvelulinjan henkilöstölle järjestetyissä infotilaisuuksissa sekä PirSOTE-hankkeen kautta järjestetyissä tilaisuuksissa on tavoitettu valtaosa siirtävästä henkilöstöstä. Aasukkaiden osallistaminen on tapahtunut pääosin hanketyön kautta. Kuntien sote-toimijat ovat huolehtineet, että palvelujen hankintasopimukset ja yksittäisten asiakkaiden palvelupäätökset eivät katkea siirtymävaiheessa.

Valmistelutyön pohjalta on kirjoitettu Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen laatukäsikirja, jossa on kuvattu oleelliset palvelun pääsyyt, palvelun sisältöön sekä palvelun laatuun liittyvät elementit. Laatukäsikirja yhdenmukaistaa palvelulinjalla työskentelevien ammattilaisten toimintaa ja toimii jatkossa yhtenä perehdytysmateriaalina uusille työntekijöille.

Palvelulinjan haasteena on asiakkaiden ongelmien monimutkaistuminen ja mielenterveyden tuen ja hoidon tarpeen kasvu kaikissa ikäryhmissä. Tämä lisää kartoittavien, kuntouttavien ja hoidollisten palvelujen tarvetta asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Lasten ja nuorten mielenterveysoireilun ja päihteidenkäytön aiheuttamiin haasteisiin vastataan tarjoamalla kaikilla alueilla yhtenä opiskeluhoillon palveluna matalan kynnyksen ohjauskeskusteluja. Uusi lasten ja nuorten mielenterveys- ja päihdepalvelujen vastuualue tarjoaa konsultaatioapua perustasolla työskenteleville ammattilaisille sekä intensiivisempää hoitoa niille asiakkaille, joille peruspalveluista tarjottu apu ei ole riittävää.

Oikea-aikainen apu vähentää mielenterveysongelmien kroonistumista ja tämän myötä sairaalapalveluista tuotetun erikoissairaanhoidon sekä lastensuojelun avo- ja sijaishuoltopalvelujen tarvetta. Asiakasohjauksen toimintamalleja yhdenmukaistetaan ja tarjotaan sähköisiä yhteydenottokanavia kuten chat- ja chatbottipalveluja. Verkostotyö- ja konsultaatiokäytäntömallit mahdollistavat asiakkaan tarvitsema avun räätälöinnin, mikä vähentää useiden päällekkäisten palvelujen tarvetta. Yhteistyötä vahvistetaan perhekeskusverkostoissa asiakkaiden matalan kynnyksen palvelutarjonnan laajentamiseksi. Maksuttoman raskauden ehkäisyn käytäntöjä yhdenmukaistetaan Pirkanmaan tulevaisuuden sote-keskus (PirSOTE) -hankkeen tuella varmistamalla maksuttoman ehkäisyn tarjonta alle 25-vuotiaille sekä haavoittuvassa asemassa oleville. Ennaltaehkäisevien palvelujen oikea-aikainen tarjonta varmistetaan kehittämällä tiedolla johtamista ja mittareita sekä asiakassegmentointia. Vuonna 2023 jatketaan kuntien ja PirSOTE:n kehittämiä digipalveluja (esim. työntekijöiden vastaanotot, valmennukset, ryhmätoiminta) osana palvelujen tehostamista.

Palvelulinjalla parannetaan tukiperheiden ja -henkilöiden sekä perhehoitajien saatavuutta keskittämällä rekrytointi-, valmennus- ja tukityö Lastensuojelun asiakasohjaus Luotsin tehtäväksi. Yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä palvelujen järjestämisessä. Toiminnan käynnistyessä arvioidaan oman palvelutuotannon ja ostopalveluiden kokonaisuutta kustannustehokkaan palvelutuotantomallin luomiseksi.

Luovuttavilla organisaatioilla on ollut haasteita vastata vuonna 2022 voimaan astuneen lastensuojelulain henkilömitoituksen aiheuttamaan sosiaalityöntekijämäärän lisästarpeeseen. Myös koulupsykologitilanne on erittäin haastava ja tulee heikkenemään, kun koulupsykologeja koskeva mitoituslainsäädäntö astuu voimaan 1.8.2023 lukien. Toiminnan käynnistyessä täyttämättömiä vakansseja on runsaasti. Hankalasta henkilöstötilanteesta johtuen henkilöstön pito- ja vetovoimatekijöihin pyritään vaikuttamaan vahvistamalla lähiesihenkilötyötä, parantamalla tukipalvelujen käytön mahdollisuuksia sekä luomalla henkilöstön osallistumisen mahdollistavat kehittämisen rakenteet. Osassa palveluissa otetaan käyttöön mentorointimalli, jolla pyritään tukemaan uusien työntekijöiden ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksia. Oppilaitosyhteistyötä tiivistetään uusien työntekijöiden rekrytoinnin helpottamiseksi sekä opiskelijoiden käytännön työn osaamisen vahvistamiseksi jo opintojen aikana.

Tavoitteet vuodelle 2023:

1. Lisätään henkilöstön veto- ja pitovoimatekijöitä kaikin mahdollisin käytettävissä olevin keinoin.
  - Tavoitetaso vuodelle 2023: Lasten, nuorten ja perheiden palvelulinjalla täyttämättömiä virkoja ja toimia on vuoden lopussa vähintään 40 % vähemmän kuin 1.1.2023.
2. Yhdenmukaistetaan asiakasprosessit, palvelujen myöntämiskriteerit ja palvelusisällöt Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen laatukäsikirjan mukaisesti.
  - Tavoitetaso vuodelle 2023: Laatukäsikirjaan kirjoitetut myöntämiskriteerit ja ammattilaisille suunnatut toimintaohjeet on jalkautettu kaikille lasten, nuorten ja perheiden palvelujen ammattilaisille.
3. Palvelutarpeiden varhaisella havaitsemisella sekä ennaltaehkäisevien ja kevyempien palvelujen painottamisella vähennetään erikoissairaanhoidon ja erityispalvelujen tarvetta.

- Tavoitetaso vuodelle 2023: Sairaalapalvelujen linjan lasten ja nuorisopsykiatrialle tehdyt lähetteet sekä lastensuojelulain mukaisten kiireellisten sijoitusten määrä vähenevät vuoteen 2022 verrattuna.

### Sairaalapalvelujen palvelulinja

Sairaalapalvelut palvelulinja	Talousarvio 2023
	1 000 e
Toimintatuotot	225 283
Toimintakulut	1 077 011
- josta palkat	372 084
Valtion rahoitus	846 253
Tilikauden tulos	-19 072
Tilikauden yli/alijäämä	-44 345
Henkilötyövuosien määrä	7 658

Sairaalapalveluiden palvelulinja koostuu pääosin nykyisen Taysin kliinisistä toimialueista. Palvelulinjan toimialueita ovat Sisätautien, keuhko-, iho- ja allergiasairauksien toimialue, Syövänhoidon, kirurgian ja vatsasairauksien toimialue, Aistien, neuroalojen ja tuki- ja liikuntaelinsairauksien toimialue, Lasten ja naisten toimialue, Psykiatrian toimialue, Akuuttihoiton toimialue, Lähisairaaloiden toimialue sekä Kuvantamiskeskus, verisuonitoimenpiteet ja apteekkipalvelut toimialue. Kehitysvammahuollon ja ensihoidon palvelut siirtyvät hyvinvointialueen muille palvelulinjoille. Palvelulinjaan integroidaan myös nykyiset terveyskeskussairaalat (lähisairaalat). Kuvantamiskeskus ja apteekkiliikelaitos muuttuvat vuoden 2023 alusta toimialueeksi. Kuntoutuksen ja psykososiaalisen tuen vastuualueelle siirtyvät lähisairaaloiden terapeutit, kuntien ravitsemusterapeutit ja apuvälineasiantuntijoita. Psykiatrian toimialueelle integroidaan kunnista psykiatrinen erikoissairaanhoido.

Sisätautien, keuhko-, iho- ja allergiasairauksien toimialueella henkilöstön osaaminen ja riittävyys ovat tulevien vuosien tärkeimmät menestystekijät. Hoitotyössä innovoidaan uusia toimintatapoja vetovoimaisuuden ja näkyvyyden lisäämiseksi. Toimialueelle rekrytoidaan osastonhoitaja, joka keskittyy henkilöstön rekrytointiin ja toimialueen näkyvyyden lisäämiseen. Henkilöstön perehdyttämiseen panostetaan mm. suunnittelemalla osastoille yhteneväisiä toimintatapoja ja yhdenmukaistamalla perehtymissivut. Henkilöstön työhyvinvointia parannetaan mm. hyödyntämällä hyvinvointialueen toimintaohjeita, työterveyshuollon palveluita sekä jatkamalla Työelämän konkarit -ohjelmaa. Lisäksi innovoidaan yhdessä kumppanien kanssa erikoistumiskoulutusta ja vaikutetaan osaltaan siihen, että toimialueen erikoisalueille saadaan ja koulutetaan riittävästi lääkäreitä. Polikliinisessä toiminnassa jatketaan aloitettua digitalisaatiota, etäpalveluiden kehittämistä ja potilassegmentaatiota. Geriatrian vastuualue siirtyy toimialueelta uudelle Lähisairaalat-toimialueelle. Hengitystukiyksiköstä Tammenlehväkeskuksessa luovutaan ja potilaat hoidetaan keskussairaalassa huomioiden vammaispalvelulain tuomat muutokset.

Syövänhoidon, kirurgian ja vatsasairauksien toimialueen tehtävänä on vastata hyvinvointialueella gastroenterologian, syöpätautien, urologian ja yleiskirurgian potilaiden hoidosta. Lisäksi toimialue vastaa pehmytkirurgisen leikkaustoiminnan, palliatiivisen hoidon ja syöpälääketutkimuksen järjestämisestä. Toimialue on saanut erinomaiset tulokset asiakaskokemuksen mittauksissa ja pyrkii jatkossakin vastaamaan pirkanmaalaisen tarpeisiin ammattitaitoisesti, turvallisesti ja laadukkaasti. Toimialueen palvelut ovat näyttöön ja tutkittuun tietoon perustuvia sekä oikea-aikaisia. Henkilöstön koulutuksesta huolehditaan ja henkilöstölle luodaan kehittymismahdollisuuksia. Työhyvinvointia seurataan ja puututaan nopeasti mahdollisiin epäkohtiin.

Aistien, neuroalojen ja tuki- ja liikuntaelinsairauksien toimialueella keskitytään normaalin toiminnan ylläpitämiseen, hoitovielan purkamiseen ja hoitotakuun toteutumiseen. Merkittäviä muutoksia tulee silmäkeskuksen sekä kuntoutuksen ja psykososiaalisen tuen vastuualueille. Silmäkeskuksen kaihileikkaustoiminta laajenee Tays Valkeakoskelle vuodenvaihteessa 2022-2023. Kuntoutuksen ja psykososiaalisen tuen vastuualueelle siirtyvät lähisairaaloiden terapeutit sekä apuvälinepalveluiden asiantuntijoita. Tavoitteena on henkilöstön integrointi osaksi kuntoutuksen ja psykososiaalisen tuen vastuualuetta ja kuntoutuksen yhtenäistäminen koko Pirkanmaalla. Toimialueen koko henkilöstön yhteisenä kehittämisen teemana on asiakaskokemuksen parantaminen.

Lasten ja naisten toimialueen ydintehtävä on tuottaa erikoissairaanhoidon ja vaativan erikoissairaanhoidon palveluja lasten ja nuorten psykiatrisen ja somaattisen hoidon alalla sekä naistentautien ja synnytysten osalta. Lasten- ja nuorisopsykiatrian keskeisiä asioita ovat kiireettömän avo- ja osastohoidon sekä akuuttihoitojen toiminnan vahvistaminen. Hyvinvointialueelle siirryttäessä yhteistyön järjestäminen lasten ja perheiden palveluiden palvelulinjan kanssa varmistetaan koko toimialueella. Kehittämishankkeissa keskeistä on lasten ja nuorten VIVA (Varhaisilla interventioilla vaikuttavuutta) ja Barnahus -käytänteiden vakiinnuttaminen. Samassa repussa -hanke luo yhtenäisen palveluketjun päihteitä käyttävien raskaana olevien ja vauvaperhepalveluiden kehittämiseksi. Naistentauti- ja gynekologisten syöpäpotilaiden avo- ja leikkaushoitoprosesseja sujuvoitetaan. Tavoitteena on sikiöseulontojen keskittäminen ja kärkiaseman turvaaminen valtakunnallisena lapsettomuushoitosten tuottajana.

Psykiatrian toimialueella kriisi- ja aluepsykiatrialle liittyy hyvinvointialueen mukana viiden kunnan psykiatrisen avohoito. Yhtenevät hoitoon pääsyn ja hoidon sisällöt suunnitellaan ja dokumentoidaan hoitokäsikirjaan. Toimenpideluokitus otetaan käyttöön kaikissa yksiköissä. Kriisosaston toimintaa vakiinnutetaan ja päivystyspoliklinikan sekä avohoidon intensiiviyksikön kanssa kehitetään yhteistyötä. Psykoosisairauksien vastuualueella osastojen lukumäärä nousee nykyisestä kuudesta seitsemään. Hoitajapulan vuoksi suljettu yleissairaalapsykiatrian osasto pyritään avaamaan uudelleen. Avohoidossa satojen potilaiden jonoja lyhennetään 300 potilaan hoidon kokonaisulkoistuksella.

Akuuttihoitojen toimialueen toiminta koostuu Acutan ja Valkeakosken päivystyksistä, anestesiologiasta, tehohoidosta ja vainajatoiminnasta. Toimialueen toiminta kokonaisuudessaan on hyvin päivystysvoittoista, minkä vuoksi toiminnan järjestämiseen liittyy muutostilanteissa paljon epävarmuustekijöitä. Tulevana vuonnakin riskinä on päivystysten ruuhkautuminen ja jatkohoitopaikkojen puute. Hyvän yhteistyön rakentaminen avopalvelulinjan kiirevastaanotto toimintojen kanssa sekä toisaalta sairaalapalveluiden lähisairaaloiden toimialueen kanssa on tärkeää. Samoin tulee huolehtia päivystysten ja ensihoidon saumattomasta yhteistyöstä ensihoidon siirtyessä eri palvelulinjalle ensihoidon lääketieteellisen johdon jäädessä Akuuttihoitojen toimialueelle. Toimialueella tavoitellaan jatkossakin erinomaista asiakaskokemusta.

Lähisairaalat-toimialue käsittää Hatanpään, Valkeakosken ja Sastamalan kampus sairaalat ja kotisairaaloiminnan, kuntien sairaalaosastoista koostuvat lähipalvelusairaalat sekä polikliiniset ja asumisen lääkäripalvelut. Toimialue vastaa myös geriatrisen ja palliativisen hoidon palveluista sekä potilashotellin hoitajatoiminnasta. Vuonna 2023 keskitytään yhdenvertaisiin ja vaikuttaviin palveluihin, työntekijöiden hyvinvointiin, saatavuuteen ja pysyvyyteen. Henkilöstön osallistumismahdollisuuksien lisääminen hyvinvointialueen toiminnan kehittämiseen on keskeistä. Palvelujen osalta selvitetään päällekkäiset toiminnot, edistetään digitaalisia palveluja sekä selkiytetään moniammatillisia toimintaprosesseja. Tavoitteena on varmistaa tasavertaiset ja vaikuttavat palvelut kaikissa toiminnoissa. Yhteistyötä tehdään erityisesti avopalveluiden ja ikäihmisten sekä vammaisten palvelulinjojen kanssa. Palveluiden hallittu ja turvallinen jatkuvuus varmistetaan tekemällä vain välttämättömät muutokset siirtymävaiheessa.

Kuvantamiskeskus, verisuonitoimenpiteet ja apteekkipalvelut toimialueeseen sisältyy Sairaala-apteekki, kliininen fysiologia ja isotooppilääketiede, kliininen neurofysiologia, verisuonikeskus ja lääketieteellinen fysiikka

sekä kuvantamisen vastuualue. Kuvantamisen vastuualue muodostuu entisestä radiologian vastuualueesta ja kuntien kuvantamisyksiköistä. Toimialueen toimintakuluista lähes puolet muodostuu sairaala-apteekin lääkeostoista. Vuonna 2023 jatketaan uudistamisohjelman mukaista tilasuunnittelua. Suunnittelussa huomioidaan kehittyvän teknologian mahdollisuudet kliinisiä palveluita tuottavien vastuualueiden pitkän tähtäimen tarpeissa.

#### Tavoitteet vuodelle 2023

1. Vahvistetaan henkilökunnan pysyvyyttä ja tehostetaan rekrytointia
  - Tavoitetaso vuonna 2023: Työntekijäkokemus-mittari NPS (Voisin suositella työpaikkaani asteikolla 0-10) on vähintään 8 asteikolla.
  - Tavoitetaso vuonna 2023: Sairauspoissaolokerrat vähenevät tai pysyvät ennallaan.
2. Lisätään hoidon vaikuttavuutta, kehitetään hoitoprosesseja ja vahvistetaan tutkimusta.
  - Tavoitetaso vuonna 2023: Asiakaskokemusmittari NPS vähintään 70
  - Tavoitetaso vuonna 2023: Readmissiot (ennakoimaton hoitojakson uusiutuminen) vähenevät vuoteen 2022 verrattuna.
  - Tavoitetaso vuonna 2023: Prosessijohtamisen malli on otettu laajasti käyttöön vuoden loppuun mennessä.
  - Tavoitetaso vuonna 2023: Tieteellisten, kansainvälisten vertaisarvioitujen tiedejulkaisujen määrä kasvaa vähintään 2 % vuoteen 2022 verrattuna.
3. Seurataan tarkasti talouden kehitystä ja tehdään tarvittavat tasapainottamiseen liittyvät toimenpiteet
  - Tavoitetaso vuonna 2023: Toiminnan kustannukset pysyvät talousarvion mukaisina.

## Integraation vastuualue

Integraation vastuualue	Talousarvio 2023
	1 000 e
Toimintatuotot	7 514
Toimintakulut	13 015
- josta palkat	8 259
Valtion rahoitus	0*
Tilikauden tulos	-5 501
Tilikauden yli/alijäämä	0
Henkilötyövuosien määrä	116

\* Valtion hankerahoitus sisältyy toimintatuottoihin

Integraation vastuualue vastaa hyvinvointialueen palvelukokonaisuuksien yhteensovittamisesta ja läpileikkaavien prosessien toimivuudesta sekä palvelutuotantoon integroidusta kehittämis- ja innovaatiotoiminnasta. Integraation vastuualue vastaa hyvinvointialueen ja kuntien yhdyspintatyön kehittämisestä sekä hyvinvointialueen hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyön johtamisesta. Integraation vastuualueeseen sisältyvät myös yleislääketieteen ammatillinen jatkokoulutus ja tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskusohjelma.

Hyvinvointialueen toiminnan käynnistyessä yhdyspintatyössä korostuu laaja-alainen yhteistyö. Toimialakohtaisesti varmistetaan yhteistyön toimiminen kuntien ja kunnissa toimivien kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Yhteisesti määriteltyjen painopisteiden pohjalta kuntien ja hyvinvointialueen yhteistyölle määritellään pitkän aikavälin tavoitteet ja toimenpiteet tavoitteisiin pääsemiseksi. Tavoitteissa onnistuminen varmistetaan sekä toiminnallisen että rakenteellisen yhteistyön kautta. Hyvinvointialueen ja kuntien on lain mukaan käytävä yhteistyötä ja työnjakoa koskevat neuvottelut vähintään kerran valtuustokaudessa.

Kehittämis- ja innovaatiotoiminnan avaintemoja ovat palvelutuotannon linjarajat ylittävä kehittäminen, organisaation sisäisten yhteistyömallien kehittäminen, hoito- ja palveluketjujen kehittäminen sekä terveys- ja hyvinvointialueen yhteiskehittäminen. Kehittämistyön tavoitteena on tukea pysyvien kehittämisrakenteiden ja kehittämisosaamisen vahvistumista hyvinvointialueella. Tavoitteena on myös luoda kehittämistä mahdollistavia toimintamalleja ja apuvälineitä sekä tarjota kehittämistä mahdollistavaa menetelmätukea. Keskeistä on muutoksen toimeenpano ja toimeenpanon johtamisen tukeminen verkostojohtamisen keinoin.

Hoito- ja palveluketjutyötä koordinoi jatkuvan kehittämisen yksikkö. Työssä kehitetään hoitokäytäntöjä, uudistetaan sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa sekä tuetaan ja edistetään toiminnan asiakaslähtöisyyttä. Hoitoketjukuvausten laatimisella ja dokumentoinnilla parannetaan hoidon sujuvuutta ja laatua sekä yhdenmukaistetaan toimintakäytäntöjä. Hoitoketjukuvaukset pohjautuvat näyttöön perustuvaan lääketieteeseen ja Käypä hoito -suositukseen. Kuvaukset sisältävät asiakasprosessin kuvauksen, toimintaohjeet kuhunkin prosessin vaiheeseen linkitettyinä, sovitun työnjaon, eri toimijoiden yhteistyön sekä hoito-ohjeita ja muuta ohjausmateriaalia potilaille ja asiakkaille. Hoito- ja palveluketjujen toimivuutta seurataan ja arvioidaan säännöllisesti. Hoitoketjutyössä oleellista on käytäntöjen juurruttaminen arkityöhön kaikille toiminnan tasoille.

Terveyskeskusten kehittäjäosaamisen koulutus on ollut TAYS-erityisvastuualueella perusterveydenhuollossa työskenteleville suunnattu koulutus, jossa opetetaan kehittämisen perustaitoja ja tehdään oman työyhteisön tarpeesta nousevaa kehittämyötä. Järjestämistä vastuun siirtyessä hyvinvointialueen tavoitteena on koulutuksen laajentaminen sosiaalipalveluihin. Ketjulähettiläjakso on työviikon mittainen tutustumis- ja oppimiskakso toisessa sosiaali- ja terveydenhuollon yksikössä. Kyseessä on standardoitu toimintamalli, joka koordinoituaan keskitetysti koko Pirkanmaalla. Ketjulähettilätoiminta mahdollistaa asiakaslähtöisten prosessien kehittämisen, koska asiakkaan koko hoitopolku tulee ammattilaisten näkyville. Lisäksi Ketjulähettilätoiminta vertaiskehittämistä ja toimintakäytäntöjen yhtenäistämistä koko hyvinvointialueella.

Suuntima on sähköinen työväline asiakkuuksien segmentointiin, millä tuetaan hyvinvointialueen asiakasläh- töistä kehittämistä. Tavoitteena on, että Omasuuntima on laajasti käytössä Pirkanmaan hyvinvointialueella ja Omasuuntiman mukaisia asiakkuuspolkuja kehitetään aktiivisesti vuoden 2023 aikana. Kehittämissympäris- töt toimivat avoimina ja matalan kynnyksen alustoina yhteistyölle eri sidosryhmien kesken. HealthHUB on tar- velähtöisen kehittämisen alusta, jossa voidaan kehittää hyvinvointialueen palveluita sisäisesti tai kehittää ratkaisuja yhteistyössä sote-ammattilaisten, yritysten ja 3.sektorin ja yliopistojen kanssa. Verkostoyhteis- työllä edistetään alueen yhteistyötä ja tehdään alueelle nykyistä tiiviimpi ympäristö TKI-toiminnalle. Toimen- piteisiin kuuluu Tampereen terveystuolien ydintoimijoista koostuvan verkoston rakentaminen sekä yhteis- työn edistäminen muiden hyvinvointialueiden kanssa.

Yleislääketieteen ammatillista jatkokoulutusta tuetaan ylläpitämällä ja kehittämällä yhteistoiminta-alueen terveyskeskuksissa tapahtuvaa yleislääketieteen erityiskoulutusta, muiden erikoisalojen 9 kuukauden ter- veyskeskuskoulutusta sekä yleislääketieteen erikoislääkärikoulutusta. Koulutus toteutuu terveyskeskuksissa toimivien erikoislääkärikouluttajien ja lähiohjaajien sekä koulutettavien lääkäreiden yhteisillä ohjaustun- neilla. Yleislääketieteen ammatillisen jatkokoulutuksen laadun varmistamiseksi ja kehittämiseksi aluetoimi- jatiimi kouluttaa erikoislääkärikouluttajia ja lähiohjaajia. Kaikille ohjaajille kuuluu täydennyskoulutusvelvoite kerran vuodessa. Kolmen yleislääketieteeseen erikoistuvan lääkärin viran avulla tuetaan yleislääketieteen erikoislääkärin monipuolista osaamista, toiminnan integraatiota ja alueellista yhteistyötä.

Väestön hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen (HYTE) on hyvinvointialueen lakisääteistä strategista toimin- taa. HYTE- ja ehkäisevän päihdetyön (EPT) tehtävien toimeenpano tapahtuu johtamalla ja osallistumalla alu- eelliseen ja valtakunnalliseen HYTE- ja EPT-verkostotyöhön. Pirkanmaalla keskeisiä väestötason HYTE- ja EPT- tehtäviä ovat mm. alueellisen HYTE- ja EPT-yhteistyön koordinointi, suurten kansantautien ehkäisyyn liitty- vien elintapa-, ravitsemus- ja liikuntaneuvonnan koordinointi sekä alueellisia väestön hyvinvointi- ja terveys- eroja kaventavien kehittämishankkeiden (esim. PirSOTE) koordinointi. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämi- selle työstetään yhdessä kuntien ja muiden sidosryhmien kanssa alueelliset painopisteet sekä näille mitatta- vat tavoitteet ja toimenpiteet. Kokonaisuus kootaan lakisääteiseksi alueelliseksi hyvinvointikertomus ja - suunnitelma-asiakirjaksi, johon linkitetään muut alueelliset strategiset hyvinvointia ja terveyttä edistävät suunnitelmat. Toimeenpano raportoidaan lakisääteisesti vuosittain aluevaltuustolle.

PirSOTE-hankkeessa on edistetty hyvinvointialueen peruspalveluiden yhdenvertaisten ja oikea-aikaisten pal- veluiden saatavuutta. Hankkeessa on kehitetty mm. laaja-alaista SOTE-keskusta, jossa asukkaat saavat pal- velunsa sujuvasti ja yksilöllisesti. Asiakaslähtöisyyttä on parannettu ottamalla käyttöön digitalisaatiota hyö- dyntäviä toimintamalleja. SOTE-keskuksessa ammattilaisten tukena ovat erikoistason konsultaatiot mm. etäyhteyksin. PirSOTE-hankkeen tavoitteina on lisäksi palveluiden laadun ja vaikuttavuuden parantaminen, monialaisuus, yhteensopivuus sekä kustannusten nousun hillintä. Pirkanmaan hyvinvointialue on mukana myös STM:n rahoittamassa Tulevaisuuden kotona asumista tukevat palvelut iäkkäillä Pirkanmaalla (PirKOTI) -hankkeessa. Tavoitteena on vahvistaa iäkkäiden henkilöiden palveluja tarjoamalla asiakkaan yksilölliset ja muuttuvat tarpeet huomioivat sekä oikea-aikaiset palvelut ympäri vuorokauden.

Pirkanmaan hyvinvointialue on hakenut Suomen kestävän kasvun ohjelman (RRP) toisessa vaiheessa Hoitoon pikaisesti Pirkanmaalla uusilla toimintamalleilla (HOPPU) -hankkeelle valtionavustusta yhteensä 31,6 milj. eu- roa vuosille 2023–2025. Avustusta on haettu koronasta aiheutuneen hoito-, ja palveluvelan purkamiseen, ennaltaehkäisevien toimintamallien vahvistamiseen sekä monialaisen hyvinvointiyhteistyön lisäämiseen alu- een toimijoiden kesken, hoidon ja palvelun vaikuttavuuden ja tietoon perustuvan päätöksenteon vahvista- miseen sekä digitaalisten palvelujen yhdenmukaistaminen ja saatavuuden parantamiseen hyvinvointialueta- soisesti. STM:n arvion mukaan rahoituspäätökset tehdään joulukuussa 2022.



Ikäihmisten hoitoketjun haasteiden ratkaisemiseksi laaditaan palvelulinjat läpileikkaava kehitysohjelma. Ohjelmassa painottuu jatkohoidon riittävyyden varmistaminen, kotona asumista tukevien palvelujen ja kuntoutuksen vahvistaminen sekä henkilöstön saatavuuden parantaminen. Kehitysohjelmaan sisältyy vanhuspalvelulain mukainen suunnitelma ikääntyneen väestön hyvinvoinnin, terveyden, toimintakyvyn ja itsenäisen suoriutumisen tukemisesta sekä iäkkäiden henkilöiden tarvitsemien palvelujen ja omaishoidon järjestämisestä ja kehittämisestä.

Tavoitteet vuodelle 2023:

1. Kehitetään ja yhdenmukaistetaan hoito- ja palveluketjuja Pirkanmaan hyvinvointialueella.
  - Tavoitetaso vuodelle 2023: Laadittujen hoito- ja palveluketjun käyttö lisääntyy.
2. Ennaltaehkäistään sosiaali- ja terveystalouden tarpeen kasvua yhteistyössä kuntien ja muiden toimijoiden kanssa.
  - Tavoitetaso vuodelle 2023: Lakisääteiset hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen suunnitelmat on hyväksytty aluevaltuustossa vuoden 2023 loppuun mennessä.
  - Tavoitetaso vuodelle 2023: Pirkanmaalla on rakennettu alueellinen elintapaohjauksen palvelutarjotin, johon on yhdistetty kuntien elintapaohjauksen verkkosivustot ja alueellinen kulttuurihyvinvoinnin palvelutarjotin.
3. Hyvinvointialueen ja kuntien laaja-alaiselle yhdyspintatyölle on luotu toimivat rakenteet.
  - Tavoitetaso vuodelle 2023: Yhteistyön pohjana toimiva hyvinvointialueen, kuntien ja maakunnan liiton strateginen kumppanuussopimus on allekirjoitettu vuoden loppuun mennessä ja yhteistyörakenteet ovat toiminnassa kattavasti.

## Pelastuspalvelut

Tehtäväalue/palvelulinja	Talousarvio 2023
	1 000 e
Toimintatuotot	7 281
Toimintakulut	73 382
- josta palkat	46 182
Valtion rahoitus	68 905
Tilikauden tulos	1 336 232
Tilikauden yli/alijäämä	-198 737
Henkilöstömäärä 1.1.2023	771

### Pelastuspalvelujen linjan kuvaus

Pelastuspalvelujen palvelulinja tuottaa pelastustoimen ja ensihoidon järjestämisvastuuseen kuuluvat palvelut sekä huolehtii niihin liittyvistä lakisääteisistä tehtävistä ja osaltaan Pirkanmaalaisten turvallisuudelle kriittisten toimintojen jatkuvuuden hallinnasta.

Pelastustoiminnan toimialue tuottaa turvallisuuden tilannekuvaa Pirkanmaalla yhteistyössä muiden viranomaisten ja hyvinvointialueiden pelastuslaitosten kanssa, sekä huolehtii pelastus- ja ensivastetoiminnan operatiivisten tehtävien tuottamisesta yhdessä alueen sopimuspalokuntien kanssa. Ensihoitopalveluiden toimialueeseen sisältyvät erityisvastuualueen ensihoitokeskus, hyvinvointialueen oma ensihoitopalvelujen tuotanto sekä hankintasopimusten perusteella yksityisten palveluntuottajien ensihoitopalvelutuotanto. Onnettomuuksien ehkäisyn ja siviilivalmiuden toimialue vastaa onnettomuuksien ennaltaehkäisyn tehtävistä, pelastustoimen valvontatehtävistä, turvallisuusviestinnästä ja tiedottamisesta sekä varautumisen ja väestösuojelun tehtävistä. Pelastuspalveluiden resurssien- ja jatkuvuudenhallinnan toimialue vastaa pelastuspalvelujen palvelulinjan strategisesta suunnittelusta, omavalvonnasta, kehittämisen ja osaamisen koordinoinnista, teknisistä palveluista sekä talouden ja henkilöstöresurssien suunnittelusta ja seurannasta. Toimialue pyrkii varmistamaan asiakasrajapinnassa toimivien toimialueiden häiriöttömän jatkuvuuden normaaliaikoina, häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa.

### Toiminnan painopisteet

#### Pelastustoiminnan toimialue

Pelastustoiminnan kannalta merkittävä tekijä on toimintaympäristön nopea muutos ja erityisesti Pirkanmaan pelastustoiminnan toimintavalmiuden tila. Paloasemaverkoston, kaluston ja toimintamallien kehittämisellä turvataan osaltaan toimintavalmiuden toteutumista ja tehostetaan henkilöstöresurssien ja kaluston käyttöä. Toiminnan tehostamiseen liittyy myös sopimuspalokuntakentän huomioiminen pelastustoiminnan varautumisen ja tehostamisen näkökulmasta kaikissa olosuhteissa; normaalioloissa, häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa.

Pelastustoimessa on meneillään laajoja kansallisia tietojärjestelmähankkeita, jotka koskettavat sekä pelastustoimea että ensihoitoa. Tietojärjestelmähankkeiden (TOSI) on tarkoitus parantaa viranomaisten yhteistointa tiedolla johtamisen ja yhteisen tilannekuvan osalta sekä samalla tavoitellaan sisäisen tuottavuuden parantamista. Vuonna 2023 Pirkanmaan pelastuslaitos pilotoi uutta valtakunnallista kenttäjohtamisjärjestelmää yhdessä sisäministeriön pelastusosaston kanssa ensimmäisenä pelastuslaitoksena Suomessa. Kenttäjohtajajärjestelmä on turvallisuusviranomaisten yhteinen järjestelmä, joka tullaan ottamaan käyttöön koko maassa lähivuosina.

Pirkanmaan pelastuslaitos on mukana sisäministeriön johtamassa kansallisessa hankkeessa, jolla pelastustoiminnan johtamista yhdenmukaistetaan ja kehitetään. Hankkeen tavoitteena on muodostaa jatkossa alueellisia laajan kyvykkyyden tilanne- ja johtokeskuksia, joiden toiminta on yhteismitallista tilannekuvan ja johtamisen osalta. Pirkanmaan pelastuslaitoksen osalta se tarkoittaa nykyistä laajempaa yhteistyötä Kanta-Hämeen ja Etelä-Pohjanmaan pelastuslaitosten kanssa, mutta myös muiden alueellisten tilanne- ja johtokeskusten kanssa.

Pirkanmaa on yleisesti vetovoimainen työvoiman saannin näkökulmasta, mutta tulevaisuudessa pelastaja- ja ensihoidon tekijöiden saatavuudessa tulee ennusteiden mukaan olemaan vaikeuksia, jos koulutuspaikkoja alan oppilaitoksissa ei lisätä. Pelastuslaitos seuraa asiaa ja varmistaa vaihtoehtoisin suunnitelmin palvelutuotannon häiriötöntä jatkumista.

### Ensihoitopalveluiden toimialue

Toteutettavassa organisaatiouudistuksessa ensihoitopalvelun johtaminen ja hallintotoiminnot, ensihoitolääkäripäivystys (Pirkanmaa ja Pohjanmaa), sekä ambulanssituotannon osalta aiemmin pelastuslaitoksen, Pirkanmaan sairaanhoitopiirin ja yksityisen sektorin Kuhmoisissa tuottama ensihoitopalvelu keskitetään Pirkanmaan pelastuslaitoksen organisaatioon omana ensihoitopalveluiden toimialueena. Yksityisen sektorin palvelusopimukset päättyvät vuoden 2023 päätteeksi, ja esitys palvelutuotantoratkaisuksi valtuustokauden loppuosuudelle valmistellaan kevään aikana. Palvelulinjan strategian mukaisesti viranomaisten yhteistoiminnan ja sisäisen tuottavuuden nostamiseksi selvitetään erityisesti hybridiyksiköiden käytön lisäämistä ja monitoimiyksiköiden (kotiinvietyt palvelut) käyttöönottamista hyvinvointialueella.

Ensihoitopalveluiden toimialue johtaa hyvinvointialueella ensihoidon poikkeusolojen varautumista, yhteistyössä muiden viranomaisten ja terveystoimen muiden toimijoiden kanssa. Ensihoitopalvelun kansallisen tietojärjestelmien käyttöönottoa valmistellaan. Kenttäjohto vastaa YTA alueen Erica ylläpidosta virka-ajan ulkopuolella. YTA alueen ensihoitokeskus vastaa ensihoitopalvelun, potilassiirtojen ja ensihoidon varautumisen ja valmiussuunnittelun yhteensovittamisesta sekä tehoambulanssitoiminnan käynnistämisestä ja koordinoimista YTA alueella. Ensihoitopalveluiden toimialueella tehdään korkeatasoista ensihoidon tutkimustyötä, johon perustuen kehitetään ensihoitopalvelun toimintoja mm. Call Center ja psykiatrisen ensihoitoyksikkö ja annetaan laadukasta ensihoidon perus- ja jatko-opetusta sekä täydennyskoulutusta.

### Onnettomuuksien ehkäisyn ja siviilivalmiuden toimialue

Toimintaympäristön muutos edellyttää lisäresursointia onnettomuuksien ehkäisyn suorituskyvyn kehittämiseksi. Onnettomuuksien ennaltaehkäisyn osalta on huomioitava mm. tiivistyvä kaupunkirakenne, korkea- ja maanalainen rakentaminen, raitiotie sekä suuret yleisötapahtumat ja turvallisuusviestinnän merkityksen kasvu. Tampere on kehittynyt nopeasti suurten yleisötapahtumien keskipisteeksi Suomessa, ja tämä edellyttää voimavarojen kohdentamista myös tapahtumaturvallisuuteen.

Valvontatoiminnan vaikuttavuutta pyritään parantamaan kohdentamalla valvontatoimintaa edelleen riskiperusteisemmin sekä kehittämällä toimintamalleja yhteistyössä muiden pelastuslaitosten ja valvontakohteiden kanssa. Valvonnan prosesseja kehitettäessä kiinnitetään erityistä huomiota hyvän hallinnon periaatteisiin sekä annettujen korjausmääräysten jälkivalvontaan. Pirkanmaan pelastuslaitos on mukana uuden kansallisen ohjelmiston käyttöönotossa ja osallistuu tiiviisti sen kehittämistyöhön.

Hyvinvointialueuudistuksen myötä pelastuslaitos jatkaa yhteistoiminnan kehittämistä sosiaali- ja terveysviranomaisten sekä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa, erityisesti iäkkäiden tai toimintakyvyltään muutoin alentuneiden asumisen paloturvallisuuden parantamiseksi. Pelastuslaitos toimii asiassa aktiivisesti myös kansallisella tasolla.

Onnettomuuksien estämiseksi ja niistä aiheutuvien vahinkojen vähentämiseksi kehitetään palontutkinnan prosesseja ja lisätään toimintaan käytettäviä resursseja valtakunnallisten suuntaviivojen mukaisesti.

Euroopan turvallisuustilanteen muutoksen myötä viranomaisviestinnän rooli on korostunut. Tarve myös pelastuslaitoksen turvallisuusviestinnälle on kasvanut, ja sitä toteutetaan monin eri tavoin, eri kohderyhmät huomioiden. Koronapandemia vaikutti osaltaan turvallisuusviestinnän toteuttamistapoihin, ja lisäsi viestinnän painopistettä verkko- ja somealustoille. Pelastuslaitos viestiikin aktiivisesti ja monikanavaisesti. Vuoro-vaikutteisuutta kehitetään ja pyritään lisäämään. Kansallinen verkostoyhteistyö on turvallisuusviestinnän osalta tiivistä.

Pelastuslaitoksen onnettomuuksien ehkäisyn sisäisessä hankkeessa esiin tulleita kehittämiskohteita ja kansallisen onnettomuuksien ehkäisyn toimintaohjelman uusia toimintamalleja otetaan asteittain käyttöön toiminnan vaikuttavuuden lisäämiseksi. Myös omatoimisen varautumisen osaamista vahvistetaan kaikissa väestöryhmissä onnettomuuksien ehkäisemiseksi ja onnettomuuksien seurannaisvaikutusten vähentämiseksi.

Pelastustoimen alueellinen valmius ja varautuminen tulee mahdollistaa väestön suojaamisen kaikissa olosuhteissa. Nopeasti muuttunut turvallisuustilanne edellyttää pelastustoimen valmiussuunnittelun ja siviilivalmiuden voimavarojen lisäämistä ja kohdentamista, jotta väestöä kyetään suojaamaan normaaliolojen onnettomuus- ja muissa vaaratilanteissa siten, että ihmishenkiä ei menetetä puutteellisen pelastustoiminnan ja suojausmahdollisuuksien vuoksi.

Poikkeusoloissa väestön suojaamisjärjestelyihin varaudutaan toteutettavissa olevin järjestelyin ja kustannuksin siten, että väestö kyetään suojaamaan onnettomuuksien ja vaaratilanteiden vaikutuksilta sekä normaaliolojen häiriötilanteissa, että poikkeusoloissa.

Pelastuslaitoksen energian, tarvikkeiden ja materiaalien alueellista huoltovarmuutta sekä logistiikkajärjestelmän toimintaa häiriötilanteissa kehitetään.

Pelastuslaitoksen poikkeusolojen pelastusmuodostelmien (väestönsuojelumuodostelmien) rakennetta suunnitellaan ja uudistetaan osana väestönsuojelun kokonaisuuden kehittämistä, vastaamaan pelastuslaitoksen nykytilannetta sekä puolustusvoimien tuottamaa alueellista uhka-arviota. Pelastuslaitos kehittää edelleen toimintamalleja kuntien häiriötilanteiden ja poikkeusolojen toiminnan tukemiseksi.

Osaamisen hallintaa rakennetaan kansallisesti rakennettavien suorituskykyvaatimusten pohjalta.

#### Pelastuspalveluiden resurssien- ja jatkuvuudenhallinta toimialue

Hyvinvointialueen pelastustoimen palvelutason tulee lainsäädännön mukaan vastata kansallisia, alueellisia ja paikallisia tarpeita ja onnettomuusuhkia ja muita uhkia. Palvelutasoa määriteltäessä on otettava huomioon myös toiminta valmiuslaissa tarkoitetuissa poikkeusoloissa ja niihin varautuminen. Aluevaltuuston tulee päättää pelastustoimen palvelutasosta voimaantulon mukaan joulukuun 2023 alkuun mennessä. Palvelutasopäätöksen valmistelu on vuoden 2023 keskeisiä toiminnan painopisteitä. Pirkanmaan pelastuslaitoksen nykyinen palvelutasopäätös on valmisteltu vuosille 2022 – 2023 ja se on hyväksytty Tampereen kaupunginhallituksessa 7.12.2021.

Resurssien ja jatkuvuudenhallinnan toimialue huolehtii pelastuspalvelujen läpileikkaavien, yhteisten palvelujen tuottamisesta ja kehittämisestä sekä jatkuvuuden varmistamisesta kaikissa olosuhteissa. Päivittäinen toimintoihin liittyvä resurssienhallinta, johdon tukitehtävät, laitoksen teknisten palvelujen ja varustehuollon palvelujen järjestäminen, toimialasidonnainen tietohallinto sekä palvelulinjan oman hallinnon toimet sisältyvät toimialueen kokonaisuuteen. Toimintojen asemoiminen uuteen organisaatioon ja uusiin yhteistyöverkostoihin on vuoden 2023 keskeisiä tehtäviä.

Talousarviovuoden erityisiä painopisteitä ovat myös pelastuspalvelujen toimintojen siirron turvaaminen, uusien järjestelmien ja toimintaprosessien käyttöönotosta huolehtiminen, hyvinvointialueen yhteisten ohjeiden ja linjausten noudattamisen varmistaminen sekä riskianalyysin ja palvelutasopäätösten (pelastustoimi ja ensihoito) valmistelut palvelulinjalla.

Uuden osaamisenhallinnan järjestelmän (eTaika) käyttöönotto vuoden 2023 alkupuolella tulee parantamaan pelastuspalvelujen henkilöstön osaamisen kehittämistä ja palvelujen suorituskyvyn hallintaa. Myös tietojohdantamista kehitetään edelleen hyvinvointialueen yhteisten, käyttöönotettavien uusien työkalujen avulla, mikä tukee osaltaan entistä laadukkaampaa päätöksentekoa.

Hyvinvointialueen on laadittava järjestämisvastuuseensa kuuluvista pelastustoimen tehtävistä ja palveluista omavalvontaohjelma. Ohjelmassa tulee määrittellä, miten pelastustoimen palvelujen saatavuus, laatu ja vaikuttavuus järjestetään ja toteutetaan. Omavalvontaohjelmassa on myös todettava, miten toimintaa seurataan ja miten havaitut puutteellisuudet korjataan. Omavalvontaohjelmatyö on käynnistetty yhteistyössä hyvinvointialueen kanssa hyödyntäen pelastustoimen kansallista ohjeistusta.

### Palveluiden hallitun ja turvallisen siirtymän varmistaminen

Pelastuslaitos on ollut mukana Tampereen kaupungin Sote-siirto ja toiminnan jatkuvuus –projektissa. Projektissa koordinoidaan Pirkanmaan pelastuspalvelujen ja Tampereen kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden palvelujen sujuvaa luovutusta hyvinvointialueelle ja projekti jatkuu tämänhetkisen tiedon mukaan 31.3.2023 saakka. Tampereen kaupunki on omalta osaltaan hyvin organisoitunut ja resursoitunut muutostyön, mikä helpottaa myös pelastuslaitoksen siirtoa. Pelastuslaitoksen hallittua siirtymää turvaa myös mm. Tietokoneiden vaihdosten ajoittuminen vasta Q4/2023 sekä eräiden Tampereen kaupungin tietojärjestelmien käyttömahdollisuus vielä vuoden 2023 alkupuolella.

Pirkanmaan pelastuslaitos on toiminut maakunnallisena pelastuslaitoksena pelastuspalveluiden ja riskienhallinnan palveluiden osalta vuodesta 2003 lähtien. Asiakasrajapinnassa ei pelastuslaitoksen osalta hyvinvointialueuudistuksesta johtuen ole tapahtumassa välittömiä muutoksia. Toiminnan turvallinen siirtymä pyritään hoitamaan mm. toimialasidonnaisten järjestelmien varmistuksilla osana pelastustoiminnan johtamisjärjestelmää sekä pelastustoimen turvallisuusverkkotoimintojen hyödyntämisellä.

Muutokseen liittyen pelastuslaitoksella on panostettu aktiivisesti jo kevästä 2021 lähtien henkilöstöviestintään, jotta muutos olisi myös henkilöstön näkökulmasta hallittu ja turvallinen. Henkilöstölle on mahdollistettu useita eri keskustelu- ja informaatiokanavia sekä pelastuslaitoksen omana toimintana, että yhteistyössä Tampereen kaupungin ja hyvinvointialuevalmistelun kanssa. Talousarviovuoden 2023 aikana on vielä tarpeen tukea esihenkilöiden muutosjohtamisvalmiuksia mm. koulutuksilla.

Pelastuslaitoksen strateginen ohjaus tulee hyvinvointialueen strategiasta, pelastustoimen palvelutasopäätöksestä (rinnasteinen sote palvelustrategiaan) ensihoidon palvelutasopäätöksestä sekä valtioneuvoston asettamista pelastustoimen strategisista tavoitteista (9 kpl). Hyväksytyn hyvinvointialueen strategian mukainen suunta ja toiminta sovelletaan palvelutasopäätöksiin kuten myös valtioneuvoston asettamat pelastustoimen valtakunnalliset strategiset painopisteet.

Tavoitteet vuodelle 2023:

1. Turvallisuuskoulutuksissa tavoitetaan 30 000 henkilöä ja kehitetään digitaalisin keinoin tuotettua turvallisuusviestintää sekä lisätään asukkaiden kohtaamisia.

Tavoitetaso vuodelle 2023:

- Turvallisuuskoulutuksiin osallistuneiden määrä on 30.000 henkilöä.
- On otettu käyttöön uusia viestinnän keinoja turvallisuusviestinnässä.

2. Pelastustoimen toimintavalmiusaikavaatimus on saavutettu pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksen mukaisesti.

Tavoitetaso vuodelle 2023:

- Keskimääräinen toimintavalmiusaikatavoite kaikissa kiireellisissä tehtävissä riskiluokista riippumatta on saavutettu palvelutasopäätöksen mukaisesti.
  - 1. yksikön keskimääräinen toimintavalmiusaikatavoite.
  - Pelastustoiminnan keskimääräinen toimintavalmiusaikatavoite.

3. Ensihoidon tavoittamisaikavaatimukset on saavutettu ensihoidon palvelutasopäätöksen ja ensihoitoasetuksen mukaisesti. Palvelutarpeiltaan samankaltaisille alueille turvataan palveluiden yhdenvertainen saatavuus.

Tavoitetaso vuodelle 2023:

- A- ja B-kiireellisten tehtävien tavoittamisaikavoitteet minuutteina on saavutettu eri riskiluokissa, 50 %- ja 90 – tavoittamisosuudet.
- Palvelut ovat yhdenvertaiset aluekohtaisella tavoittamissuhteella (%) mitattuna.

## Tukipalvelut

Tehtäväalue/palvelulinja	Talousarvio 2023
	1 000 e
Toimintatuotot	419 037
Toimintakulut	388 799
- josta palkat	44 034
Tilikauden tulos	30 238
Tilikauden yli/alijäämä	655
Henkilöstömäärä 1.1.2023	989

Tukipalveluiden tehtäväalueella on neljä toimialuetta hallintopalvelut, kiinteistöhallinta ja tilapalvelut, tietohallinto ja teknologia sekä palvelutuotannon tukipalvelut. Siirtymä vuoden alussa on erityisen vaativa tukipalveluiden osalta, koska kuntien aiemmin kokonaisuuden muodostaneet tukipalvelut ovat henkilöstön, omaisuuden ja ostosopimusten osalta jakautumassa siirtyvään osuuteen ja kuntiin jäävään osuuteen. Lisäksi lukumäärät tukipalveluiden kohteissa ovat mittavat. Siirtymään liittyviä selvityksiä, suunnitelmia ja niiden toteutuksia jää vääjäämättä vuodelle 2023 ja siitään eteenpäin. Hyvinä tukena ovat hyvinvointialueen tukipalveluiden inhouse yhtiöt ja niiden verkosto, joiden palveluiden piirissä on jo entuudestaan ollut merkittävä osa kokonaisuutta ja ne ovat myös osallistuneet kartoitukseen valmisteluvaiheessa.

Tukipalveluiden tehtäväalueen pitkänajan tavoitteena ovat tasalaatuiset palvelut, kyky kohdentaa kustannukset seurattavasti, keskittämisen mittakaavaedut tehokkuudessa, jatkuvasti paraneva tyytyväisyys palveluihin ja yhden luukun asiointikanavat. Tavoitteena on aktiivisesti yhdessä palvelutuotannon kanssa kehittää toimintamalleja, joilla voidaan siirtää tukipalvelutyypistä tekemistä ja niiden hallinnointityötä pois perustehtävää tekevältä henkilöstöltä. Työyhteisöjen toimivuuteen, hyvinvointiin ja esimiestyöhön kohdistetaan erityistä huomiota kuten myös tukipalveluiden järjestelmiin ja toiminnan ohjaamisen hyvään tietopohjaan.

Vuoden 2023 päätavoitteena on muutostilanteessa toiminnan jatkuvuuden turvaaminen ja tukipalveluiden hallittu siirto hyvinvointialueelle.

### Hallintopalvelut

Hallintopalvelut toimialue tuottaa hyvinvointialueelle lakipalvelut, asianhallinnan ja tiedonhallinnan ohjauksen, päätösvalmistelun ja yleishallinnon tukipalvelut sekä valvonta- ja potilas- ja sosiaaliasiavastaavapalvelut. Hyvinvointialueen on toiminnassaan varmistettava omavalvonnalla erityisesti tehtävien lainmukainen hoitaminen, palvelujen saatavuus, asiakas- ja potilasturvallisuus sekä asiakkaiden ja potilaiden yhdenvertaisuus. Toimialueelle sijoittuva valvontayksikkö kohdentaa valvontaa valvontasuunnitelman mukaisesti palveluyksiköiden toimintaan liittyvien asiakas- ja potilasturvallisuusriskien perusteella.

Toimialueella varmistetaan, että tarpeelliset viestintäkanavat ovat käytössä ja niistä on asianmukaisesti informoitu toiminnan alkaessa. Toimialue varmistaa osaltaan keskeneräisten hallinnollisten asioiden käsittelyn jatkuvuuden. Alkuvaiheessa kiinnitetään erityistä huomiota hyvinvointialueen sisäisen työnjaon kehittämiseen hallinnon suunnittelussa ja ohjauksessa sekä omavalvonnassa, joissa tehtäviä jakaantuu kaikille tehtäväalueille. Valvonnan ja asiavastaavatoimintojen vastuualueella valmistaudutaan vuoden 2024 alussa voimaan tuleviin toimintoihin koskeviin lakiuudistuksiin.

Konkreettisina tavoitteina vuodelle 2023 ovat palvelutuotannon tukeminen muutoksessa palveluiden kuvaamisella sekä yhteydenottokanavien ja omavalvonnan valvontasuunnitelman toimintatapojen suunnittelulla, oman henkilöstön toimenkuvien ja perehdytyksen varmistaminen, sekä esihenkilöiden roolien ja vastuiden täsmentäminen.

## Kiinteistöhallinta ja tilapalvelut

Kiinteistöhallinta ja tilapalvelut toimialue järjestää ja tuottaa tukipalvelut hyvinvointialueen toimipisteille strategisten linjausten mukaisesti sekä ylläpitää tilannekuvaa hyvinvointialueen tilankäytöstä. Hyvinvointialueelle siirtyy noin 800 eri toimitilaa/kohdetta. Vuokrattava pinta-ala on noin 1 Milj. m<sup>2</sup>. Toimialue tuottaa palveluita hyvinvointialueen investointiohjelman uudis- ja korjausrakennushankkeiden projekteille ja tekniisiin asiantuntijatehtäviin. Omien kiinteistöjen osalta on tavoitteena ennakoivalla kunnossapidolla turvata tilojen turvallisuus ja terveellisyys sekä mahdollistaa palvelutuotannon jatkuvuus. Vuokratilojen osalta tämä järjestetään yhteistyöllä vuokranantajien kanssa. Toimialue vastaa myös omien kiinteistöjen ja tilojen ylläpitopalveluiden tuottamisesta, vuokratilojen ylläpitopalveluiden järjestämisestä sopimusten mukaisesti, enakkohuoltojen ja järjestelmäpäivitysten suunnittelusta ja toimeenpanosta, sähkön, lämmön, jäähdytyksen, veden ja sairaalakaasujen hankinnasta sekä energiatalouden suunnittelusta ja seurannasta, jätehuollon järjestämisestä sekä apuvälinekeskuksen asuntomuutostöistä. Toimialue huolehtii valvomo- ja turvapalveluista. Niihin sisältyvät mm. 24h/7 tekniikan valvomo- ja vartiointipalvelut sekä kulunvalvonnan suunnittelu ja avainhallinnan koordinointi.

Tavoitteena on tarjota palvelutuotannolle turvalliset, terveelliset ja toiminnan kannalta tarkoituksenmukaiset toimitilat toteuttamalla linjausten mukaiset hankkeet, muutokset ja tilojen vuokraaminen, tarjoamalla tehokkaat palvelupyynnökanavat ja -seurannan myös digitaalisesti sekä sisäilmaongelmille yhdenmukaisen käsittelytavan. Lisäksi tavoitteena on suunnitella toimintamallit häiriötilanteisiin varautumiseksi ja reagoimiseksi sekä luoda edellytykset perustaa toimialueen palvelutuotannon ohjaus tietoon mm. hyödyntämällä maakuntien tilakeskuksen kiinteistö- ja tilatietojärjestelmää tilahallinnassa.

Hyvinvointialueen toimitilojen määrä on huomattavan suuri. Käyttöön siirtyvien toimitilojen keskeiset toiminnalliset reunaehdot määritellään laadittavissa vuokrasopimuksissa ja liikkeenluovutuksessa siirtyvissä asiakirjoissa. Siirtymän turvaamiseksi vuokrasopimukset pyritään selvittämään ja laatimaan mahdollisimman pian, osin syksyllä 2022. Mahdolliset puuttuvat palvelut ja käyttöhyödykesopimukset pyritään samalla tunnistamaan ja käynnistämään korjaavat toimenpiteet ja hankinnat myös niin pian kuin käytännössä on mahdollista. Toimitilaohjelman laadinta aloitetaan toimitilojen nykytilan tunnistamisella. Toiminta- ja taloussuunnitelman toteutumista varmistetaan toimitilakannan hyvällä haltuunotolla ja yhteisten toimintamallien luomisella.

## Tietohallinto ja teknologia

Tietohallinto ja teknologia toimialue vastaa asukkaille ja ammattilaisille tarjottavista ICT-palveluista ja niiden kehittämisestä. Tehtäväkenttään kuuluvat sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmät, asukkaan digitaaliset palvelut, hallinnon tukipalvelut, tiedolla johtamisen järjestelmät ja infrapalvelut. Tietohallinnon palveluiden osalta siirrytään nykyisistä kuntakohtaisista ratkaisuista asteittain kohti hyvinvointialuetasoisia yhtenäisiä järjestelmiä. Yhtenäiset järjestelmät mahdollistavat sote-palveluiden tarjoamisen maakuntatasoisesti, ammattihenkilöstön sisäisen liikkuvuuden, ammattimaisen tiedolla johtamisen ja ”yhden luukun” digitaalisen asiainnin. Sote-järjestelmien yhtenäistäminen on välttämätöntä hyvinvointialuetasoisien toiminnan mahdollistamiseksi. Sosiaalihuollon uuden järjestelmän kilpailutus käynnistetään jo syksyllä 2022 ja uusi järjestelmä on tarkoitus ottaa käyttöön keväällä 2024. Potilastietojärjestelmien yhtenäistämisen etenemisvaihtoehtoja arvioidaan syksyllä 2022 ja kilpailutus on tarkoitus käynnistää vuoden 2023 aikana.

Tiedolla johtamisen järjestelmäkehitys ja hyvinvointialuetasoinen tietoallas ovat keskeinen panostuskohde toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Tiedolla johtamista on kehitetty lähtökohtaisesti vain PSHP:lla ja Tampereen kaupungilla ja näissäkin toisistaan erillään eri ohjelmistoilla. Digipalvelujen avulla pyritään nopeuttamaan asiakkaiden hoitoon pääsyä ja samalla kyetään tarjoamaan palveluita tasapuolisesti asuinpaikasta riippumatta. Digipalvelut sisältävät asukkaille ja ammattilaisille suunnattujen digipalvelujen kehittämi-



sen, manuaalisten työvaiheiden automatisointityön sekä koteihin vietävän etähoitoteknologian Järjestelmien hajanaisuudesta johtuen useita järjestelmiä varten joudutaan toteuttamaan ns. rinnakkaiskäytön ratkaisut. Hyvinvointialueen toiminnan käynnistyessä on käytössä edelleen kuntien työasemat, käyttäjätunnukset ja tietoliikenne ja järjestelmät toimivat edelleen nykyisissä kapasiteettipalveluissa. Näin ollen infrastruktuurin muutostöitä tulee jatkaa useilla eri osa-alueilla vuoden 2023, kun hyvinvointialueen henkilöstö aloittaa työskentelyn. Tarvittavat muutokset kattavat tietoliikenteen, kuntakohtaisten kapasiteettipalveluiden purkamisen, tietoturvakohetyksen, työasemaympäristön muutokset, puhepalvelut, kulunvalvonnan, käyttövaltuushallinnan sekä lääkinnällisten laitteiden muutokset.

Strategian mukaisen toiminnan varmistamiseksi digitaaliset palvelut tehdään helppokäyttöisiksi, niillä mahdollistetaan nopeampi hoitoon pääsy ja digitaaliset palvelut ovat yhdenvertaisesti saatavilla asuinpaikasta riippumatta. Jatkuvuuden turvaamiseksi varaudutaan, osallistutaan valmiusharjoituksiin, mahdollistetaan tilannekuvan luomista ja vahvistetaan päivitysvalmiuksia. Tiedolla johtamista tuetaan vaikuttavuuden, hoidon laadun ja kustannusvaikuttavuuden tarpeisiin. Kumppanuutta hyödynnetään tukeutumalla inhouseyhtiö Isteikkiin, joka käyttää palvelutuotannossaan laajasti markkinatarjontaa. Hankintoja pyritään tekemään yhteistyössä muiden hyvinvointialueiden kanssa. Palveluprosessien vahvistamista tuetaan digitaalisen asioinnin avulla.

Potilas- ja asiakastietojärjestelmien toimivuuden varmistaminen Pirkanmaan hyvinvointialueen käynnistymisen yhteydessä perustuu ensisijaisesti siihen, että ne otetaan käyttöön ns. as is -periaatteella. Esimerkiksi terveyskeskusten vuodeosastoilla jatketaan hyvinvointialueen käynnistymisen yhteydessä nykyisillä kunta-kohtaisilla järjestelmillä ja vasta vuoden 2023 aikana ne pyritään integroimaan hallitusti sairaalatoiminnan käyttämään potilastietojärjestelmään (Uranus). Vaikka järjestelmien käyttöä jatketaan nykyisellään, niihin pitää päivittää mm. hyvinvointialueen uusi organisaatorakenne. Tästä syystä järjestelmien toimivuutta testataan etukäteen sekä hyvinvointialueen sisäisesti, että ulkoisesti kansallisten toimijoiden (Kela, THL, DVV) liittymien osalta. Jatkuvuutta on pyritty varmistamaan myös kybervalmiuksia parantamalla.

Konkreettisina tavoitteina toiminnan ja talouden suunnitelman varmistamiseksi vuodelle 2023 ovat siirtyneen henkilöstön haltuunotto ja osaamisen varmistaminen, toiminnan mukauttaminen budjetin 2023 ja valtionavustusten asettamiin raameihin ja yhtenäisten asiakas- ja potilastietojärjestelmien kilpailutusten valmistelu ja käynnistys.

### Palvelutuotannon tukipalvelut

Palvelutuotannon tukipalvelut toimialueella tuotetaan sairaalahuollon, välinehuollon ja tekstiilihuollon palvelut sekä puhtaus- ja ateriapalvelut. Toimialueella tuotetaan myös yhteisiä asiakaspalveluita kuten 24/7 puhelunvälitys, aula- ja virastomestari palvelut. Lisäksi toimialueella huolehditaan erilaisten asiakas/potilasrajapinnan palveluiden koordinoinnista kuten tulkki-, tekstinkäsittely- ja opastepalvelut.

Strategian toteuttamista tuetaan toimialueella siten, että pääperiaatteena on vapauttaa sote-palvelutuotannon henkilöstön aikaa tukipalveluluontoisista tehtävistä. Tämä tapahtuu ottamalla käyttöön hyväksi todettuja toimintamalleja hyvinvointialueen laajuisesti. Parhaita toimintamalleja tukipalvelujen tuotantoon haetaan tiiviissä yhteistyössä valtakunnallisessa verkostossa jatkuvan kehittämisen periaatteita noudattaen. Muun muassa infektioturvallisuuteen ja asiakaskokemukseen on toimialueen palveluilla suuri vaikutus, esimerkiksi vuodeosastopotilas kohtaa sairaalahuoltajan jopa 20 krt/vrk. Työmenetelmiä ja toimintatapoja yhdenmukaistamalla hyvinvointialueen laajuisesti tavoitellaan tasalaatuisuutta. Oman työn lisäksi inhouse-yhtiöiden kuten Voimia ja Sakupe kumppanuuksilla ja markkinoilta kilpailutetuilla palvelusopimuksilla varmistetaan yhdenmukaiset puitteet hyvinvointialueen laajuisesti. Sairaalaruoan osalta aterioiden valinnanvapaus-hanketta jatketaan pilottivaiheeseen. Välinehuoltopalveluita kehitetään laadun takaamiseksi lakeihin, ase- tuksiin ja tutkittuun tietoon perustuen. Palveluita keskitetään tarvittavilta osin toiminnan turvaamiseksi ja laadun takaamiseksi.

Siirtymää on turvattu kartoituksilla ja mm. Voimiaan tehtävällä jatkoliikkeenluovutuksella. Toimialueen tuotamiin palveluihin on tehty kartoitusten perusteella toimintasuunnitelmat. Sisäisten sijaisten käytön systematiikan luomisella koko hyvinvointialueelle pyritään varmistamaan riittävä palvelu kaikkina aikoina. Henkilöstöressurssin käyttö ja tarve ovat erityisessä seurannassa muutostilanteen takia.

Toiminnan ja talouden suunnitelman toteutumisen varmistamisessa on toimialueen sairauspoissaoloilla iso vaikutus. Koko henkilöstön työhyvinvoinnin tueksi luodaan hyvinvointialueen tukipalveluihin Sujuva arki-toimintamalli, jolla huolehditaan mm. ihmisten kuulluksi tulemisesta ja henkilökohtaisesta työssä jaksamisesta. Tukipalveluiden ostosopimukseen toteutetaan sopimusten seuranta ja ohjaus sopimusten ohjausmallin mukaisesti. Laskutus tilauksesta sisäiseen kustannusten kohdistamiseen laskutusjärjestelmässä pyritään automatisoimaan luotettavan raportoinnin saamiseksi.

Tavoitteet vuodelle 2023:

1. Toiminnan jatkuvuus turvataan ja samalla kunnilta siirretään tukipalvelut hyvinvointialueen tuottamiksi, hyvinvointialueen inhouse-yhtiöiden tuottamiksi ja hyvinvointialueen osto-/vuokrasopimuksiksi.  
Tavoitetaso vuodelle 2023: palveluista 95% on siirretty vuonna 2023
2. Omavalvontayksikön toiminta on käynnistetty  
Tavoitetaso vuodelle 2023: Valvontahenkilöstö on rekrytoitu, perehdytetty ja yksikön toiminta on käynnistynyt.
3. Asiakas- ja potilastietojärjestelmien yhtenäistäminen on käynnistetty  
Tavoitetaso vuodelle 2023: sosiaalitoimen kilpailutus on toimeenpantu ja potilasjärjestelmien hankinnan valmistelu on käynnistetty.

## Strateginen ohjaus ja järjestäminen

Strateginen ohjaus ja järjestäminen (konsernipalvelut)	Talousarvio 2023
	1 000 e
Toimintatuotot	16 397
Toimintakulut	74 319
- josta palkat	31 400
Tilikauden tulos	- 47 313
Tilikauden yli/alijäämä	1 000
Henkilöstömäärä 1.1.2023	473

Strategisen ohjauksen ja järjestämisen (konsernipalvelut) tehtäväalue sisältää nimensä mukaisesti strategisen ohjaamisen ja järjestämisen virkamiesvalmistelua sekä toisaalta strategian toimeenpanon seuranta ja keskeisten ylitason tavoitteiden toteutumista järjestämisvastuun näkökulmasta. Tehtäväalue ei voi eikä saa toimia irrallaan hyvinvointialueen palvelutuotannosta (Sote-palvelut ja pelastuspalvelut) tai tukipalveluista, vaan nämä muodostavat tiiviin yhteistyökokonaisuuden, missä jokaisella alueella on hieman oma toisista poikkeava tärkeä roolinsa.

Tehtäväalue sisältää useita koko hyvinvointialueen toimintaa ohjaavia ja tukevia strategisia toimintakokonaisuuksia, kuten hallintopalveluiden strateginen johtaminen, taloushallinnon johtaminen, henkilöstöhallinnon johtaminen, strategiajohtaminen, viestinnän johtaminen, strategisten hankintojen johtaminen, tieto- ja tiedolla johtaminen sekä tutkimus- ja kehitysjohtaminen. Lisäksi tehtäväalueen monista eri tehtävistä voidaan nostaa esiin edellä mainittujen vastuualueiden sisälle sijoittuvina toimintoina mm., asiakaskokemuksen johtaminen, yhtymän riskienhallinta, kokonaisturvallisuuden, valmiuden sekä varautumisen johtaminen, yhteiskuntasuhteiden ja niihin liittyvän edunvalvonnan toteuttaminen, järjestäjän lakisääteisen omavalvonnan varmistaminen, yhtymän investointisuunnitelman ylläpitäminen ja seuranta sekä konserniohjauksen käytännön järjestäminen.

Tehtävien menestyksellinen hoitaminen edellyttää jatkuvaa ja saumatonta yhteistyötä yhtymän muiden tehtävä- ja palveluiden kanssa sekä erityisesti hallituksen alaisten jaostojen, valtuustotyötä tukevien valiokuntien, eri vaikuttamiselinten sekä viime kädessä hyvinvointialueen hallituksen ja valtuuston kanssa. Tehtäväalueella on myös tiivis yhteistyö mm. keskeisten ministeriöiden (VM, STM ja SM) sekä Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen kanssa.

Tehtäväalueen toiminnallisia tavoitteita on tarpeen jakaa välittömiin lyhyen aikavälin tavoitteisiin ja keskipitkän (vuosi 2023) sekä pidemmän aikavälin (strategiakausi) tavoitteisiin.

Lyhyen aikavälin tavoitteissa ylivoimaisesti tärkein on varmistaa turvallinen siirtymä hyvinvointialueelle vuoden 2022 ensimmäisten kuukausien aikana. Tähän valmisteleva työ on tehty osin siirtymävaiheen valmisteluorganisaatiolla ja osin vastavalitulla hyvinvointialueen johtajistolla. Tunnistetut suuret riskit liittyvät mm. henkilöstön onnistuneeseen siirtoon luovuttavien organisaatioiden henkilöstöjärjestelmistä ja tähän liittyen ensimmäisiin palkanmaksatuksiin uuden työnantajan kautta. Toteutuessaan riskin vaikutukset ovat erittäin suuret ja sen vuoksi seurausten rajaamiseksi tehdään varasuunnitelmia. Toinen konkreettinen lyhyen aikavälin riski on henkilöstön oikea sijoittuminen uuden työnantajan eri tehtäviin. Riskiä hallitaan mm. sijoittamalla osa työntekijöistä ennakoivasti uusiin tehtäviin lähinnä ilmoittautumismenettelyä hyödyntäen ja toisaalta välttämään suuria organisaatiomuutoksia tässä ensimmäisessä hyvin kriittisessä vaiheessa; järjestämisvastuun siirrossa.

Vuoden 2023 keskipitkän aikavälin keskeisiä tehtäviä strategisen ohjauksen ja järjestämisen tehtäväalueella on saattaa valmiiksi koko strategiakautta koskeva palvelustrategia sekä sen toimeenpano-ohjelma ja muut

osin lakisäätiset osin muuten tarpeelliset strategiakokonaisuutta tukevat ohjelmat, kuten mm. omavalvontaohjelma, henkilöstöohjelma, toimitiloohjelma, viestintäohjelma, asiakaskokemuksen ja osallistumisen ohjelma.

Investointiohjelman seuraavien vuosien hyväksyminen edellyttää myös hyvinvointialueen talouden ja siihen liittyvän lainanottovaltuuden saamista nykyistä ennakkokäsitystä paremmalle tasolle. Strategian toimeenpanosuunnitelmassa ennakoidaan ja valmistellaan vaihtoehtoja lainanottovaltuuden kasvattamiseksi sekä muutoshjelmaksi poliittista päätöksentekoa ja ministeriöiden kanssa käytäviä neuvotteluja varten. Henkilöstöohjelmassa tulee väistämättä korostumaan tarve henkilöstön saatavuuden ja pysyvyyden parantamisesta sekä toisaalta yhteisen uuden organisaatiokulttuurin alullepanemisesta. Hankintakokonaisuus, ja erityisesti onnistunut palveluiden hankinta, muodostaa erittäin ison osan koko hyvinvointialueen palvelukyvykkyydestä ja on siksi nostettu yhdeksi strategisesti tärkeäksi kokonaisuudeksi. Sote-järjestämislaki on osin uudistumassa ja siihen kirjattaneen selkeät yliopistollisia sairaaloita ylläpitävien hyvinvointialueiden erityistehtävät. Tutkimus- ja kehitysjohtajan keskeisenä tehtävänä on varmistaa päivitettävän lainsäädännön tehtävien haltuunotto Pirkanmaan hyvinvointialueella sekä varmistaa osaltaan yliopisto- ja oppilaitosyhteistyön kehittyminen sekä ulkopuolisen rahoituksen kasvu hyvinvointialueella edustettuun tieteelliseen tutkimukseen, kehittämiseen ja innovaatiotoimintaan. Koko hyvinvointialueen eri toimijat, mutta myös Pirkanmaan asukkaat, eri sidosryhmät, luottamushenkilöt sekä viranomaiset tarvitsevat enenevässä määrin ajantasaista tietoa väestön terveydentilasta, sosiaalisista ja turvallisuuden tarpeista sekä palveluiden järjestämisen ja tuottamisen onnistumisesta suhteessa näihin tarpeisiin ja lainsäädäntöön. Tietojohtaja ja asiakaskokemusta johtava päällikkö varmistavat tämän kokonaisuuden jatkuvaa kehittymistä. Viestintäkokonaisuudessa keskeisiä tavoitteita vuodelle 2023 ovat koko hyvinvointialueen henkilöstölle ja henkilöstöviestinnälle varmistettavat yhteiset viestintäkanavat, asukas- ja väestöviestinnän näkyvyyden ja asiasisällön kasvattaminen sekä viranomaisviestinnän minimisisältöjen varmistaminen.

Tavoitteet vuodelle 2023:

1. Turvallinen siirtymä hyvinvointialueelle vuoden 2022 ensimmäisten kuukausien aikana.  
Tavoitetaso vuodelle 2023: Järjestäjän näkökulmasta sekä omatuotanto että muualta hankittu palvelutuotanto jatkuvat järjestämismvastuun siirtyessä ilman merkittäviä toimintahäiriöitä ja mahdollisiin häiriöihin reagoidaan välittömästi.
2. Strategian toimeenpano-ohjelma sisältää osin lakisäätiset alastrategiat tai ohjelmat, joita ilman koko hyvinvointialueen sekä poliittinen että virkamiesohjaus ja päätöksenteko ovat käytännössä mahdotonta ja johtaa toistuvien yksittäislinjausten tekoon vailla yhteistä linjaa.  
Tavoitetaso vuodelle 2023: Nämä ohjaavat dokumentit ovat hyväksytyinä käytettävissä viimeistään ensimmäisen vuosikolmanneksen päättyessä.
3. Hyvinvointialueen on pystyttävä toteuttamaan sen asukkaille lakisäätiset ja yhdenvertaiset palvelut. Jotta tässä voidaan onnistua, tulee hyvinvointialueen onnistua oman organisaationsa, toimintakonseptinsa ja taloutensa rakentamisessa ja yhteensovittamisessa.  
Tavoitetaso vuodelle 2023: Toimeenpano-ohjelma, mikä mahdollistaa lakisäätiset tehtävät, talouden tasapainottamisen sekä kriittisten investointien jatkamisen, on valmis ja otettu käyttöön vuoden ensimmäisen kolmanneksen aikana.

## Riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen kehittäminen

### Johdanto

Uuden Pirkanmaan hyvinvointialueen aloittaessa 1.1.2023 myös riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen menettelyt muuttuvat vastaamaan uuden organisaation tarpeita ja toimia

Riskienhallinta, turvallisuus ja varautuminen tulee sisällyttää koko hyvinvointialueen rakenteisiin, jotta niillä on toivottua vaikuttavuutta ja että asiat jalkautuvat koko organisaatioon. Hyvinvointialueen riskienhallintaan, turvallisuuteen ja varautumiseen tulee nähdä jatkuvasti vaivaa ja niihin on syytä panostaa voimavaroja. Se tarkoittaa riittäviä taloudellisia ja henkilöstövoimavaroja sekä osaamista.

Koko organisaatio osallistuu aktiivisesti turvallisuuden ylläpitoon ja kehittämiseen. Turvallisuustyön perustan muodostaa riskienhallinta. Toimintaamme kohdistuvia riskejä arvioidaan, käsitellään sekä seurataan säännöllisesti. Lisäksi varaudumme ensisijaisesti normaaliolojen häiriötilanteita varten. Riskienhallinta, turvallisuus ja varautuminen ovat osa johtamista.

### Arvio hyvinvointialueen merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä

Riskienhallinnan lähtötiedot perustuvat historiatietoihin ja nykyisiin tietoihin sekä tulevaisuutta koskeviin odotuksiin. Talousarvioesitystä 2023 varten on laadittu alla oleva arvio uuden Pirkanmaan hyvinvointialueen merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä.

Henkilöstöriski. Henkilöstön saatavuuteen ja pitovoimaan liittyvät riskit sekä lainsäädännön henkilöstömitoituksiin vastaamisen haasteet. Työhyvinvoinnin ja jaksamisen vaarantuminen sekä jatkuvien häiriötilanteiden vaikutus lisäävät työn henkistä kuormittumista.

Muutosriski. Uuden hyvinvointialueen aloittaessa ja organisaation toimintaympäristön muuttuessa varautuminen ja jatkuvuuden hallinta eivät ole riittävällä tasolla. Toimintavalmius on uhattuna, eikä sopimushallinta ole tavoitellulla tasolla. Kaikkiin asioihin ei ole yhteen sovitettua suunnitelmaa, joten pitää tukeutua olemassa oleviin suunnitelmiin tai niiden osiin.

Palvelutuotantoriski. Palvelutuotannon yhteensovittamisessa ei onnistuta. Toiminnallisia muutoksia ei säävytetä ja rakennus- sekä kunnostushankkeet viivästyvät, jolloin tilapäisratkaisujen paine kasvaa. Hyvinvointialueen asukkaiden ikääntyminen ja monikielisen väestön lisääntyminen sekä Ukrainan tilanne kasvattaa palvelutarvetta ja hoitovelkaa.

Rahoitusriski. Hyvinvointialueen rahoitus ei riitä suunniteltuun palvelutuotantoon. Rahoituksen riittävyys luo valmisteluun ja uuden hyvinvointialueen aloitukseen epävarmuutta.

Digitaalinen turvallisuus on uhattuna vaikeasti ennakoitavassa toimintaympäristössä. Tietojärjestelmien moninaisuuteen liittyvät haavoittuvuudet vuodenvaihteessa. Informaatiovaikuttaminen, kyberhyökkäykset, hybridiuhkat ja muut tietoteknisen kehityksen vaarat tulee huomioida mm. kyvykkyyden ja osaamisen lisäämisellä.

Kriittisen infrastruktuurin riski. Kansainvälisen turvallisuustilanteen aiheuttamat muutokset toimintaympäristössä voivat aiheuttaa heijastevaikutuksia myös Suomen kriittiselle infrastruktuurille ja siten myös hyvinvointialueelle. Mahdollisen energiakriisin aiheuttamat lyhyet ja etenkin pitkäkestoiset sähkökatkot vaikuttavat toimintaan. Sähkökatkojen aikana on haasteellista palvelutason säilyttäminen, työturvallisuuden ja asiakas- ja potilasturvallisuuden varmistaminen.

## Riskienhallinnan kehittäminen

Kokonaisvaltaisen riskienhallintajärjestelmän luominen suunnitellusti koko uudelle hyvinvointialueelle on tärkeää. Ylimmän johdon ja hallituksen riskitietoisuus sekä asenteet riskienhallintaa kohtaan ratkaisevat, kuinka riskienhallinnan prosessi ja menettelyt jalkautuvat koko organisaatioon.

Hyvinvointialueen ohjeistuksessa tulee varmistaa, että kaikki ovat mukana toteuttamassa asioita omalta osaltaan. Riskit omistetaan ja niitä hallitaan tehtäväalueilla ja palvelulinjoilla.

Riskienhallinnan kehittämisen tavoitteet 2023 ovat:

1. Tavoitteena on luoda riskienhallintajärjestelmä, jossa riskejä tarkastellaan kokonaisvaltaisesti kaikki osa-alueet huomioiden ja riskienhallinnan toteutus on suunnitelmallista ja järjestelmällistä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että riskienhallinnan osalta vuosi 2023 on ennen kaikkea johdon riskienhallinnan menettelyjen yhdenmukaistamisen ja orientoitumisen vuosi. Hyvinvointialueen johtoryhmä ja tehtäväalueiden johtoryhmät alkuun saattavat omat riskienhallintamenettelynsä ja raportoivat omat merkittävimmät riskinsä. Riskienhallinta on koko organisaation kattava jatkuva prosessi ja siihen liittyy keskeisesti syksyllä järjestettävä johdon riskienhallintaseminaari.
2. Huolehtia siitä, että riskienhallintaan liittyvät vastuut ja menettelytavat ovat toimijoiden tiedossa. Tärkeää on omaksua koko organisaatiossa ennakoiva ja riskipohjainen ajattelu- ja lähestymistapa asioihin.
3. Tavoitteena selkeyttää riskienhallintatyötä. Samalla pyritään pitämään asiakirjojen määrä kohtuullisena.
4. Riskienhallinnan sähköinen tallennusalue Granite otetaan käyttöön hyvinvointialueella ja aluksi johtoryhmässä ja tehtäväalueiden johtoryhmissä, jonne dokumentoidaan omat tunnistetut merkittävimmät riskit ja niiden hallinta. Granite varmistaa systemaattista riskienhallintaa. Sen avulla riskit on selkeästi vastuutettu ja hallintatoimenpiteet kuvattu. Yhdenmukainen arviointi mahdollistaa selkeän raportoinnin, jonka avulla seuranta voi tehdä.
5. Samaan aikaan jatketaan riskienhallintamenettelyjen valmistelua koko organisaation osalta.

## Turvallisuuden kehittäminen

Tavoitteena on turvallisuusmenettelyiden selkeys ja sen edelleen kehittäminen jatkuvan parantamisen mukaisesti.

Hyvälle turvallisuuskulttuurille on ominaista, että menettelyt, velvoitteet ja ennaltaehkäisevä toiminta ovat keskeisesti esillä ja turvallisuuteen liittyvien menettelyiden organisoituminen on tarkoituksenmukaista ja toimivaa. Monien turvallisuuteen liittyvien asioiden ennalta ehkäisy on taloudellisesti kannattavampaa kuin seurausten korjaaminen.

Hyvinvointialueen nimitettävät turvallisuusyhdyshenkilöt ovat merkittävä osa turvallisuuskulttuurin ylläpitämisessä ja kehittämisessä sekä sen jalkauttamisessa.

Riskienhallintakoulutus ja siihen liittyvän oppimisen ja osaamisen kehittäminen on tärkeä osa toimivaa turvallisuustyötä. Henkilökunnan kouluttaminen tunnistamaan riskejä ja toimimaan hätätilanteissa on tehokasta riskien ehkäisyä.

Turvallisuuden omavalvontaa ja omavalvontasysteemiä, joka varmistaa yksikön omavalvonnan toimivuutta, kehitetään edelleen. Omavalvonnalla tarkoitetaan työyksikössä tai osastolla omatoimisesti tehtäviä turvallisuustarkastuksia riskienhallinnassa tunnistettujen riskien ehkäisemiseksi. Omavalvontaa kehitetään laatimalla tarkastuslistoja, jotka auttavat kiinnittämään huomiota turvallisuuden kannalta oleellisiin puutteisiin.

Intranetin turvallisuussivuston kehittämisessä tulee huomioida riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen asiat sekä käyttäjien tarpeet. Riskiviestintä eroaa kriisiviestinnästä siinä, että kriisiviestintä on kriisin aikaista viestintää. Riskiviestintä on ennakoivaa viestintää riskeistä eli mihin pitäisi riskien ennalta ehkäisemiseksi panostaa, ja mihin tulisi varautua, sekä kiinnittää jo ennakolta huomiota.

Kiinteistöturvallisuuteen kuuluu mm. valvomosta, vartioinnista, kameravalvonnasta ja sairaalatekniikasta huolehtiminen. Ympäristöturvallisuus huomioidaan laajasti. Paloturvallisuudesta huolehtiminen on kaikkien yhteinen ja tärkeä asia.

Asiakas- ja potilasturvallisuuteen sekä digitaaliseen turvallisuuteen kiinnitetään huomioita. Työturvallisuusriskit arvioidaan. Työsuojelun ja työturvallisuuslain mukainen riskien arviointi käsittää työolojen arvioinnin ja kehittämisen.

Alueellinen yhteistyö muiden turvallisuustoimijoiden (viranomaiset, kunnat, järjestöt, elinkeinoelämä, seurakunnat ym.) kanssa on keskeistä ja se tulee suunnitella ja järjestää erikseen. Hyvinvointialue osallistuu osaltaan turvallisuusyhteistyöhön ja olemme sen tärkeä osa.

Hyvinvointialueen poikkihallinnollinen ja moniammatillinen sisäinen turvallisuusyhteistyö on tärkeää organisoida koko hyvinvointialueen osalta niin, että yhteistyö kattaa koko organisaation riittävän laajasti. Tärkeää on alusta lähtien varmistaa yhteistyöhön riittävät henkilövoimavarat.

Koko hyvinvointialueelle on syytä perustaa uutena poikkihallinnollinen ja moniammatillinen turvallisuusryhmä tai jopa useampia turvallisuusryhmiä, jotka kehittävät ja yhteen sovittavat hyvinvointialueen riskienhallinta, turvallisuus- ja varautumistyötä.

Hyvinvointialue on organisaationa iso ja sen palvelutuotanto on laajaa. Sen vuoksi turvallisuusyhteistyön osalta on keskeistä varmistaa, että turvallisuuden toimeenpanovastuuta toteutetaan osaltaan perustamalla omia turvallisuusryhmiä. Sen myötä hyvinvointialueen tehtävälueille, palvelutuotantoon, palvelulinjoille ja toimialueille on syytä perustaa toimivat, omat turvallisuusryhmät vastaamaan omia, tarkoituksenmukaisia tarpeita ja niiden tavoitteet määrittämään kussakin työryhmässä.

## Varautumisen kehittäminen

Oma varautuminen tulee päivittää vastaamaan uuden hyvinvointialueen tarpeita. Tähän liittyy valmiussuunnittelusta huolehtiminen, hälytysjärjestelyt, materiaallinen varautuminen, henkilöstön osaamisen varmistaminen ja harjoittelu.

Varautumisen tasoja on ainakin neljä, jotka tulee huomioida:

1. Hyvinvointialueen sisäinen varautuminen, joka valmistellaan yhteistyössä tehtävälueiden kanssa.
2. Tehtäväkohtainen varautuminen, josta säädetään sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen substanssilainsäädännössä.
3. Sopimusperusteinen varautuminen. Sen myötä tulee huomioida mm. SOPIVA-lausekkeet kriittisten palvelusopimusten ja sopimusketjujen jatkuvuuden turvaamiseen.
4. Alueellinen yhteinen varautuminen käsittää yhteistyön viranomaisten, kuntien, järjestöjen, elinkeinoelämän, seurakuntien ym. kesken.

Hyvinvointialue osallistuu osaltaan alueellisen, yhteisen varautumisen viranomaisyhteistyöhön. Hyvinvointialueen omaa kriisinkestävyyttä parannetaan varmistamalla, että oma valmius ja paikallinen yhteistyö ovat kunnossa. Jatkuvuudenhallintaan ja valmiussuunnitteluun liittyvät menettelyt tunnistetaan ja suunnitellaan tarvittavat kehittämistoimet.

Omalta osaltamme huolehdimme, että yliopistollista sairaalaa ylläpitävän hyvinvointialueen ja HUS-yhtymän tehtävänä on sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyöalueellaan ohjata sosiaali- ja terveydenhuollon valmiussuunnittelua valtakunnallisten yhtenäisten periaatteiden mukaisesti.

Yliopistollista sairaalaa ylläpitävällä hyvinvointialueella ja HUS-yhtymässä tulee yhteistyöalueen tilannekuvan luomista ja ylläpitämistä varten olla sosiaali- ja terveydenhuollon valmiuskeskus. Uusi Pirkanmaan hyvinvointialueen Sote-valmiuskeskus on tärkeä osa hyvinvointialueen valmiuden kehittämistä.

Viranomaisyhteistyöllä pyritään siihen, että erilaisissa häiriötilanteissa yhteiskunnan toiminnan kannalta keskeiset viranomais- ja muut palvelut toimivat mahdollisimman hyvin ja että yhteisö palautuisi häiriöstä mahdollisimman nopeasti. Häiriötilanteessa ja sen hallinnassa ratkaisevassa asemassa on eri turvallisuustoimijoiden tilannekohtainen ja yhteinen toimintakyky.

Suuronnettomuusvalmiudesta ja materiaalisesta huoltovarmuudesta huolehditaan. Sopimusperusteinen varautuminen ja SOPIVA-lausekkeiden käyttö tulee huomioida kriittisten palvelusopimusten ja sopimusketjujen jatkuvuuden turvaamisessa. Hyvinvointialue osallistuu valmius- ja suuronnettomuusharjoituksiin.

## Tietoturvallisuus

Pirkanmaan hyvinvointialueen tietosuoja- ja tietoturvapoliittikka määrittelee ne periaatteet, tavoitteet, vastuut ja seurannan sekä valvonnan, joita noudatamme hyvinvointialueella potilaidemme, asiakkaidemme, työntekijöidemme ja yhteistyökumppaneidemme yksityisyyden suojan, luottamuksellisuuden, oikeusturvan ja tiedonhallinnan tehokkuuden sekä tietoturvallisuuden varmistamiseksi. Tietosuoja- ja tietoturvapoliittikkaa täydentävät hyvinvointialueen tietoturvasuunnitelma sekä yksityiskohtaiset periaatteet, päätökset ja ohjeet.

Tietosuoja ja tietoturva on huomioitava kaikessa tietojen käsittelyssä jo suunnitteluvaiheessa. Hyvä tiedonhallinta edellyttää toimintamme pitkäjänteistä suunnittelua, jatkuvaa kehittämistä, seurantaa ja erilaisiin uhkatilanteisiin varautumista. Varmistamme tietosuoja- ja tietoturvatavoitteiden toteutumisen sovitulla toimintatavoilla ja käytänteillä, jotka perustuvat muiden muassa jatkuvaan riskien arviointiin, henkilöstön kouluttamiseen ja ohjeistamiseen sekä henkilötietojen käsittelyn sisäiseen ja ulkoiseen valvontaan. Näiden lisäksi varmistamme henkilötietojen ja muun salassa pidettävän tiedon riittävän suojaamisen sekä hallinnollisin että teknisin tietoturvakeinoin.

Hyvinvointialueen muodostamisen kaikissa vaiheissa huomioidaan tietoturva ja tietosuoja. Tietosuoja ja tietoturva kehitetään jatkuvasti. Kehittämistä kohdistetaan mm. seuraaviin teemoihin vuonna 2023:

- Tunnistetaan suojattava omaisuus. Varaudutaan poikkeamatilanteisiin jatkuvuussuunnittelulla.
- Tietoturva- ja tietosuojakäytäntöjen ja ohjeiden jalkauttaminen koko Pirkanmaan hyvinvointialueelle
- Kyberuhkien havainnointi- ja reagoitokyvyn parantaminen
- Tietosuojan ja tietoturvan hallintajärjestelmän ja siihen liittyvien toimintamallien ja prosessien kehittäminen
- Huomioidaan lainsäädännön tuomat uudet vaatimukset, mm. tiedonhallintalaki ja asiakastietolaki
- Jatketään IDM-ratkaisun (Identiteetin ja käyttövaltuuksien hallinta) käyttöönottoa ja kehittämistä
- Kehitetään lokienhallintaa huomiomaan hyvinvointialueen erityispiirteet
- Osallistutaan säännöllisesti kyberharjoituksiin
- Uudistetaan ja ylläpidetään jatkuvasti ICMT:n (tieto-, viestintä-, ja lääkintälaiteteknologia) teknistä ympäristöä varmistaen ja kehittäen sen toimintavarmuutta, turvallisuutta ja suorituskykyä.



## Omaisuus- ja rahoitusriskit

Omaisuusriskit liittyvät rakennusten ja laitteiden hankintaan sekä käyttöön. Periaatteelliset ratkaisut tehdään strategisina linjauksina sekä osana toiminta- ja taloussuunnittelua ja erityisesti investointien suunnittelua. Rahoitusriskit liittyvät perinteisesti kassanhallintaan, sijoitustoimintaan sekä lainarahoituksen hintaan. Pirkanmaan hyvinvointialueella ei ole sijoitustoimintaa, jolla tähdättäisiin pitkäaikaisiin tuottoihin. Sen sijaan lyhytaikaista sijoitustoimintaa saatetaan tehdä, jotta kassavaraille saataisiin kohtuullinen tuotto. Kassanhallinnasta tulee merkittävä rooli hyvinvointialueilla, koska kassan tason muutokset ovat huomattavia vuoden aikana. Lisäksi vuoden 2023 alijäämäisyys vaikeuttaa kassanhallintaa. Pitkäaikaista lainaa saa käyttää vain investointeihin.

Pirkanmaan hyvinvointialue omistaa pääosin itse sairaalapalveluissa tarvittavat tilat ja laitteet Hatanpään sairaalaa ja teho-osastoa lukuun ottamatta. Tämä on perusteltua myös riskienhallinnan näkökulmasta. Sen sijaan perusterveydenhuollossa ja sosiaalipalveluissa toimintaa on huomattavan paljon vuokratiloissa, koska kiinteistöt ovat jääneet kuntien omistukseen, ja varsinkin asumispalveluissa toimintaa on laajasti ulkoistettu.

Sairaalapalveluiden käytöstä poistuneita tiloja on pyritty realisoimaan jo vuosia. Vajaalla käytöllä oleville tiloille haetaan kiinteistökehittämisen keinoin uusia käyttäjiä, jotta ne eivät rasittaisi sairaanhoitopiirin ydintoimintoja. Sairaanhoitopiirin käytöstä on aikaisempina vuosina vapautunut tiloja Mänttä-Vilppulassa, Ylöjärvellä (Ylinen) ja Kangasalassa (Kaivanto). Mänttä-Vilppulan sairaalan myynti ei ole toistaiseksi onnistunut. Ylisten alueen realisointia jatketaan yhdessä Ylöjärven kaupungin kanssa. Myös Kaivannon sairaalakiinteistön myyntiä on valmisteltu yhteistyössä sijaintikunnan kanssa. Pitkäniemen alueen kehittämisestä ja mahdollisesti myynnistä on aloitettu syksyllä 2019 projekti, joka tähtää alueen realisointiin kaavamuutoksen kautta.

Pirkanmaan hyvinvointialueen vakuutukset kilpailutetaan syksyllä 2022. Rakennukset ja irtaimisto on tarkoitus vakuuttaa täysarvovakuutuksella, jonka kattavuus tarkistetaan vuosittain. Ajoneuvoille hankitaan liikenne- ja vapaaehtoinen ajoneuvovakuutus.

Rahoitusriskit liittyvät kassavarojen ja vieraan pääoman hoitoon. Hyvinvointialueet on luokiteltu vähäisen riskin toiminnaksi, jonka luottokelpoisuus on edelleen erittäin hyvä. Rahoituksen saatavuus ei siten ole ongelma. Sen sijaan yleisestä maailman tilanteesta johtuen rahoituksen hinta on noussut huomattavasti, ja uusien lainojen korko tulee olemaan moninkertainen verrattuna nykyisen lainasalkun keskikorkoon.

Lainojen korkojakautuma on pidetty tasapainoisena muuttuvien ja kiinteiden korkojen suhteen. Osa muuttuvakorkoisista lainoista on lisäksi suojattu erillisin koronvaihtosopimuksin. Sopimukset ovat nykyään ns. perinteisiä, kiinteitä ja yksittäisiin lainoihin kohdennettuja korkosuojauksia. Tällä on pyritty minimoimaan korkoriskit. Lainojen suojausastetta on nostettu viime vuosina, ja se on jo 70 %. Lainasalkun (sisältäen korkosuojaukset) keskikorko oli lokakuussa 2022 0,61 %. Huolimatta korkeasta suojausasteesta, tulee keskikorko noustamaan ensi vuonna vähintään kaksinkertaiseksi. Keskikorkoa tulevat nostamaan etenkin uudet, vuoden 2023 aikana nostettavat lainat. Nykyisten lainojen keskikorko tulee olemaan noin 1,5 % vuoden 2023 viimeisellä neljänneksellä.

## Konsernirakenne ja -ohjaus

### Konsernirakenteen muodostuminen

Laki sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja pelastustoimea koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaantulosta (616/2021) määrittelee hyvinvointialuekonsernin muodostumisen uutena kokonaisuutena.

Pirkanmaan hyvinvointialuekonserni muodostuu hyvinvointialueesta ja tytäryhteisöistä. Tytäryhteisöjen määrittely tulee kirjanpitolaista. Yhteisö, jossa hyvinvointialueella on kirjanpitolaista (1336/1997) 1 luvun 5 §:ssä tai 6 §:n 2 momentissa tarkoitettu määräysvalta, on hyvinvointialueen tytäryhteisö. Pirkanmaan hyvinvointialueen omistukset 1.1.2023 alkaen muodostuvat käytännössä kolmen käytännön kautta: yleisaantona lainsäädännön mukaan, kunnilta siirtyvät omistukset voimaantulolain mukaan ja hyvinvointialueen valmisteluvaiheessa hankitut tai erikseen neuvotellut omistukset.

Yleisaannon mukaisesti (616/2021 § 20) hyvinvointialueen omistukseen siirtyvät sellaisenaan Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä olevat omistukset. Näistä palvelutoiminnan näkökulmasta merkittävimmät tytäryhtiöt Pirkanmaan laajuisesti ovat Coxa Oy ja Tays Sydänkeskus Oy.

Voimaantulolain mukaan (616/2021 § 23) kunnilta siirtyy liikkeenluovutuksessa osakeomistusta silloin, kun kysymyksessä on sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja tuottava yhtiö. Palvelujen tuottamisen näkökulmasta merkittävin kunnilta siirtyvä omistus on Keiturin Sote Oy:n omistuksen siirtyminen 100 %:sesti Pirkanmaan hyvinvointialueelle 1.1.2023.

<b>Pirkanmaan hyvinvointialuekonserni 1.1.2023</b>	
<b>Hyvinvointialueen tehtäväalueet</b>	<b>Tytäryhteisöt</b>
Sosiaali- ja terveyspalvelut	Coxa Oy (67,55 %)
Pelastuspalvelut	Tays Sydänkeskus Oy (sisältäen SK Hankintapalvelut Oy, Helsingin Sydänsairaala Oy) (82,81 %)
Strateginen ohjaus	Keiturin Sote Oy (100,0 %)
Tukipalvelut	Tays Kehitysyhtiö Oy (59,4%)
	Tays Tukisäätiö sr (sisältäen Kiinteistö Oy Solkikadun Kissanassu, Kiinteistö Oy Kissanassu, Kiinteistö Oy Kissanmaan Y-talo)

Taulukko 5. Hyvinvointialuekonserni 1.1.2023

Pirkanmaan hyvinvointialuekonsernissa tulee olemaan henkilöstöä vuonna 2023 arviolta 21 400 henkilöä.

Hyvinvointialuekonserniin kuuluva Coxa Oy:n vuoden 2022 liikevaihtoennuste on noin 60 milj. euroa. Tays Sydänkeskus Oy:n liikevaihtoennuste vuodelle 2022 on noin 122 milj. euroa. Keiturin Sote Oy:n liikevaihtoennuste vuodelle 2022 on 29,9 milj. euroa. Tays Kehitysyhtiö Oy:n liikevaihtoennuste on noin 1 milj. euroa. Säätiömuotoisessa Tukisäätiössä ei käytetä liikevaihto-termiä. Tytäryhteisöjen investointisuunnitelmat esitetään investointien yhteydessä

Pirkanmaan hyvinvointialueen omistukseen siirtyy liikkeen luovutuksessa kunnilta myös muutamien yhtiöiden osakkuusomistuksia. Osakkuusyhtiön määritelmän rajana on vähintään 20 %:n omistusosuus. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin osakkuusomistukset siirtyvät yleisaantona sellaisinaan. Fimlab Laboratoriot Oy:n asema on vuoden 2022 tehtyjen osakekauppojen myötä vaihtunut tytäryhtiöstä osakkuusyhtiöksi.

Pirkanmaan hyvinvointialueen osakkuusyhtiöt	
Fimlab Laboratoriot Oy	Tullinkulman Työterveys Oy
Istekki Oy	Tuomi Logistiikka Oy
Monetra Pirkanmaa Oy	Pikassos Oy

Taulukko 6. Osakkuusyhtiöt.

Pirkanmaan hyvinvointialueen omistukseen siirtyy liikkeen luovutuksessa kunnilta sekä Pirkanmaan sairaanhoitopiiriltä yleissaantona myös muutamien yhtiöiden pienomistuksia, joissa omistukset ovat 0,1 - 19,99 %:n suuruisia. Lisäksi vuosien 2021 ja 2022 aikana hyvinvointialue on tehnyt osakkeiden ostoja, joiden avulla on mahdollistettu valmistelutyö ja hankintojen lainmukaisuus. Näitä ostoja on tehty nykyisistä tukipalveluja tuottavista osakeyhtiöistä, jotka tulevat olemaan hyvinvointialueen inhouse-yhtiöitä. Nämä osakeostot ovat olleet pieniä yhdestä osakkeesta muutama osakkeeseen eikä niillä ole vaikutusta konsernirakenteeseen.

Lisäksi hyvinvointialue on vuoden 2022 aikana siirtymässä omistamaan DigiFinland Oy:n ja Maakuntien tilakeskus Oy:n osakkeita osana valtion ja hyvinvointialueiden yhteistyötä.

Pienomistuksista erityisesti seuraavien yhtiöiden omistaminen on palvelujen ja tukipalvelujen tuottamisen kannalta tärkeää: Pirkanmaan Voimia Oy, Sastamalan Ruoka- ja puhtauspalvelut Oy, Monetra Oy, Sakupe Oy, Una Oy, Mäntänvuoren Terveys Oy.

### Konsernin ohjaaminen ja konsernijohto

Laki hyvinvointialueesta (611/2021) määrittelee hyvinvointialueen omistajaohjauksen, tytäryhteisöjen ohjauksen ja konsernijohton. Lisäksi hyvinvointialueen hallintosäännössä täsmennetään toimielinten ja viranomaisten rooleja.

Omistajaohjauksella tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla hyvinvointialue omistajana tai jäsenenä myötävaikuttaa yhtiön ja muun yhteisön hallintoon ja toimintaan. Omistajaohjaus voi liittyä muun muassa perustamisso-pimuksiin, yhtiöjärjestysmääräyksiin, palvelujen tuottamista koskeviin ja muihin sopimukseen, henkilövalin-toihin, ohjeiden antamiseen hyvinvointialuetta eri yhteisöissä edustaville henkilöille, muuhun hyvinvointialueen määräysvallan käyttöön sekä muihin vastaaviin seikkoihin.

Omistajaohjauksella on huolehdittava, että hyvinvointialueen tytäryhteisön toiminnassa otetaan huomioon hyvinvointialuekonsernin kokonaisuus. Omistajan tulee varmistaa palvelujen yhdenvertainen saatavuus ja laatu, vaikuttavuus sekä kustannustehokkuus. Lisäksi omistajan tulee varmistaa avoimuus ja viestintä sekä palvelujen käyttäjien ja hyvinvointialueen osakkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien toteutu-minen.

Hyvinvointialue ohjaa konsernin tytäryhteisöjä sekä soveltuvin osin myös osakkuusyhteisöjä aluevaltuuston antamalla omistajapoliittisilla periaatteilla ja konserniohjeella. Konserniohjeessa annetaan määräykset muun muassa hyvinvointialuekonsernin talouden suunnittelusta ja raportoinnista, riskienhallinnan järjestämisestä, velvollisuudesta hankkia hyvinvointialueen kanta asiaan ennen päätöksentekoa sekä hallitusjäsenien nimit-tämisestä. Hyvinvointialuekonsernin tytäryhtiöiden omistajaohjaukseen kuuluu myös vuosittain asetettavat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet sekä niiden seuranta.

Laki hyvinvointialueesta määrittelee, että konsernijohtoon kuuluvat aluehallitus, hyvinvointialuejohtaja ja muut hallintosäännössä määrätyt viranomaiset. Konsernijohto vastaa omistajaohjauksen toteuttamisesta ja konsernivalvonnan järjestämisestä hallintosäännön mukaisesti.

Pirkanmaan hyvinvointialueen hallintosäännön mukaisesti konsernijohtoon kuuluvat aluehallitus sekä hyvinvointialuejohtaja. Omistajaohjauksen tehtävät ja päätösvalta on määritelty hallintosäännössä aluevaltuuston

ja -hallituksen, konserni- ja toimitilajaoston sekä hyvinvointialuejohtajan ja konsernipalvelujohtajan tehtäviä ja päätösvaltaa koskevissa hallintosäännön kohdissa.

Laki hyvinvointialueesta (611/2021) määrittelee hyvinvointialueen ohjaamisen konsernia laajemmaksi. Hyvinvointialueen toiminta käsittää hyvinvointialueen ja hyvinvointialuekonsernin toiminnan lisäksi osallistumisen hyvinvointialueiden yhteistoimintaan sekä muun omistukseen, sopimukseen ja rahoittamiseen perustuvan toiminnan. Hyvinvointialueen toimintaan sisältyy hyvinvointialueen järjestämisvastuulle kuuluvien palveluiden tuotanto hyvinvointialuekonserniin kuuluvissa ja muissa yhteisöissä ja säätiöissä.

### Tytäryhteisöjen tavoitteet

Talousarviossa asetetaan tytäryhteisöille vuoden 2023 toiminnan ja talouden tavoitteet. Tytäryhteisöjen toiminnasta ja taloudesta raportoidaan konsernijohdon erikseen määräämällä tavalla.

Hyvinvointialueen tytäryhteisöjen tavoitteet vuodelle 2023 (vasta konserni- ja toimitilajaoston hyväksymät 13.10)

#### Coxa Oy

- Tilikauden tulos (verojen jälkeen) on 2,4 milj. euroa
- Pirkanmaan hyvinvointialueelle kohdistuva kustannus on 27,53 milj. euroa
- Asiakastytyväisyys toteutuu tavoitteen mukaisesti (tavoite: NPS yli 90, ”Kuinka todennäköisesti suosittelet Coxaa parhaalle ystävällesi, jos hän tarvitsee tekonivelleikkausta”)

#### Tays Sydänkeskus Oy

- Tilikauden tulos (verojen jälkeen) on 2,0 milj. euroa
- Pirkanmaan hyvinvointialueelle kohdistuva myynti on 59,34 milj. euroa. Pirkanmaan hyvinvointialueelle kohdistuvien myynnin alittuessa tai ylittyessä sovelletaan tavoitekustannusmallia.
- Asiakastytyväisyys toteutuu tavoitteen mukaisesti (tavoite: NPS yli 90, ”Kuinka todennäköisesti suosittelet Tays Sydänsairaala parhaalle ystävällesi, jos hän tarvitsee hoitoa sydänsairauksiin”)

#### Tays Kehitysyhtiö Oy

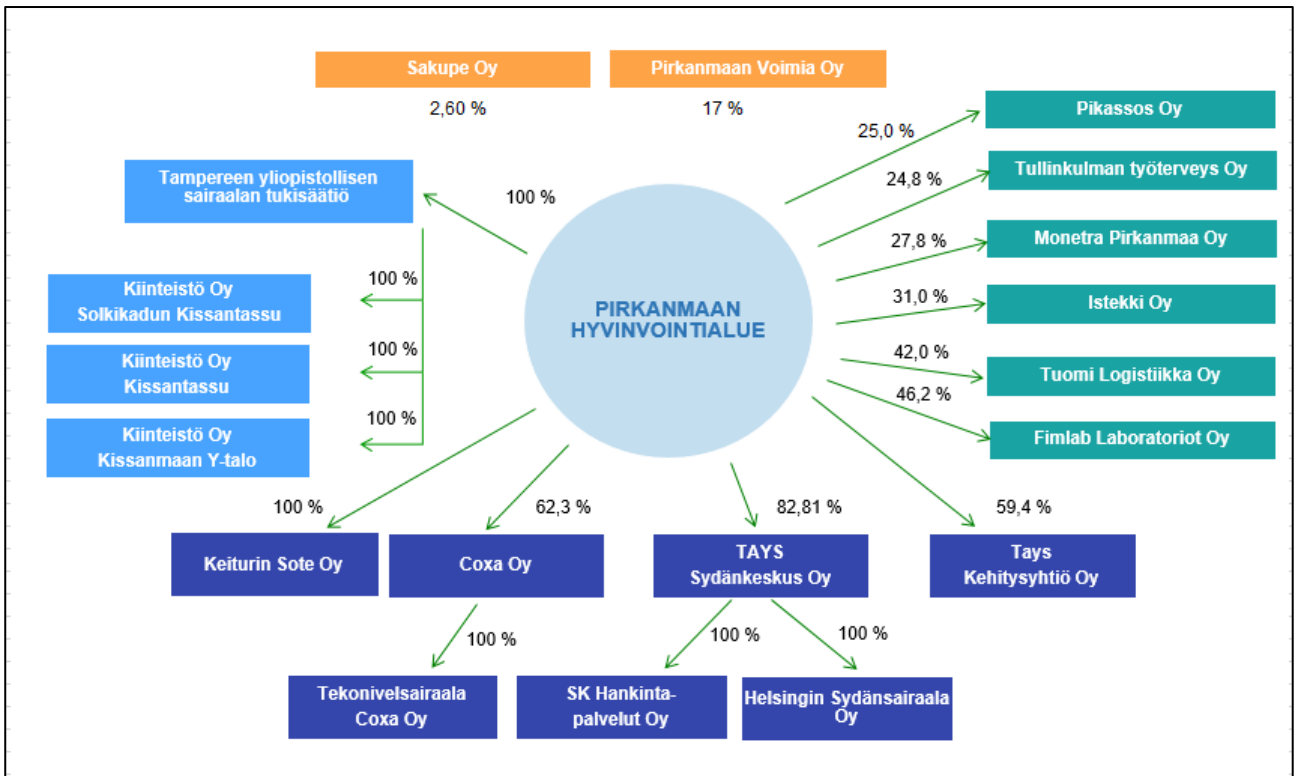
- Tilikauden tulos on nollatulos
- Saavutetaan hankinnoissa, asiakaspalveluprosesseissa ja koulutuksessa yhteisesti muiden omistajien kanssa asetetut tavoitteet

#### Tays Tukisäätiö

- Säätiön varoja sijoitetaan tuottavasti maltillisella riskitasolla
- Säätiön omistamien kiinteistöjen kunto säilyy ja vuokratasoa arvioidaan säännöllisesti
- Säätiön vastaanottamia lahjoitus- ja testamenttivaroja kohdennetaan lahjoittajien määräämiin tarkoituksiin ja raportointi vastaanotetuista varoista suoritetaan sovituksen aikataulun ja viranomaismääräysten mukaisesti.

#### Keiturin Sote Oy

- Tilikauden tulos  $\geq 0$ .
- Tilattujen palveluiden toteuttaminen laadukkaasti hoitotakuun ja muiden lakisääteisten veloitteiden mukaisesti.



Kuva 9. Pirkanmaan hyvinvointialueen konsernirakenne.

## TULOSLASKELMAOSA

### Talousarvion rakenne ja sisältö

Talousarviossa ja -suunnitelmassa on yleisperustelut, käyttötalous- ja tuloslaskelmaosa sekä investointi- ja rahoitusosa. Aluevaltuuston on kunkin vuoden loppuun mennessä hyväksyttävä hyvinvointialueelle seuraavaksi kalenterivuodeksi talousarvio, jossa otetaan huomioon hyvinvointialuekonsernin talouden vastuut ja velvoitteet. Talousarvion hyväksymisen yhteydessä aluevaltuuston on hyväksyttävä myös taloussuunnitelma kolmeksi tai useammaksi vuodeksi. Talousarviovuosi on taloussuunnitelman ensimmäinen vuosi.

Taloussuunnitelma on laadittava siten, että se on tasapainossa tai ylijäämäinen viimeistään toisen talousarviovuotta seuraavan vuoden päättyessä.

Talousarvioon otetaan tehtävien ja toiminnan tavoitteiden edellyttämät määrärahat ja tuloarviot. Hyvinvointialueen toiminnassa ja taloudenhoidossa on noudatettava talousarviota.

Toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden sitovuustasot on esitetty luvussa: Talousarvion rakenne, sitovuus, seuranta ja tilivelvolliset sivulla 32.

Hyvinvointialueen kirjanpitoon ja tilinpäätökseen sovelletaan sen lisäksi, mitä hyvinvointialueesta annetussa laissa säädetään, kirjanpitolakia. Kirjanpitolautakunnan hyvinvointialue- ja kuntajaosto antaa ohjeita ja lausuntoja kirjanpitolain, tilinpäätöstietoja koskevan valtioneuvoston asetuksen sekä hyvinvointialueesta annetun lain kirjanpitoa, tilinpäätöstä, konsernitilinpäätöstä ja toimintakertomusta koskevien säännösten soveltamisesta. Hyvinvointiyhtymien tuloslaskelma laaditaan kirjanpitolautakunnan hyvinvointialue- ja kuntajaoston antamaa ohjeistusta noudattaen. Vuoden 2023 osalta tuloslaskelmaosasta puuttuu normaalista poiketen vertailutieto edellisestä vuodelta, koska sellaista ei ensimmäisenä toimintavuotena ole olemassa.

Tuloslaskelman tehtävänä on osoittaa, riittääkö tuottoina ja valtion rahoituksena kertynyt tulorahoitus palvelujen tuottamisesta aiheutuneiden kulujen kattamiseen.

Toiminnan tuotot ja kulut ryhmitellään hyvinvointialueen tuloslaskelmakaavassa tuotto ja kululajeittain.

### Käyttösuunnitelmat

Valtuuston hyväksymä talousarvio tarkennetaan käyttösuunnitelman laatimisen yhteydessä kustannuspaikkatasolle. Käyttösuunnitelmat laaditaan vuoden 2022 loppuun mennessä. Käyttösuunnitelmien mukaiset tulot ja menot tallennetaan tuolloin taloussuunnittelujärjestelmään. Käyttösuunnitelmat vahvistetaan soveltuvin osin joko toimi- tai vastuualuetasoisesti hyvinvointialueen hallituksessa tammikuussa 2023.

## Talousarvion laadintaperusteet

### Toimintatuotot

Myynti- ja maksutuotot ovat hyvinvointialueen tuottamista suoritteista ulkopuolisilta saamia vastikkeita.

Myyntituottoja ovat tulot tavaroista ja palveluksista, jotka on tarkoitettu myytäväksi pääsääntöisesti tuotantokustannukset peittävään hintaan. Myyntituottoja ovat myös korvaukset suoritteista, jotka hyvinvointialue on valtion toimeksiannosta tuottanut ja luovuttanut kolmannelle osapuolelle. Myyntituottoja on talousarviossa yhteensä 245 miljoonaa euroa, joista 154,4 miljoonaa euroa on muille hyvinvointialueille suunnatusta myynnistä. Muiden hyvinvointialueiden myynti koostuu suurimmalta osin erikoissairaanhoidon myynnistä ja se on suunniteltu perustuen edellisten vuosien toteumiin, vuoden 2022 talousarvioletoihin sekä tuotantokustannustason arvioituihin muutoksiin.

Maksutuottoja ovat asiakasmaksut ja muut maksut niistä tavaroista ja palveluista, joiden hinnoittelun tarkoituksena ei ole kattaa tuotantokustannuksia kokonaisuudessaan tai joiden hinnat määritellään asiakkaan maksukyvyn mukaan. Usein maksujen perusteista säädetään laissa tai asetuksessa. Tällaisia maksutuottoja ovat mm. terveydenhuollon asiakasmaksut kuten terveyskeskus-, poliklinikka- ja laitoshoidon maksut, sosiaalitoimen erilaiset sosiaalipalvelumaksut. Talousarvion maksutuotot on arvioitu edellisiin vuosiin ja valtuuston päättämiin maksutasoihin perustuen. Ne ovat yhteensä 144,2 miljoonaa euroa.

Tuet ja avustukset merkitään omaksi ryhmäkseen tuloslaskelmalla ja ne sisältävät esimerkiksi erilaisia hanke- ja avustuksia tai muita korvamerkittyjä rahoituksia. Näitä on talousarviossa yhteensä 33,7 miljoonaa euroa.

Muihin toimintatuottoihin sisältyvät muut kuin edellä mainitut säännöllisesti kertyvät toimintatuotot kuten vuokratuotot. Muita toimintatuottoja arvioidaan kertyvän kaikkiaan noin 23,1 miljoonaa euroa, joista vuokratuottojen osuus on 13,2 miljoonaa euroa.

Omaan käyttöön valmistettavan aktivoitavan hyödykkeen valmistuksen arvo esitetään tuloslaskelmassa toimintatuottojen jälkeen omana nimikkeenään. Valmistus omaan käyttöön on tuloslaskelman menonsiirto, jonka avulla tuloslaskelmaan kirjatut pysyvien vastaavien menot vähennetään tuloslaskelmasta. Tällaisia menoja liittyy esimerkiksi suuriin investointiohjelmiin ja näitä on talousarvioon suunniteltu 1,6 miljoonaa euroa.

### Sisäiset palvelut

Sisäisiä palveluita tuottavat yksiköt sekä näitä palveluita käyttävät yksiköt ovat talousarviovalmistelussaan yhdessä arvioineet, kuinka paljon ne tarvitsevat sisäisiä palveluita. Tämä on pohjana myös sisäisiä palveluita tuottavien yksiköiden talousarviovalmistelussa ja sisäisten palveluiden myynteinä. Sisäiset erät sisältyvät sekä palveluita tuottavien yksiköiden, että palveluita käyttävien yksiköiden tuottoihin ja kuluihin. Sen vuoksi koko hyvinvointialueen tuloslaskelmassa raportoidaan tiedot ilman sisäisiä tuotto- ja kulueriä. Palvelulinjojen ja niiden alla toimi- ja vastuualueiden talousarvioissa ne ovat kuitenkin olennaisia kulu- ja tuottoeriä. Sisäisiä eriä voivat olla suoritteisiin perustuvat sisäiset laskutukset, sisäiset vuokrat tai laskennallisin jakoperusteiden määritetyt vyörytyserät.

## Toimintakulut

Talousarvion toimintakulut ovat yhteensä 2 559,5 miljoonaa euroa. Toimintakuluarviot on tehty kululajeittain ja arviot perustuva siirtyvän toiminnan kuluihin, joiden päälle on tehty kustannustason muutokseen liittyviä arvioita vuodesta 2022 vuoteen 2023.

### Henkilöstökulut

Henkilöstökulut sisältävät ennakonpidätyksen alaiset palkat, palkkiot ja niihin verrattavat kulut sekä välittömästi palkan, palkkion tms. perusteella määräytyvät kulut, kuten eläkekulut, sosiaaliturvamaksut sekä lakisääteiset ja vapaaehtoiset henkilövakuutusmaksut.

Henkilöstökuluista vähennetään hyvinvointialueen saamat yksittäisiä työntekijöitä koskevat henkilöstökorvaukset kuten Kansaneläkelaitoksen ja muiden vakuutuslaitosten suorittamat sairaus- ja vanhempainpäivärahat sekä perhevapaakorvaus.

Henkilöstön työtehtäviin liittyviä matka- ja koulutuskuluja ei sisällytetä talousarviossa henkilöstökuluihin vaan luonteensa mukaisesti kululajeihin.

Talousarvion palkat ja palkkiot ovat yhteensä 863 miljoonaa euroa. Palkkakulut pohjautuvat vuoden 2022 siirtyneisiin palkkatietoihin ja niiden päälle on arvioitu kesällä 2022 tehtyyn työmarkkinaratkaisuuun perustuen 3 % palkkatason korotus. Vuodesta 2022 vuoteen 2023 palkkatason muutokseen vaikuttavat seuraavat erät:

- 2 % yleiskorotus 1.6.2022 alkaen
- 0,5 % järjestelyvaraerä 1.10.2022 alkaen
- 1,5 % yleiskorotus 1.6.2023 alkaen
- 0,4 % paikallinen järjestelyerä 1.6.2023 alkaen
- 1,2 % kehittämisohjelmaerä 1.6.2023 alkaen

Syksyllä 2022 Sote-sopimukseen sovittua palkkojen yhteensovittamista ei ole vielä huomioitu talousarvioon mukaan tarkempien suunnitteluohjeiden ja myös rahoituksen vielä puuttuessa. Tämä huomioidaan tarkemmin talousarviomuutoksena vuoden 2023 aikana tietojen tarkennuttua.

Henkilösivukuluissa esitettäviä eläkekuluja ovat eläkevakuutusmaksut, eläkkeet ja Kevan tasausmaksu sekä muita henkilösivukuluja sosiaaliturvamaksut sekä lakisääteiset ja vapaaehtoiset henkilövakuutusmaksut. Henkilösivukulujen osuus palkkakuluista on talousarviossa kokonaisuudessaan keskimäärin noin 24,4 % ja niiden määrä on 218,4 miljoonaa euroa.

### Palvelujen ostot

Palvelujen ostot voidaan jakaa tuloslaskelmassa tai sen liitteessä suoraan asiakkaalle ostettuihin palveluihin ja palveluihin, joita hyvinvointialue käyttää omassa palvelutuotannossaan. Palveluiden ostoihin liittyi talousarviovalmistelussa kovia hinnannousupaineita ulkoisen inflaation ja myös ulkoisten sopimusten kilpailutusten tuloksena. Neuvottelut ovat talousarviota laadittaessa edelleen osittain kesken. Syyskuussa 2022 tilastokeskuksen raportoima inflaatio oli 8,1 % ja se näkyy selvästi ostopalvelusopimusten hinnoissa. Hyvinvointialueen rahoitukseen on varattu hintaindeksin muutosta 3,56 % verrattuna edelliseen vuoteen. Hintaindeksiä pidettiin myös talousarvion kulusuunnittelun lähtökohtana, mutta tässä ei ole ulkopuolisten hinnankorotusten paineessa pystytty pitäytymään. Ero näkyy talousarviossa rahoitusta suurempana kuluvarauksena ja aiheuttaa myös suuren riskin talousarvion toimeenpanolle vuoden 2023 aikana.

Asiakaspalvelut ovat hyvinvointialueen asiakkaille tarkoitettuja lopputuotepalveluja, joita hyvinvointialue ostaa muilta palvelujen tuottajilta. Talousarviossa asiakaspalveluiden ostoja on yhteensä 676 miljoonaa euroa.



Asiakaspalveluiden osuus toimintakuluista on noin 26 % ja sen voi ajatella kuvastavan ostopalveluina tuotettavien palveluiden osuutta kokonaispalveluntuotannosta.

Muut kuin asiakaspalvelut ovat hyvinvointialueen omassa suoritetuotannossaan käyttämiä palveluja. Näitä ovat mm. asiantuntijapalvelut, toimistopalvelut, ICT-palvelut, rahoitus- ja pankkipalvelut, työvoiman vuokraus, painatukset, ilmoitukset ja markkinointi, posti- ja kuriiripalvelut, vakuutukset, puhtaanapito- ja pesulapalvelut, rakennusten ja alueiden rakentamis- ja kunnossapitopalvelut, koneiden, kaluston ja laitteiden rakentamis- ja kunnossapitopalvelut, majoitus- ja ravitsemuspalvelut, matkustus- ja kuljetuspalvelut, sosiaali- ja terveyspalvelut, koulutus- ja kulttuuripalvelut sekä muut yhteistoimintaosuudet. Näiden ostojen varaus talousarviossa on yhteensä 421 miljoonaa euroa. Näistä suurin yksittäinen tilierä on ICT-palveluiden ostot (98,4 miljoonaa euroa) ja toiseksi suurin erä on laboratoriopalveluiden ostot (55,3 miljoonaa euroa).

#### *Aineet, tarvikkeet ja tavarat*

Aineisiin, tarvikkeisiin ja tavaroihin luetaan mm. toimistotarvikkeet, kirjallisuus, elintarvikkeet, vaatteisto, lääkkeet, hoitotarvikkeet, puhdistusaineet ja -tarvikkeet, poltto- ja voiteluaineet sekä lämmön, sähkön, kaasun ja veden hankintamenot. Näiden osuus talousarviossa on yhteensä 179 miljoonaa euroa ja ryhmiteltyinä ne koostuvat lääkevalmisteista (48,9 miljoonaa euroa), asiakkaisiin suoraan sidoksissa olevista hoito- ja kuntoutustarvikkeista (95,9 miljoonaa euroa) sekä muista tarvikkeista (34,2 miljoonaa euroa).

#### *Avustukset*

Avustukset sisältävät kotitalouksille maksetut tuet ja avustukset samoin kuin yhteisöille myönnetyt tuet ja avustukset. Kotitalouksille myönnettyjä avustuksia ovat mm. täydentävä ja ehkäisevä toimeentulotuki, omaishoidon tuki, sellaiset vammaisille suunnatut tukitoimet, joista hyvinvointialue korvaa tietyt tuen saajan itse hankkimat tavarat tai palvelut (mm. henkilökohtainen avustaja, päivittäisistä toiminnoista suoriutumissa tarvittavat välineet, koneet, laitteet, asunnon muutostyöt, ylimääräiset vaatetuskustannukset tai erityisravinnosta aiheutuvat kustannukset), myös vammaisten matkoihin annetut taksisetelit tai tavarana annetut avustukset, veroton kuntoutus-, työosuusraha sekä erilaiset apurahat.

Yhteisöille myönnettyjä avustuksia ovat mm. erilaiset yhdistyksille maksettavat toiminta-avustukset ja jäsenen osallistuminen hyvinvointiyhtymän investointiin silloin, jos sitä ei voida merkitä taseen muihin pitkävaikutteisiin menoihin.

Avustuksia talousarviossa on kaikkiaan 61,6 miljoonaa euroa.

#### *Muut toimintakulut*

Muihin toimintakuluihin sisältyvät mm. vuokramenot, vahingonkorvaukset, takaustappiot, vakuutusturvan ylittävät kertaluonteiset vahingot ja hyvinvointialueen maksamat välittömät verot, esimerkiksi liiketoiminnan yhteisövero, kiinteistövero sekä välilliset verot. Muut toimintakulut ovat yhteensä 139,9 miljoonaa euroa, joista rakennusten ja laitteiden vuokrien ja leasingsopimusten osuus on yhteensä 127,7 miljoonaa euroa.

#### *Valtion rahoitus*

Tuloslaskelman valtion rahoitukseen sisältyy hyvinvointialueiden rahoituslain mukainen palvelujen järjestämiseen tarkoitettu yleiskatteinen rahoitus. Yleiskatteinen rahoitus tarkoittaa sitä, että lopullinen kohdennus hyvinvointialueella on sen itsensä päätettävissä. Valtion rahoituslaskelmissa yleiskatteellinen rahoitus jaetaan sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävien rahoitukseen, pelastustoimen tehtävien rahoitukseen ja mahdolliseen lisärahoitukseen. Valtion rahoitus vuodelle 2023 on kaikkiaan 2 090,5 miljoonaa euroa, josta laskennallisesti pelastustoimen osuus on 46,7 miljoonaa euroa ja sosiaali- ja terveydenhuollon osuus 2 043,7 miljoonaa euroa. Tarkemmin rahoitusmallin periaatteita on avattu talousarviokirjan kappaleessa Hyvinvointialueen rahoituksen periaatteet sivulla 28.

Hyvinvointialueiden uudet tehtävät on esitelty alla olevassa taulukossa. Niiden osuus rahoituksesta on koko maan tasolla sekä Pirkanmaalla 1,33%.

Hyvinvointialueiden uudet/laajentuvat tehtävät TAE2023 mukaan	euroa	Pirkanmaan osuus 9,2%
Hoitotakuun toteutus	71 000 000	6 532 000
Hoivahenkilöstön vähimmäismitoituksen (0,7) rahoittaminen	98 200 000	9 034 400
Kansallinen mielenterveysstrategia	18 000 000	1 656 000
Kotihoidon resurssien riittävyys ja omaishoidon kehittäminen	37 000 000	3 404 000
Lapsi- ja perhepalvelut ja muutosohjelman jatko	4 000 000	368 000
Lastensuojelun jälkihuollon laajennus	12 000 000	1 104 000
Lastensuojelun vähimmäishenkilöstömitoitus	4 200 000	386 400
Oppilas- ja opiskelijahuollon vahvistaminen	8 600 000	791 200
Vammaispalvelujen kokonaisuudistus	22 000 000	2 024 000
Lastensuojelun ja sosiaalipäivystyksen virka-avun maksuttomuus	-332 000	-30 544
Sosiaalinen luototus	600 000	55 200
<b>Yhteensä</b>	<b>275 268 000</b>	<b>25 324 656</b>

Uudet tehtävät on huomioitu talousarvion menoihin tehtäviin saadun rahoituksen suuruisena.

Muu valtiolta tuleva rahoitus kuten valtion ns. täyden korvauksen periaatteella maksamat korvaukset hyvinvointialueen suoritteista sisältyvät Myyntituottoihin. Muut valtiolta saadut tuet ja avustukset käyttötalouteen kirjataan toimintatuottoihin Tukiin ja avustuksiin.

#### *Rahoitustuotot- ja kulut*

Rahoitustuotoissa ja -kuluissa ilmoitetaan rahoitustoiminnan tuotot ja kulut. Rahoitustuottoja talousarvioon on arvioitu yhteensä 6 miljoonaa euroa ja ne muodostuvat pääosin tytär- ja osakkuusyhtiöiltä odotettavista osinkotuloista. Rahoituskuluja talousarvioon on suunniteltu yhteensä 4 miljoonaa euroa ja ne koostuvat pääosin siirtyvien lainasopimusten sekä vuonna 2023 nostettavien lainojen koroista. Korkotason nopea nousu sekä myös vuoden 2023 investointien rahoittamiseen tarvittava merkittävä lainaosuus muodostavat rahoituskulujen toteutumiselle merkittävän ylitysriskin.

#### *Vuosikate*

Hyvinvointialueen tuloslaskelman välituloksena esitettävä vuosikate osoittaa tulorahoituksen, joka jää käytettäväksi investointeihin, sijoituksiin ja lainan lyhennyksiin. Vuoden 2023 talousarviossa toimintakulut ylittävät toiminnan tulorahoituksen, joten vuosikate painuu miinukselle ja on -19,4 miljoonaa euroa. Investoinnit, ja lainan lyhennykset on siis käytännössä täysimääräisesti katettava lainarahoituksella tai osittain hyvinvointialueelle siirtyvällä pohjakassalla, joka muodostuu sairaanhoitopiiriltä siirtyvistä kassavaroista.

#### *Poistot*

Poistot ja arvonalentumiset esitetään kahtena eränä tuloslaskelmassa: suunnitelman mukaiset poistot ja arvonalentumiset. Poistoina esitetään kaikki suunnitelman mukaiset poistot pysyviin vastaaviin kuuluvien aineettomien ja aineellisten hyödykkeiden hankintamenoista. Myös poistosuunnitelmia muutettaessa aiheutuneet lisäpoistot merkitään suunnitelman mukaisiksi poistoiksi. Poistojen perusteena käytetään aluevaltuuston hyväksymää poistosuunnitelmaa. Talousarvio sisältää 44,2 miljoonaa euroa poistoja, joista poistot rakennuksista ovat 20,8 miljoonaa euroa ja loppuosuus sisältää poistoja koneista, kalustosta, kiinteistä rakenteista ja muista pitkävaikutteisista menoista.

#### *Tilikauden tulos*

Tilikauden tulos on tilikaudelle jaksotettujen tulojen ja menojen erotus. Pirkanmaan hyvinvointialueen tilikauden tulos on vuoden 2023 talousarviossa -63,6 miljoonaa euroa negatiivinen.

### *Tilikauden yli- tai alijäämä*

Hyvinvointialueen talousarviossa on varattu poistoeron muutosta 0,1 miljoonaa euroa. Sen jälkeen tilikauden alijäämäksi jää 63,5 miljoonaa euroa.

Talousarviossa suureksi muodostuneen alijäämän taustalla on merkittävimpänä tekijänä kunnilta siirtyvän toiminnan pohjalukuna käytetyn vuoden 2022 talousarviotiedon alimittaisuus. Vuoden 2022 tilinpäätöksen odotetaan Pirkanmaalla ylittävän siirtyvien toimintojen osalta talousarvion noin 50 miljoonan euron verran. Arvio perustuu Kuntaliiton tekemän kunnille kohdistetun kyselyn mukaiseen valtakunnalliseen arvioon sekä hyvinvointialuevalmistelun kunnilta keräämään tilinpäätösennustetietoon. Erotus tullaan huomioimaan rahoituksessa kertakorvauksena. Vaikka kertakorvaus kohdistuu vuodelle 2023, niin se maksetaan voimassa olevan lain mukaan vasta vuoden 2024 puolella, joten summa on arvioitu vuoden 2024 rahoituspohjaan kertaeränä. Se on lisäksi arvioitu vuosien 2024 ja 2025 rahoituspohjaan myös pohjatason muutoksena.

Taloudellisesti merkittävä haaste on myös vuosien 2021 ja 2022 aikana sote-toiminnassa tehdyt kertaluonteiset merkittävät erät, joilla taloutta on tasapainotettu. Esimerkiksi Pirkanmaan sairaanhoitopiiri on tasapainottanut talouttaan maanmyyntituloilla sekä keräämällä tytäryhtiöiltään ylimääräisiä osinkoja. Nämä erät ovat pienentäneet toteutuvaa sote-toiminnan laskutusta ja jäävät siksi puuttumaan myös vuoden 2023 rahoituspohjasta.

Talousarviovuodelle 2023 muodostuva alijäämä on katettu suunnitelmavuosilla 2024 ja 2025 tasapainoon. Merkittävin tekijä tässä on edellä kuvattu kertakorvaus. Vuosien 2024 ja 2025 rahoitukseen on oletettu mukaan myös yliopistosairaalalisän huomioiminen jatkossa rahoituksessa. Rahoitukseen liittyvät korjaukset eivät kuitenkaan yksistään riitä, vaan tarvitaan myös kulukehityksen sopeuttamisohjelmaa. Sitä on ennakoitu suunnitelmavuosille osittain ulkoisten ostojen sekä vuokratulujen hintaindeksiä hieman pienempänä toteumaennusteena. Suunnitelmavuosien palkkasummaennusteina on käytetty tiedossa olevia palkkaratkaisuita ja oletuksena on kokonaistyömäärän pysyminen ennallaan huolimatta palvelutarpeen kasvusta.

Vuoden 2023 talousarvio ja vuosien 2024 sekä 2025 taloussuunnitelmat on esitelty seuraavassa kuvassa.

## Tuloslaskelma

<b>PIRKANMAAN HYVINVOINTIALUE</b>			
<b>TULOSLASKELMA</b>			
<b>TALOUSARVIO VUODELLE 2023 JA TALOUSSUUNNITELMA VUOSILLE 2024-2025</b>			
1 000 €, ilman sisäisiä eriä			
	<b>Talousarvio 2023</b>	<b>Taloussuunnitelma 2024</b>	<b>Taloussuunnitelma 2025</b>
<b>TOIMINTATUOTOT</b>	<b>447 655</b>	<b>459 460</b>	<b>470 016</b>
<b>Myyntituotot</b>	<b>245 036</b>	<b>253 930</b>	<b>261 548</b>
Korvaukset hyvinvointialueilta	154 364	160 539	165 355
Muut myyntituotot yhteensä	90 671	93 391	96 193
<b>Maksutuotot</b>	<b>144 190</b>	<b>145 949</b>	<b>147 730</b>
<b>Tuet ja avustukset</b>	<b>33 741</b>	<b>34 179</b>	<b>34 624</b>
<b>Muut toimintatuotot</b>	<b>23 107</b>	<b>23 801</b>	<b>24 515</b>
Valmistus omaan käyttöön	1 581	1 600	1 600
<b>TOIMINTAKULUT</b>	<b>2 559 534</b>	<b>2 644 629</b>	<b>2 731 183</b>
<b>Henkilöstökulut</b>	<b>1 081 485</b>	<b>1 122 582</b>	<b>1 167 485</b>
Palkat ja palkkiot	863 058	895 854	931 688
Henkilösivukulut	218 428	226 728	235 797
<b>Palvelujen ostot</b>	<b>1 097 510</b>	<b>1 130 435</b>	<b>1 162 178</b>
Asiakaspalvelujen ostot	676 078	696 361	717 252
Muiden palvelujen ostot	421 432	434 075	444 926
<b>Aineet, tarvikkeet ja tavarat</b>	<b>179 022</b>	<b>184 051</b>	<b>187 732</b>
Lääkeostot	48 919	50 386	51 394
Hoitotarvikkeet ja kuntoutustarvikkeet	95 899	98 776	100 752
Muut tarvikkeet ja materiaalit	34 204	34 888	35 586
<b>Avustukset</b>	<b>61 604</b>	<b>63 452</b>	<b>65 355</b>
<b>Muut toimintakulut</b>	<b>139 913</b>	<b>144 110</b>	<b>148 433</b>
Vuokratulot	127 740	131 572	135 520
Muut kulut	12 173	12 538	12 914
<b>TOIMINTAKATE</b>	<b>-2 111 879</b>	<b>-2 185 170</b>	<b>-2 261 167</b>
<b>Valtion rahoitus</b>	<b>2 090 475</b>	<b>2 234 000</b>	<b>2 328 000</b>
Vuoden 2023 rahoituksen kertakorvaus		50 000	
<b>Rahoitustuotot ja -kulut</b>	<b>1 990</b>	<b>-2 319</b>	<b>-3 634</b>
Rahoitustuotot	6 001	6 181	6 366
Rahoituskulut	4 011	8 500	10 000
<b>VUOSIKATE</b>	<b>-19 414</b>	<b>96 511</b>	<b>63 200</b>
<b>Poistot ja arvonalentumiset</b>	<b>44 194</b>	<b>47 000</b>	<b>48 000</b>
<b>TILIKAUDEN TULOS</b>	<b>-63 608</b>	<b>49 511</b>	<b>15 200</b>
Poistoeron muutos	104	104	104
<b>Tilikauden ylijäämä (alijäämä)</b>	<b>-63 504</b>	<b>49 615</b>	<b>15 304</b>

Kuva 10. Vuoden 2023 talousarvio ja vuosien 2024 sekä 2025 taloussuunnitelmat.

## INVESTOINTISUUNNITELMA

### Pirkanmaan hyvinvointialueen investointisuunnitelma 2023-2026

Investointisuunnitelmaa ja sen hyväksymismenettelyä koskevan sääntelyn tarkoituksena on varmistaa, että hyvinvointialue suunnittelee investoinnit taloudellisesti kestävästi siten, että niihin käytettävissä oleva rahoitus riittää. Lisäksi tarkoituksena on, että hyvinvointialueiden laajoja investointeja koskevat hankkeet suunnitellaan valtakunnallisten strategisten tavoitteiden mukaisesti ja kustannusvaikuttavasti huomioiden muiden hyvinvointialueiden vastaavat suunnitelmat sekä väestön palvelutarpeet

Hyvinvointialueesta annetun lain 16 §:n mukaan hyvinvointialueen on vuosittain laadittava investointisuunnitelma seuraavaa tilikautta seuraavien neljän tilikauden aikana aloitettavista hyvinvointialuekonsernin investoinneista ja niiden rahoituksesta. Investointisuunnitelma koostuu sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen osa- suunnitelmista. Voimaanpanolain 61 § mukaan ensimmäinen investointisuunnitelma koskee tilikausia 2023–2026. Ensimmäinen vuosi 2023 on sitova, loput vuodet 2024–2026 ovat ohjeellisia.

Investointisuunnitelman tulee sisältää tiedot investoinneista ja investointia vastaavista sopimuksista. Lisäksi sen tulee sisältää tiedot hyvinvointialueen toimitilojen ja kiinteistöjen sekä muiden pitkävaikutteisten hyödykkeiden suunnitelluista luovutuksista. Investointiesitykset on eritelty ministeriön ohjeiden mukaisesti rakennuksiin, laite- ja kalustohankintoihin, ICT ja muihin aineettomiin hyödykkeisiin sekä muihin investointeihin. Investointisuunnitelma ei saa olla ristiriidassa hyvinvointialueen lainanottovaltuuden kanssa.

Vuosien 2023-2026 investointisuunnitelma on esitettävä ministeriölle 1.10.2022 mennessä. Marraskuussa 2022 ministeriö käynnistää neuvottelut hyvinvointialueiden kanssa ja ilmoittavat hyvinvointialueelle suunnitelman hyväksymisestä viimeistään 30.11.2022.

Investointiesitykset on pyydetty kunnilta, pelastuslaitokselta ja sairaanhoitopiiriltä hyvinvointialueen valmisteluun keväällä 2022 ja listaa on vielä täydennetty elo-syyskuussa ja esitysten pohjalta on koottu hyvinvointialueen investointisuunnitelma.

### Investointien rahoitus

Hyvinvointialueesta annetun lain 15 §:ssä tarkoitettu hyvinvointialueen lainanottovaltuus vuodelle 2023 määritellään hyvinvointialueelle siirtyvien sairaanhoitopiirien ja erityshuoltopiirien kuntayhtymien vuoden 2021 tilinpäätöksen tietojen ja vuoden 2022 talousarvion tietojen perusteella. Valtioneuvoston päätös Pirkanmaan hyvinvointialueen lainanottovaltuudesta vuodelle 2023 on 338 miljoonaa euroa. Hyvinvointialue voi ottaa pitkäaikaista lainaa investointien rahoitukseen lainanottovaltuuden puitteissa. Rahoituksen riittävyys on osoitettava koko hankkeelle. Lainalla ei voi kuitenkaan lyhentää vanhoja lainoja.

Investointisuunnitelmassa omaan taseeseen tehdään palvelujen kannalta keskeiset rakennusinvestoinnit ja ne rahoitetaan pitkäaikaisella lainalla. Laite- ja kalustehankinnat ja muut investoinnit rahoitetaan pääsääntöisesti vuosikatteella. Rahoituslaskelman mukaan lainanottovaltuus vv. 2023-2026 kattaa investointiohjelmassa olevat rakennushankkeet, mutta lainanottovaltuus ei riitä Taysin uudistamisohjelman loppuvaiheen investointiin ja sen toteuttaminen edellyttää lainanottovaltuuden muuttamista.

### Pirkanmaan hyvinvointialueen investointisuunnitelma

Pirkanmaan hyvinvointialueen omaan taseeseen tehtävien hankintojen kokonaismäärä on 307,1 milj. euroa vv. 2023-2026 ja siitä vuodelle 2023 kohdistuu 96,2 milj. euroa. Investointeja vastaavat sopimukset sisältävät vuokrakiinteistöihin tehtäviä perusparannuskorjauksia, uudiskohteita, leasing-hankintoja ja in-house yhtiöiden Monetran ja IsteKin kautta tehtyjä ict-hankintoja. Näiden osalta kustannukset tulevat joko rakennusten

vuokrina tai järjestelmien palvelumaksuina ja kohdistuvat käyttötalouteen ja heikentävät vuosikatetta. Ennen vuokravaikutteisten rakennusinvestointien toteuttamista tarvitaan vielä hyvinvointialueen palveluiden verkkosuunnitelma ja vuonna 2023 toteutetaan palvelujen toteuttamisen kannalta välttämättömät ja kiireelliset investointihankkeet. Toimitilaohjelman laatiminen on aloitettu syksyllä 2022 ja tavoite on saada se valmiiksi keväällä 2023.

Investointien rahoitus tapahtuu vuosikatteella ja pitkäaikaisella lainanotolla. Investointeja vastaavien sopimusten osalta on noudatettu valtiovaranministeriön ohjetta, jossa rakennusten investointimenona on käytetty vuokra-asetuksen mukaista 6 % käyttömeneihin kohdistuvaa vuosittaista lisäystä ja ict-investointien suhteen 20 % vuosittaista lisäystä käyttömeneihin. Vuoden 2023 investointien vaikutus on arvioitu olevan 9,1 milj. euroa.

Sisä-Suomen yhteistyöalueen neuvotteluissa 8.9.2022 on tarkasteltu Pirkanmaan, Kanta-Hämeen ja Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueiden investointisuunnitelmat ja yhteisesti todettu, että investointisuunnitelmat eivät sisällä päällekkäisiä investointeja eivätkä ole ristiriidassa hyvinvointialueiden yhteistyösopimuksen kanssa.

Pirkanmaan hyvinvointialue					
Investointisuunnitelma ( 1000 €)	2023	2024	2025	2026	2023-2026 yhteensä
<b>Pysyvät vastaavat</b>	<b>96 220</b>	<b>91 279</b>	<b>80 934</b>	<b>38 688</b>	<b>307 121</b>
Rakennukset	70 100	67 000	61 400	23 462	221 962
Laite- ja kalustohankinnat	19 980	23 279	19 534	15226	78 019
ICT ja muut aineettomat hyödykkeet	0	0	0	0	0
Muut investoinnit	6 140	1 000	0	0	7 140
<b>Investointeja vastaavat sopimukset</b>	<b>70 873</b>	<b>93 985</b>	<b>94 460</b>	<b>37 700</b>	<b>297 018</b>
Rakennukset	35 737	63 647	71 972	21 562	192 918
Laite- ja kalustohankinnat	136	138	88	38	400
ICT ja muut aineettomat hyödykkeet	35 000	30 200	22 400	16 100	103 700
Muut investoinnit	0	0	0	0	0
Omaisuuksien luovutukset	0	0	0	0	0
Rakennukset					
Laite- ja kalustohankinnat					
ICT ja muut aineettomat hyödykkeet					
Muut investoinnit					
<b>Konsernin (=tytäryhteisöt, Coxa, Sydän-sairaala)) investoinnit</b>	<b>8 480</b>	<b>5 138</b>	<b>6 008</b>	<b>6 881</b>	<b>26 507</b>

Taulukko 7. Pirkanmaan hyvinvointialueen investointisuunnitelma 2023-2026.

### Sosiaali- ja terveystalouden investointisuunnitelma

Sosiaali- ja terveystalouden investointisuunnitelmassa vv. 2023-2026 omaan taseeseen tehtävien investointien kokonaismäärä on 256,3 milj. euroa, josta vuodelle 2023 kohdistuu 91,2 milj. euroa. Investointeja vastaavien sopimusten määrä vv. 2023-2026 on 263,9 milj. euroa, josta vuodelle 2023 kohdistuu 68,9 milj. euroa.

Pirkanmaan hyvinvointialue					
<b>Sosiaali- ja terveystalouden palvelut</b>					
Investointisuunnitelma ( 1000 €)	2023	2024	2025	2026	2023-2026 yhteensä
<b>Pysyvät vastaavat</b>	<b>91 272</b>	<b>78 745</b>	<b>67 822</b>	<b>18 411</b>	<b>256 250</b>
Rakennukset	68 800	58 500	52 600	6 650	186 550
Laite- ja kalustohankinnat	16 332	19 245	15 222	11 761	62 560
ICT ja muut aineettomat hyödykkeet	0	0	0	0	0

<b>Pirkanmaan hyvinvointialue</b>					
Muut investoinnit	6 140	1000	0	0	7 140
<b>Investointeja vastaavat sopimukset</b>	<b>68 867</b>	<b>82 755</b>	<b>77 730</b>	<b>34 550</b>	<b>263 902</b>
Rakennukset	33 731	52 417	55 242	18 412	159 802
Laite- ja kalustohankinnat	136	138	88	38	400
ICT ja muut aineettomat hyödykkeet	35000	30200	22400	16100	103700
Muut investoinnit	0	0	0	0	0

Taulukko 8. Sosiaali- ja terveyspalveluiden osainvestointisuunnitelma 2023-2026.

## Rakennushankkeet

Investointisuunnitelmassa vv. 2023-2026 omaan taseeseen tehtävät investoinnit ovat 186,5 milj. euroa, josta vuodelle 2023 kohdistuu 68,8 milj. euroa. Investointeja vastaavien sopimusten sisällä ovat kuntien ja muihin vuokrakiinteistöihin tehdyt perusparannuskorjaukset ja mahdolliset uudiskohteet. Näiden investointien kokonaissumma vv. 2023-2026 on yhteensä 155 milj. euroa, josta vuodelle 2023 kohdistuu 32,6 milj. euroa. Nämä investoinnit ovat vuokravaikutteisia ja vaativat vielä sopimusneuvottelut vuokranantajien kanssa ja kokonaissumma on ilmoitettu investointisuunnitelmassa.

Suunnittelukaudella omaan taseeseen tehtävät toiminnalliset ja taloudellisesti merkittävimmät hankkeet ovat Kaupin yliopistollisen sosiaali- ja terveyskeskuksen rakentaminen ja Taysin uudistamisohjelman rakennushakkeet. Kaupin sosiaali- terveyskeskuksen suunnitteluun varataan vuodelle 2023 4,7 milj. euroa.

## Taysin uudistamisohjelma

Sairaanhoitopiirin valtuusto hyväksyi vuonna 2010 Taysin uudistamisohjelman, jonka puitteissa sairaalassa on toteutettu laajamittaisia toiminnallisia muutoksia ja kiinteistöinvestointeja esimerkiksi Taysin kampusalueen etupihalle. Tulevalla suunnittelukaudella uudistamisohjelman suurin yksittäinen hanke on Tays psykiatrian uudisrakennushanke (T-rakennus).

### Psykiatria

Sairaanhoitopiirin valtuusto teki 12.12.2016 periaatepäätöksen Pitkäniemen aikuispsykiatrian palveluiden siirtämisestä Tays Keskussairaalan yhteyteen Kaupin kampukselle osana Taysin uudistamisohjelmaa. Hankkeelle saatiin sosiaali- ja terveysministeriön poikkeuslupapäätös. Uudisrakennuksen työmaa käynnistyi vuonna 2020 ja se valmistuu vuoden 2023 loppuun mennessä. Suunnittelukaudelle 2023-2025 hankkeelle varataan yhteensä 22,7 milj. euroa, josta 21,0 milj. euroa vuodelle 2023 ja loput rakennuksen käyttöönoton-aikaisille kustannuksille.

### Tays Lasten- ja nuorisopsykiatria

Sairaanhoitopiirin hallituksen suunnittelukokouksessa 9.5.2022 päätettiin, että uudisrakennuksen hanke-suunnittelu investointipäätöstä varten voidaan käynnistää.

Investoinnin kokonaiskustannusarvio on vuosille 2023–2026 yhteensä 61,55 milj. euroa ja vuoden 2023 määrärahavarausten osuus on 17,65 milj. euroa, joka sisältää Y-talon tontin lunastuksen, suunnittelun ja rakentamisen aloituksen.



### *Uudistamisohjelman loppuvaihe*

Uudistamisohjelman loppuvaiheen suunnittelulle varataan 16 milj. euroa vuodelle 2023. Rakentamishankkeen tarkoituksena on korvata Kaupin kampuksen alueen ahtaissa ja epätarkoituksenmukaisissa tiloissa olevat päivystys acuta, teho-osasto, leikkaussalit ja vuodeosastot uudisrakennuksella ja investointi on välttämätön palvelujen turvaamiseksi 2030-luvulla. Pirkanmaan hyvinvointialueen lannanottovaltuus ei riitä koko rakennushakkeen rahoitukseen ja rakentamisen aloitus edellyttää aluevaltuuston päätöstä hakea lainanottovaltuuden muutosta. Rakentamisen kustannus on esitetty alla olevassa taulukossa suluissa ja vv. 2024-2026 kokonaiskustannus on yhteensä 248 000 milj. euroa.

Investointeja vastaavien sopimusten osalta vuoden 2023 merkittävimmät hankkeet ovat Nokian hyvinvointikeskuksen valmistuminen, vuokrakiinteistöjen perusparannukset, Hatanpään sosiaali- ja terveyskeskuksen suunnittelun aloittaminen ja Kaupin alueen pysäköintitalon rakentaminen. Pysäköintitalo on osa suunnitelmaa, jolla korvataan henkilöstön Itäparkin vuokratontilla olevat pysäköintipaikat ja henkilöstön pysäköintipaikkojen lisääntynyt tarve, kun psykiatria siirtyy Pitkäniemestä Kaupin kampukselle tammikuussa 2024.

Pirkanmaan hyvinvointialue					
<b>Sosiaali- ja terveystalvet</b>					
<b>Investointisuunnitelma ( 1000 €)</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2023-2026 yhteensä</b>
<b>Pysyvät vastaavat</b>	<b>68 800</b>	<b>58 500</b>	<b>52 600</b>	<b>6 650</b>	<b>186 550</b>
<b>Rakennukset</b>					
Tays KS yleinen infrastruktuuri	2350	2300	1300	1250	
Tays, Psykiatria T-rakennus	21000	1000	700		
Tays Lasten- ja nuorisopsykiatria	17650	30300	13600		
Uudistamisohjelman loppuvaihe vaihe 1, Rakentamisen osuus suluissa, ei ole mukana suunnitelmassa	16000	(37 500)	(78 500)	(132 000)	(248 000)
Kaupin yliopistollinen SOTE-keskus	4700	18700	31300	300	
Muut toimitilamuutokset	2350	1500	1500	1500	
TAYS, pienet hankkeet < 400 000 €	500	500	500	500	
Hankkeet, Valkeakoski	1850	1750	2000	2000	
Hankkeet, Sastamala	850	900	1000	1000	
Hankkeet, Pitkaniemi	1550	1550	700	100	
<b>Investointeja vastaavat sopimukset</b>	<b>33 731</b>	<b>52 417</b>	<b>55 242</b>	<b>18 412</b>	<b>159 802</b>
<b>Rakennukset</b>					
Nokian hyvinvointikeskus	6000				
Vaativia palvelutarpeita omaavien kehitysvammaisten henkiloiden asu-misyksikkö, Tampere	2 200	3 875			
Hatanpään sote-keskus	5 000	13 000	10 930	472	
Vuokrakiinteistöjen perusparannukset/uudiskohteet	13 231	23 197	44312	17 940	
Hoitajakadun Pysäköintitalo/ Kaupin kampus	7 300	12 350			

Taulukko 9. Sosiaali- ja terveystalvetuiden rakennusinvestoinnit 2023-2026.

## Laite- ja kalustehankinnat

Laite- ja kaluste hankinnat sisältävät vuonna 2023 hankintoja 16,3 milj. eurolla. Summa koostuu 2,8 milj. euron varauksesta sädehoitolaitteistolle varusteluineen (TA2) sekä kuvantamisen toimintojen osalta ovat tietokonetomografialaitteen päivitys 1,0 milj. euroa, verisuonten kuvauslaite 1,5 milj. euroa ja älylääkekaapit 0,9 milj. euroa.

Sosiaali- ja terveyspalveluiden pieniin hankintoihin vuosille 2023-2026 määrärahavaraus on yhteensä 40,7 milj. euroa. Vuodelle 2023 esitettävä osuus on 9,5 milj. euroa, josta sairaalapalveluiden osuus on 6,15 milj. euroa, avopalveluiden 2.85 milj. euroa ja ikäihmisten ja vammaisten palveluiden 0,5 milj. euroa.

Pirkanmaan hyvinvointialue					
<b>Sosiaali- ja terveyspalvelut</b>					
<b>Investointisuunnitelma ( 1000 €)</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2023-2026 yhteensä</b>
<b>Pysyvät vastaavat</b>	<b>16 332</b>	<b>19 245</b>	<b>15 222</b>	<b>11 761</b>	<b>62 560</b>
<b>Laite- ja kalustehankinnat</b>					
Sädehoitolaitteisto varusteineen (TA2)	2 800				
Leikkausrobotti varusteineen (TA2)		1 800			
CT-laitteisto varusteineen (TA2)		1 000			
Intraoperatiivinen CT-laitteisto varusteineen (TA3)		1 000			
Sädehoitolaitteisto varusteineen (TA2)			2 800		
Verkkokalvokirurgialaitteistot varusteineen 2 kpl (TA3)			600		
CT-laitteiston sekä magneettikuvantamislaitteiston päivitys (TA2)				800	
R-rakennuksen keskusvaraston tilojen uudiskäyttöön rakentaminen					
TT-laite, Valkeakoski (vanha obduktioon)	600				
TT-laitepäivitys	1 000				
Magneetti 1,5T		1 150			
Angiolaite	1 500				
Älylääkekaapit	900		500	400	
TT-laite, K-rtg		1 000			
TT-laite Acuta + sydänsofta		1 150			
Spect-tt (korvaa 2014 hankitun leasinglaitteen)		900			
Käyttökuntoon saattamisrobotti (sytostaatit)		1 000			
TT-laite, K-rtg uusinta			1 000		
Pienet hankinnat	9532	10245	10322	10561	
Investointeja vastaavat sopimukset	136	138	88	38	400
Pienet hankinnat	136	138	88	38	

Taulukko 10. Sosiaali- ja terveyspalveluiden laite- ja kalustoinvestoinnit 2023-2026.

## Tietohallinto (ICT)

Sote-järjestämislain mukaan hyvinvointialueella tuotettavat palvelut on toteutettava yhdenvertaisesti, yhteen sovitettuina palvelukokonaisuuksina. Tietohallinnon kustannusarviot perustuvat siihen, että nykyisistä kuntakohtaisista ratkaisuista siirrytään asteittain kohti hyvinvointialuetasoisia yhtenäisiä järjestelmiä. Yhtenäiset järjestelmät mahdollistavat sote-palveluiden tarjoamisen maakuntatasoisesti, ammattihenkilöstön sisäisen liikkuvuuden, ammattimaisen tiedolla johtamisen ja ”yhden luukun” digitaalisen asioinnin. Lisäksi ne mahdollistavat sosiaali- ja terveydenhuollon tiedonhallinnan kansallisten periaatteiden mukaisen toiminnan.

ICT-palveluja pyritään kehittämään yhteistyössä yli hyvinvointialuerajojen. Istekki ja Monetra tuottavat palveluita omistaja-asiakkailleen ja pyrimme kehittämään näiden yhtiöiden palvelutarjontaa siten, että tuotettavat palvelut soveltuisivat usean eri hyvinvointialueen käyttöön. Tästä esimerkkinä sosiaalihuollon järjestelmähankinta, jota Istekki kilpailuttaa samanaikaisesti Pohjois-Savon, Keski-Suomen ja Pirkanmaan hyvinvointialueille. Erikoissairaanhoidon ICT-palvelujen osalta Pirkanmaa on tehnyt pitkäjänteistä yhteistyötä Varsinais-Suomen ja Pohjois-Savon kanssa. Käytämme erikoissairaanhoidossa samaa potilastietojärjestelmää ja päätämme yhdessä järjestelmää koskevien kehityspanostusten kohdentamisesta.

Pyrimme lisäksi hyödyntämään valtakunnallista yhteistyötä mahdollisimman laajasti. Kun hyvinvointialueet tulevat DigiFinlandin enemmistöomistajiksi 1.1.2023 alkaen, niin se aikaansaa luontevan foorumin yhteisten palvelujen kehittämiseksi. UNA:n palvelut mahdollistavat puolestaan hajanaisen järjestelmäkokonaisuuden tietojen kokoamisen siihen asti, kunnes keskeiset järjestelmät on saatu yhtenäistettyä hyvinvointialuetasoisiksi.

Panostamme vahvasti sekä inhouse-yhtiöiden (Istekki ja Monetra) asiakasomistajien keskinäiseen yhteistyöhön, että valtakunnallisten organisaatioiden (DigiFinland, UNA, Kela, Terveyskylä) kautta tuotettaviin palveluihin.

Hallinnon järjestelmien uusimisen ja yhtenäistämisen kustannusarvio on 8,1 milj. euroa. Se koostuu henkilöstöhallinnon, taloushallinnon ja muiden tukipalveluiden järjestelmäuudistuksista. Toiminnan sujuvan käynnistymisen varmistamiseksi järjestelmämuutokset toteutetaan pääosin vasta vuosina 2024-2025.

Sote-järjestelmien yhtenäistäminen on välttämätöntä hyvinvointialuetasoisien toiminnan mahdollistamiseksi. Sosiaalihuollon uuden järjestelmän kilpailutus käynnistetään jo syksyllä 2022, ja uusi järjestelmä on tarkoitus ottaa käyttöön keväällä 2024. Potilastietojärjestelmien yhtenäistämisen etenemisvaihtoehtoja arvioidaan syksyllä 2022, ja kilpailutus on tarkoitus käynnistää vuoden 2023 aikana. Yhtenäistämisen kustannuksia on tässä vaiheessa vaikea ennakoida, koska todelliset kustannukset selviävät vasta kilpailutuksen ja saatujen tarjousten pohjalta. Esitetyt kustannusarviot perustuvat olettamaan siitä, että yhtenäistäminen voitaisiin toteuttaa tällä hetkellä laajimmin käytössä olevien järjestelmien pohjalta. Yhtenäistämisen kokonaiskustannukseksi arvioidaan 45 milj. euroa vuosina 2023-2026. Kustannusarvio sisältää myös vanhojen asiakas- ja potilastietojen arkistoinnin Kantaan sekä paikallisen arkiston laajentamisen.

Tiedolla johtamisen järjestelmäkehitys ja hyvinvointialuetasoinen tietoallas ovat keskeinen panostuskohde toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Tiedolla johtamista on kehitetty lähtökohtaisesti vain Pirkanmaan sairaanhoitopiirillä ja Tampereen kaupungilla, ja näissäkin toisistaan erillään eri ohjelmistoilla. Muissa kunnissa ei ole panostettu tiedolla johtamiseen erillisenä toimintona. Tavoitteena on kyetä hyvinvointialuetasoisien raportointiin heti toiminnan käynnistyessä. Automaatiikan, toiminnallisuuden ja ennustamiskyvykkyyden parantaminen edellyttävät pitkäjänteistä kehitystyötä. Tiedolla johtamiseen tarvittava panostus säilyy melko korkeana niin kauan, kunnes voidaan tukeutua hyvinvointialuetasoihin yhtenäisiin asiakas- ja potilastietojärjestelmiin. Kustannusarvio vuosille 2023-2026 on yhteensä 13,2 milj. euroa. Se sisältää myös biopankkiin tehtävät panostukset.

Digipalvelut ja automatisointi sisältävät sekä asukkaille että ammattilaisille suunnattujen digipalvelujen kehittämisen, manuaalisten työvaiheiden automatisointityön sekä koteihin vietävän etähoitoteknologian. Digipalvelujen avulla pyritään nopeuttamaan asiakkaiden hoitoonpääsyä ja samalla kyetään tarjoamaan palveluita tasapuolisesti asuinpaikasta riippumatta. Kustannusarvio vuosille 2023-2026 on yhteensä 21,3 milj. euroa.

Välttämättömät inframuutokset kattavat perustietotekniikan hyvinvointialueen yhtenäistämisen. Toiminnan käynnistyessä 1.1.2023 ratkaisut perustuvat vielä laajasti kuntien tuottamiin palveluihin. Tarvittavat muutokset kattavat tietoliikenteen, kuntakohtaisten kapasiteettipalveluiden purkamisen, tietoturvakkehityksen, työasemaympäristön muutokset, puhepalvelut, kulunvalvonnan, käyttövaltuushallinnan sekä lääkinnällisten laitteiden muutokset. Muutosten kustannusarvio on yhteensä 14,9 milj. euroa vuosille 2023-2026.

PELA/ensihoito uudistusten kustannusarvio on yhteensä 1,2 milj. euroa. Arvio sisältää myös turvallisuusviranomaisten valtakunnallisten TUVE-palveluiden käyttöönoton.

<b>Pirkanmaan hyvinvointialue</b>					
<b>Investointisuunnitelma ( 1000 €)</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2023-2026 yhteensä</b>
Pysyvät vastaavat	0	0	0	0	0
<b>ICT</b>					
<b>Investointeja vastaavat sopimukset</b>	<b>35000</b>	<b>30200</b>	<b>22400</b>	<b>16100</b>	<b>103700</b>
<b>ICT</b>					
Hallinnon järjestelmien uusiminen	900	3200	4000		
Sote-järjestelmien yhtenäistäminen	12400	16000	8400	8200	
Tiedolla johtamisen järjestelmäkehitys ja tietoallas	4800	3800	3300	1300	
Digipalvelut ja automatisointi	5000	5500	5500	5300	
Välttämättömät inframuutokset	10700	1700	1200	1300	
PELA/ensihoito uudistukset ja TUVE-käyttöönotto	1200				

Taulukko 11. Pirkanmaan hyvinvointialueen ict-investoinnit 2023-2026.

## Osakkeet ja osuudet

Osakkeiden ja osuuksien hankkimiseen varataan suunnittelukaudelle 2023-2026 määrärahaa 4,0 milj. euroa; 3,0 milj. vuodelle 2023 ja ja 1,0 milj. euroa vuodelle 2024.

Pitkäniemen alueen kaavoituskorvaukseen varataan 3,14 milj. € vuodelle 2023.

Pirkanmaan hyvinvointialue					
Investointisuunnitelma ( 1000 €)	2023	2024	2025	2026	2023-2026 yhteensä
Pysyvät vastaavat	6140	1000	0	0	7140
Muut investoinnit					
Pitkäniemi/ kaavoituskorvaus	3140				
Osakkeet ja osuudet	3000	1000			
Investointeja vastaavat sopimukset	0	0	0	0	0
Muut investoinnit					

Taulukko 12. Pirkanmaan hyvinvointialueen muut investoinnit 2023-2026.

## Pelastuslaitos

Pelastuslaitoksen kokonaisinvestointisuunnitelma 2023-2026 pohjautuu pitkän tähtäimen investointisuunnitelmaan. Paloasemaverkoston investointisuunnitelma 2023-2026 on jatkoa alueellisen pelastuslaitoksen paloasemaverkoston kehittämiseksi Pirkanmaalla. Kasvava Tampereen kaupunkiseutu edellyttää paloasemaverkoston laajentamista toimintavalmiusaikavaatimusten turvaamiseksi. Uudiskohteiden rakentaminen ja korjausrakentaminen jatkuu investointisuunnitelman mukaan koko Pirkanmaalla. 2023 käynnistyy suunnitelman mukaan uudiskohteina Tesoman paloasema Tampereella ja Urjalan paloasema. Näihin hankkeisiin on tarve myös ensikertaiselle kalustamiselle vuodelle 2023, johon on budjetoitu 0,1 milj. euroa. Urjalassa paloasemahanke mahdollistaa Urjalan vpk:n ja pelastuslaitoksen vakinaisen henkilöstön miehittämän hybridiyksikön sijoittumisen uudelle paloasemalle. Tällä hetkellä ne toimivat eri paikoissa. Nekalan paloaseman osalta käynnistyy maanrakennustyöt ja aseman suunnittelu jatkuu. Näihin on vuoden 2023 investointisuunnitelmassa varauduttu 4,3 milj. eurolla. Vuosien 2023-2026 investointisuunnitelmassa on rakennuksiin varauduttu yhteensä 73,3 milj. eurolla. Ensikertaiseen kalustamiseen on suunnitelmassa varattu vuosille 2023-2026 yhteensä 0,9 milj. euroa.

Pelastuslaitoksen investointisuunnitelmassa on vuosittain hälytysajoneuvokalustoa pelastustoiminnan ja ensihoitotehtävien turvaamiseksi. Raskaalla kalustolla tarkoitetaan mm. pelastusyksiköitä, säiliöautoja ja säiliösammutusautoja sekä nostolava- ja tikasautoja. Lisäksi 2023 investointisuunnitelmaan sisältyy ambulanssit, venekalustoa ja muita rekisteröityjä kulkuneuvoja kuten maastoajoneuvot ja hydrokopteri. Vuodelle 2023 on kalustohankintoihin budjetoitu 3,6 milj. euroa. Vuosille 2023-2026 on investointiosassa varauduttu yhteensä 15,5 milj. eurolla.

Pirkanmaan hyvinvointialue					
<b>Pelastuslaitos</b>					
<b>Investointisuunnitelma ( 1000 €)</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2023-2026 yhteensä</b>
<b>Pysyvät vastaavat</b>	<b>4948</b>	<b>12534</b>	<b>13112</b>	<b>20277</b>	<b>50871</b>
<b>Rakennukset</b>	<b>1300</b>	<b>8500</b>	<b>8800</b>	<b>16812</b>	<b>35412</b>
Paloasema , Mänttä Vilppula,				8000	
Paloasema Etelä (Nekala, Tre)	300	2000	8800	5812	
Paloasema Hiedanranta, Tre				3000	
Paloasema Länsi (Tesoma, Tre)	1000	6500			
<b>Laite- ja kalustohankinnat</b>	<b>3648</b>	<b>4034</b>	<b>4312</b>	<b>3465</b>	<b>15459</b>
Varautumisen investoinnit	110	40	41	41	
Ensikertainen kalustaminen	120	240	245	245	
Muut kalustoinvestoinnit	160	250	51	0	
Pelastustoimen raskas kalusto	1668	2304	2442	1646	
Pelastustoimen venekalusto	120	0	372	403	
Pelastustoimen muu ajoneuvokalusto	60	80	261	128	
Pelastustoimen muut rekisteröidyt kulkuneuvot (maastoajoneuvot, hydrokopterit)	220	220	0	102	
Ambulanssihankinnat ensihoito	1190	900	900	900	
<b>ICT ja muut aineettomat hyödykkeet</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Muut investoinnit</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Investointeja vastaavat sopimukset</b>	<b>3 170</b>	<b>11 430</b>	<b>17 670</b>	<b>5 650</b>	<b>37 920</b>
<b>Rakennukset</b>	<b>3 170</b>	<b>11 430</b>	<b>17 670</b>	<b>5 650</b>	<b>37 920</b>
Vammalan paloasema/ tarveselvityksen mukaan		50	8 000		
Sahalahden paloasema	70	180	180		
Oriveden paloaseman ajoneuvohallin lattian uusiminen	100				
Akaa (Kylmäkoski) (käyttötalousvaikutuksia)			4 000		
Keskuspaloaseman vanhan osan perusparannus		200	5 450	5 650	
Urjalan kunnan paloasema	3 000	3 000			
Virrat, paloasema, aikataulu ja tarkemmat suunnitelmat/kustannusarvio vielä avoimna		8 000			
<b>Laite- ja kalustohankinnat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ICT ja muut aineettomat hyödykkeet</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Muut investoinnit</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Taulukko 13. Pelastuslaitoksen osa-investointisuunnitelma 2023-2026.

## Tytäryhtiöt

### *Coxa Oy konserni*

Kokonaisinvestointisuunnitelma vuosille 2022 - 2026 on 12,21 milj. euroa. Tästä suurin osa liittyy Coxan 3. krs laajennus/muutosinvestointiin (vuodelle 2023 yhteensä 3,7 milj. euroa, josta 3,0 milj. euroa Tila ja kalusteet sekä laitteet 0,7 milj. euroa). Vuodelle 2023-2026 muita hankkeita ovat ICT/Digi-hankkeet (korvaus/muutos/päivitys, yhteensä 2,13 milj. euroa), Tilat / Rakennukset (yhteensä 4,5 milj. euroa) sekä koneet / kalusto (yhteensä 1,9 milj. euroa).

### *Tays Sydänkeskus Oy konserni*

Kokonaisinvestointisuunnitelma vuosille 2023 - 2026 on 14,3 milj. euroa, josta 3,5 milj. euroa vuodelle 2023. Vuodelle 2023 suunnitellut investoinnit ovat Sydänkeskus Oy:n omat IT-ohjelmistot ja muutostyöt vuokratiiloissa (1,7 milj. euroa), Sydänkeskus Oy:n Tampereen Sydänsairaalan toimenpidesalin rytmihäiriölaitteiston uusinta (0,5 milj. euroa) ja Sydänkeskus Oy:n eri yksiköiden korvausinvestoinnit yhteensä (1,3 milj. euroa).

<b>Pirkanmaan hyvinvointialue</b>					
<b>Tytäryhtiöt Coxa ja Sydänsairaala</b>					
Investointisuunnitelma ( 1000 €)	2023	2024	2025	2026	2023-2026 yhteensä
Pysyvät vastaavat	8 480	5 138	6 008	6 881	26 507

Taulukko 14. Tytäryhtiöiden (Coxa ja Sydänsairaala) investointisuunnitelma 2023-2026.



## RAHOITUSOSA

Rahoituslaskelmalla osoitetaan, miten toiminnan edellyttämä rahoitustarve katetaan. Rahoitustarvetta ei saa kattaa pitkäaikaisella lainalla. Investointia varten hyvinvointialue voi kuitenkin ottaa pitkäaikaisen lainan, jos valtioneuvosto on antanut siihen valtuuden hyvinvointialuelain 15 §:n mukaisesti.

Rahoituslaskelmassa rahavirrat jaetaan toiminnan, investointien ja rahoituksen rahavirtoihin.

Toiminnan rahavirta osoittaa, missä määrin hyvinvointialueelle kertyy rahavirtaa sen toiminnan tuotto- ja kulueristä. Toiminnan rahavirran tulee olla lähtökohtaisesti positiivinen, koska se kuvaa sellaista tulorahoituksen määrää, jossa on huomioitu ainoastaan lyhytvaikutteiset menot. Vuoden 2023 talousarviossa vuosikate ja koko toiminnan rahavirta on -19,4 miljoonaa euroa. Negatiivinen arvo johtuu kuitenkin liian pienestä vuoden 2022 talousarviopohjasta ja on ennen kaikkea jaksotusongelma ja sen osalta odotetaan kertakorvausta kohdistuen vuodelle 2024. Kertakorvaus nostaa vastaavasti vuoden 2024 rahavirran reilusti positiiviseksi.

Investointien rahavirta kuvaa rahavarojen käyttöä pitkävaikutteisiin menoihin eli investointimеноihin. Investointimenoja talousarviovuodella on yhteensä 96,2 miljoonaa euroa ja ne on eritelty tarkemmin talousarvokirjan investointiosassa.

Rahoituksen rahavirtaan sisällytetään antolainauksen muutokset, lainakannan muutokset sekä muut maksuvalmiuden muutokset tilikauden aikana. Antolainasaamisia hyvinvointialueelle siirtyy Pirkanmaan sairaanhoitopiiriltä ja ne kohdistuvat Tays Sydänkeskus Oy:lle, Tullinkulman Työterveys Oy:lle sekä Tuomi Logistiikka Oy:lle. Niitä lyhennetään suunnitelmien mukaisesti 0,6 miljoonaa euroa. Uusien pitkäaikaisten lainojen nostamiseen joudutaan turvautumaan investointien kattamiseksi ja niihin on talousarviossa varattu valtuutta 95 miljoonaan euroon saakka eli käytännössä täysimääräisesti investointien kokonaismäärää vastaavasti. Pitkäaikaisia lainoja lyhennetään arviolta 34,7 miljoonan euron edestä, jolloin lainakantaa kasvaa 60,3 miljoonaa euroa vuoden 2023 aikana. Ulkopuolista pitkäaikaista lainaa arvioidaan olevan noin 505 miljoonaa euroa vuoden 2023 lopussa. Kun mukaan huomioidaan arvioidut konsernitilivelat, niin lainakanta nousee kaikkiaan 515 miljoonaan euroon. Konsernitiliveleillä tarkoitetaan yhteisellä konsernitilillä olevia tytäryhtiöiden oletettuja rahavaroja.

Konsernitilille on määritelty tililimiitit myös jokaiselle tilillä mukana olevalle yhtiölle eli saldo voi yksittäisen tytäryhtiön osalta olla ajoittain myös negatiivinen. Tililimiittien yhteen laskettu enimmäismäärä on 2 miljoonaa euroa eli tämän verran yhtiöt voivat maksimissaan hyödyntää yhteisiä konsernitilin varoja oman likviditeettinsä turvaamiseksi.

Alijäämäisen talousarvion vuoksi vuoden 2023 osalta varaudutaan maksuvalmiuden turvaamiseksi myös lyhytaikaisiin lainoihin. Lyhytaikaisia lainoja on mahdollista käyttää tililimiitin muodossa maksimissaan 50 miljoonaa euroa ja voimassa olevien kuntatodistusohjelmien maksimimäärä on yhteensä 145 miljoonaa euroa. Kaikkia näitä ei odoteta yhtäaikaaisesti tarvittavan, joten talousarvioon on suunniteltu valtuutta lyhytaikaisten lainojen lisäykseksi maksimissaan 100 miljoonaa euroa. Koska kyse on lyhytaikaisista lainoista, niin vastaava summa on suunniteltu lyhytaikaisten lainojen vähennykseksi. Hyvinvointialueen maksuvalmiutta turvaa myös Pirkanmaan sairaanhoitopiiriltä siirtyvät kassavarat. Näiden suuruudeksi on arvioitu 90 miljoonaa euroa.

Toiminnan ja investointien sekä rahoituksen rahavirtojen yhteenlaskettu muutos vastaa taseesta laskettua rahavarojen muutosta. Rahavarojen muutos tilikaudella 2023 on rahoituslaskelmalla -54,7 miljoonaa euroa, jonka johdosta rahavarojen arvioidaan olevan 31.12.2023 noin 35 miljoonaa euroa. Kuukausittaiset menot hyvinvointialueella ovat yhteensä yli 200 miljoonaa euroa, joten tavoitteellinen noin puolen kuun menoja vastaava kassan taso olisi noin 100 miljoonaa euroa ja laskelmassa jäädään paljon sen alle. Vuoden 2024

valtion rahoituksen ensimmäinen erä tilitetään kuitenkin heti vuodenvaihteessa, viimeistään 1.1.2024, joten se helpottaa nopeasti kassatilannetta.

Pirkanmaan hyvinvointialueen rahoituslaskelma talousarviovuodelle 2023 ja taloussuunnitelmavuosille 2024 ja 2025 on esitetty tarkemmin alla kuvana.

<b>Pirkanmaan hyvinvointialue RAHOITUSOSA 2023</b>			
1 000 €	<b>TA 2023</b>	<b>TS 2024</b>	<b>TS 2025</b>
<b>Toiminnan rahavirta</b>			
Vuosikate	-19 414	96 511	63 200
Satunnaiset erät	0		
Tulorahoituksen korjaukset	0		
<b>Investointien rahavirta</b>			
Investointimenot	-96 220	-91 279	-80 934
Rahoitusosuuden investointimenoihin			
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustulot			
<b>Toiminnan ja investointien rahavirta yhteensä</b>	<b>-115 634</b>	<b>5 232</b>	<b>-17 734</b>
<b>Rahoituksen rahavirta</b>			
Antolainasaamisten lisäys			
Antolainasaamisten vähennys	613	613	613
Pitkäaikaisten lainojen lisäys	95 000	75 000	65 000
Pitkäaikaisten lainojen vähennys	-34 700	-40 600	-44 500
Lyhytaikaisten lainojen lisäys	100 000		
Lyhytaikaisten lainojen vähennys	-100 000		
Muut maksuvalmiuden muutokset	0		
<b>Rahoituksen rahavirta yhteensä</b>	<b>60 913</b>	<b>35 013</b>	<b>21 113</b>
<b>Rahavarojen muutos</b>	<b>-54 721</b>	<b>40 245</b>	<b>-3 379</b>
Rahavarat 1.1.	90 000	35 279	75 524
Rahavarat 31.12.	35 279	75 524	78 903
Lainakanta 1.1.	455 000	515 300	549 700
Lainakanta 31.12.	515 300	549 700	570 000

Taulukko 15. Pirkanmaan hyvinvointialueen rahoituslaskelma.