

162 §

35/00.02.02/2015

Sairaanhoitopiirin johtajan vastine tarkastuslautakunnan arviointikertomukseen vuodelta 2014**Kuntayhtymän hallitus 16.11.2015 162 §**

Tarkastuslautakunta esittää arviointikertomuksessaan, että kuntayhtymän hallitus pyytää palvelualueilta vastineet arviointikertomuksessa esitetyistä havainnoista ja huomioista ja saattaa ne oman lausuntonsa kanssa tiedoksi valtuustolle ja tarkastuslautakunnalle lokakuun 2015 loppuun mennessä.

Koska lokakuun valtuuston kokous peruuntui, siirtyi vastineen ja lausunnon antaminen 14.12.2015 valtuuston kokoukseen. Tarkastuslautakunta on saanut suullisen selvityksen sairaanhoitopiirin johtajalta kokouksessaan 23.9.2015.

Tarkastuslautakunnan havainnot on koottu lihavoituna tekstinä tähän dokumenttiin, ja sairaanhoitopiirin vastineet sekä lausunto ovat kunkin kohdan alla.

Tarkastuslautakunta toteaa, että sairaanhoitopiirin päästrategia ja siihen liittyvät erillisstrategiat on käsitelty ja hyväksytty kuntayhtymän valtuustossa vuonna 2014.

KYSiä koskevien valtuustotasosten sitovien tavoitteiden asettamisessa, toteutumisen seurannassa ja raportoinnissa on tapahtunut edistystä. Sitovat tavoitteet ovat tarkastuslautakunnan mielestä hyvin linjassa asetettujen strategisten päämäärien kanssa. Tarkastuslautakunta uudistaa aiemmin esittämänsä näkemyksen siitä, että kaikki sitovat tavoitteet tulisi lähtökohtaisesti asettaa kiinteiksi ilman välisarvoja.

Päätettäessä valtuustossa talousarviomuutoksista tulisi päätökseen liittää aina sen hetkinen päivitetty tuloslaskelma- ja rahoituslaskelma-osa.

**Uusi kuntalaki korostaa konsernitaseista johtamista, joten keskeisten konserniyhteisöille asetettavien tavoitteiden asettamista sitoviksi tulisi harkita. Konsernijohtolle tulisi asettaa myös omat tavoitteet. Antolainojen vuosittainen määrä, samoin kuin taseen antolainojen kokonaismäärä ovat tarkastuslautakunnan mielestä eriä, joiden asettamista sitoviksi olisi syytä harkita. Samoin ottolainaukselle asetettavaksi sitovaksi tavoitteeksi tulisi harkita taseesta laskettua lainakan-
taa.**

Strategiakausi päättyy vuoden 2016 lopussa, ja uuden strategian valmistelu on käynnistynyt. Tilannekuvamäärittely aloitettiin hallituksen seminaarissa syyskuussa, ja tämän jälkeen työ jakaantuu kohdennetusti työryhmiin, joiden työn tuloksista edetään yhteenvetovaiheeseen. Tavoitteena on esittää uuden strategian linjaukset syksyllä 2016. Käynnissä olevan sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistuksen vaikutukset otetaan strategiassa huomioon skenaariomallia hyödyntäen. Tämä sallii eri vaihtoehtojen huo-

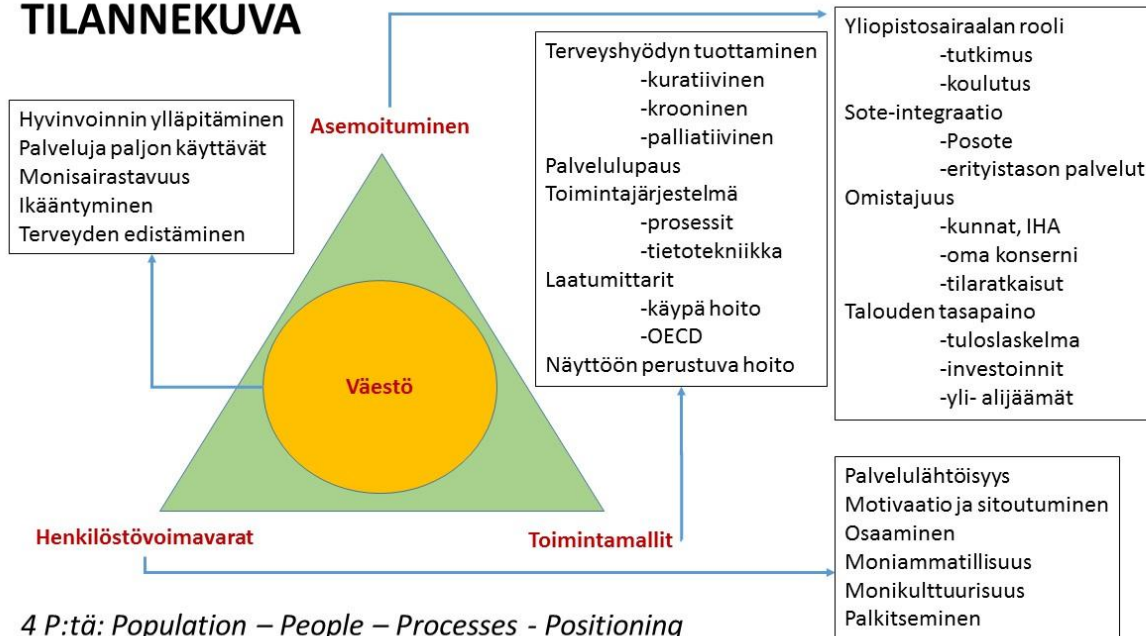
mioon ottamisen strategiassa määriteltyjen ydinalueiden suhteen. Strategiayön tilannekuva on esitetty alla olevassa kuvassa 1. Sitovista tavoitteista euromääräiset summat ovat kiinteitä. Toiminnallisista tavoitteista ei ole käytännössä mahdollista asettaa täysin yksiselitteisiä kiinteitä tavoitearvoja toiminnan ohjautuvuudesta johtuen. Välykset on pyritty asettamaan mahdollisimman pieniksi.

Talousarviomuutosten yhteydessä tullaan vastaisuudessa liittämään valtuustolle sen hetkinen päivitetty tuloslaskelma ja rahoituslaskelma.

Konsernitasoisen johtamisen kehittäminen sisältyy strategiatyöhön.

Anto- ja ottolainauksen sitovien tavoitteiden asettaminen ei suoraan sisälly vuoden 2016 talousarviovalmisteluun. Ottolainauksen osalta epäsuorasti viitataan investointien tasoon.

TILANNEKUVA



KUVA 1.

Tuottavuusohjelman taloudelliset tavoitteet toteutuivat vuonna 2014
KYSin osalta hyvin ja toiminta muuttui tavoitteiden mukaisesti entistä avohoitopainotteisemmaksi. Työpanos aleni toiminnassa tapahtuneiden muutosten suuntaisesti.

Tuottavuusohjelmaan pohjautuva jäsenkuntalaskutuksen kasvun rajaaminen 1 %:iin vuonna 2015 tulee olemaan tarkastuslautakunnan mielestä erittäin haastava tavoite, johon sisältyy myös hoitotakuun toteutumiseen liittyviä riskejä.

Tuottavuusohjelman taloudellisten ja toiminnallisten tavoitteiden toteutumisen ja saavutettujen tulosten analysointia ja raportointia koko alueellisen palveluketjun vaikutusten näkökulmasta tulisi kehittää.

Lokakuun 2015 tilanteen mukaan hoitotakuussa pysyminen on heikentynyt ja Valvira on esittänyt asiasta selvityspyynnön. Hoitotakuun vaatimuksiin pääsemiseksi on käynnistetty toimenpiteitä mutta todennäköisesti täysin

lain vaatimaan tilanteeseen ei tulla pääsemään vuoden loppuun mennessä. Toimenpiteet jatkuvat vuonna 2016.

Tuottavuusohjelman tavoitteet liittyvät Pohjois-Savon alueellisen sosiaali- ja terveyspalvelujen tuotantohankkeen (PoSote) sisältöön koko alueellisen palveluketjun vaikutusten näkökulmasta. Kehitystyö on jatkunut suunnitelman mukaisesti vuonna 2015.

Tarkastuslautakunta katsoo, että syntyneen alijäämän kattamiseksi tulee laatia suunnitelma, jossa osoitetaan konkreettiset keinot ja toimenpiteet kuntalain alijäämän kattamisvelvoitteen täyttämiseksi määrajassa. Suunnitelma tulee käsitellä valtuustossa osana taloussuunnitteluprosessia.

Alijäämän kattamiseksi sairaanhoitopiirin taloussuunnitelma valmistellaan ylijäämäiseksi. Vuoden 2016 ylijäämätavoitteeksi esitetään 1 miljoona euroa. Vuosien 2017–2020 ajalle valmistellaan alijäämien kattamissuunnitelmaa.

Tarkastuslautakunta kiinnittää huomiota sairaanhoitopiirin ja koko kuntayhtymäkonsernin kasvavaan lainamäärään, sen hallintaan ja siitä seuraaviin vaikutuksiin talouden tasapinoon.

Uusi kuntalaki edellyttää jatkossa entistä vahvempaa konsernijohtamista. Tarkastuslautakunnan mielestä kuntayhtymäkonsernin velkaantumisen ja siihen liittyvistä riskeistä on syytä tehdä perusteellinen analyysi ja riskienhallintasuunnitelma.

Kuntayhtymäkonsernin talousasemasta, velkaantumisen ja siihen liittyvistä riskeistä tehdään perusteellinen analyysi ja riskienhallintasuunnitelma osana käynnissä olevaa strategiatyötä. Taloudelliset riskit on arvioitu riskienhallintaohjelman mukaisesti.

Tarkastuslautakunta katsoo, että valtuuston asettamat KYSin sitovat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet saavutettiin hyvin. Toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet olivat hyvin tasapainossa keskenään. Jäsenkuntalaskutus toteutui alkuperäisen sitovan tavoitteen mukaisena, vaikka kuluksi jouduttiin kirjaamaan merkittävä ennakoidun potilasvahinkovastuun varauksen lisäys. Tarkastuslautakunta pitää jäsenkuntalaskutustavoitteen toteutumista alkuperäisen talousarvion mukaisena erittäin hyvänä asiana ja osoituksena onnistuneesta talouden ohjauksesta tilikauden aikana.

Sitovien tavoitteiden asettamisessa, niiden toteutumisen seurannassa ja raportoinnissa on tapahtunut merkittävää edistymistä viime vuosina. Sitovat tavoitteet tulisi tarkastuslautakunnan mielestä asettaa aina ilman välyksiä.

Sitovista tavoitteista euromääräiset summat ovat kiinteitä. Toiminnallisista tavoitteista ei ole käytännössä mahdollista asettaa täysin yksiselitteisiä kiinteitä tavoitearvoja toiminnan ohjautuvuudesta johtuen. Välykset on pyritty asettamaan mahdollisimman pieniksi.

Hoitotakuuta ja hoitoon pääsyä koskevat tavoitteet toteutuivat kokonaisuutena hyvin. Toisiin yliopistosairaaloihin ja erva-alueen saira-

loihin verrattuna hoitotakuu toteutui KYSissä monilta osin muita paremmin.

Lääkehuollon toimivuus ja annettavien lääkehoitojen keskeinen merkitys potilasturvallisuuteen on tiedostettu ja otettu hyvin huomioon KYSin hoitoprosesseissa.

Asiakastyytyväisyyskyselyjen toteutus on saatu asianmukaiselle tasolle. Jatkossa on tärkeää, että saatua palautetta seurataan ja tuloksia raportoidaan systemaattisesti ja että niitä myös käytetään hyväksi toiminnan jatkuvassa kehittämisessä.

Lokakuun 2015 tilanteen mukaan hoitotakuussa pysyminen on heikentynyt ja Valvira on esittänyt asiasta selvityspyynnön. Hoitotakuun vaatimuksiin pääsemiseksi on käynnistetty toimenpiteitä mutta todennäköisesti täysin lain vaatimaan tilanteeseen ei tulla pääsemään vuoden loppuun mennessä. Toimenpiteet jatkuvat vuonna 2016.

Asiakkuuksien kehitys on osana käynnissä olevaa strategiatyötä. Asiakas-palaute kuuluu osana tähän kehitystyöhön.

Päivystyksen järjestämiseen ja sen toimivuuteen, samoin kuin potilaiden hoitokokemuksiin, ovat vaikuttaneet negatiivisesti päivystyksen toimitilojen puutteet. Toimintaa on tästä huolimatta pystytty kehittämään entistä tehokkaammaksi ja paremmaksi mm. potilasvirtojen ohjaamisessa ja kotiutuksessa.

Saattohoidon järjestämisessä koko sairaanhoitopiirin alueella on vielä kehittämistä. Kaikki KYSissä saattohoidossa olevat potilaat eivät tarvitse erikoissairaanhoidon vuodepaikkaa. Tarvittava erikoissairaanhoidosta annettava tuki on järjestettävissä myös sairaalan ulkopuolella.

Ensihoidon saavutettavuustavoitteet eivät toteutuneet täysin palvelutasopäätöksen mukaisesti. Hätäkeskuksen tehtäväantojen määrä kasvoi huomattavasti edellisvuodesta, mikä osaltaan vaikutti siihen, etteivät kaikki tavoitteet toteutuneet.

Lääkäri-hoitaja -työparityöskentelyn kehittämistä ja mm. hoitajavastaanottoja on tarkastuslautakunnan mielestä syytä ennakoluulottomasti selvittää ja viedä eteenpäin käytännön ratkaisuiksi.

Päivystystä on kehitetty vuonna 2015 voimaan astuneen päivystysasetuksen mukaisesti. Yhteispäivystyksen uudistus on käsitelty valtuustossa. Päivystystilojen peruskorjaus on alkanut ja päivystys toimii vuoteen 2017 asti väistötiloissa.

Saattohoito ja laajemmin määriteltynä palliatiivisen hoidon järjestäminen on osana tuottavuusohjelmaa.

Ensihoidon tilanne on arvioitu ja siitä on raportoitu valtuustolle lokakuun 2015 seminaarissa. Tilannetta käsitellään myös valtakunnallisella tasolla. Sairaanhoitopiirin toimintamalli perustuu moniammatilliseen työskentelyyn ja sitä kehitetään jatkuvasti.

Talouden tasapainolle asetetut tavoitteet toteutuivat hyvin. Ensihoidon tuottavuus parani merkittävästi.

Leikkaussalien kapasiteetin käyttöaste on pysynyt edelleen alhaisena. Tarkastuslautakunta toteaa omana näkemyksenään, että käyttöasteen tulee nousta olennaisesti uusien toimitilojen käyttöönoton ja prosessien tehostamisen myötä.

Ensimmäisten kuukausien toimintaluvut osoittavat Kaarisairaalan avautumisen jälkeen leikkaussalien käyttöasteen nousua. Leikkaustoiminnan volyymi on kuitenkin kokonaisuudessaan laskenut säästötoimista johtuen.

Henkilöstövoimavarojen hallinnalle asetetut tavoitteet saavutettiin hyvin. Merkittävää on, että työpanosten määrä kääntyi laskuun ja asetettu tavoitetasokin alitettiin.

Sairaanhoitopiirin tuottavuuden edelleen kohottamista ja henkilöstön motivaation ylläpitämistä edistäviä kannustinjärjestelmiä on syytä ennakoluulottomasti selvittää. Kannustinjärjestelmät on sidottava yksiselitteisiin tavoitteisiin ja saavutettaviin tuloksiin, ne on kaikkien koettava oikeudenmukaisiksi ja oltava läpinäkyviä.

Henkilöstöä koskevien organisatoristen ja toiminnallisten muutosten toteutumisen ja niiden vaikutusten perusteellinen ja läpinäkyvä seuranta ja arviointi on tärkeää. Henkilöstön jaksamiseen on kiinnitettävä riittävästi huomiota myös säästötavoitteiden paineissa.

Henkilöstön kehitys on jatkuvassa painopisteessä säästötavoitteiden jatkuessa myös vuonna 2015. Henkilöstövoimavarat ovat määritelty käynnissä olevan strategiatyön yhdeksi painopistealueeksi.

Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että yliopistosairaalan tutkimustoiminnalle luodaan hyvät edellytykset ja että siihen osoitetaan riittävästi resursseja.

Valtion budjetoima tutkimusrahoitus jatkaa vähentymistään edellisten vuosien kehityksen mukaisesti, mikä aiheuttaa haastetta. Yhteistyö Itä-Suomen yliopiston kanssa on ollut tiivistä.

Kysteri -liikelaitos saavutti sille valtuuston asettamat sitovat tavoitteet.

Liikelaitoksen jäsenkuntien palvelujen käytön (maksuosuuksien) laskutuksessa tulee kaikilta osin noudattaa voimassa olevaa johtosääntöä.

Jäsenkuntien maksuosuudet on käsitelty Kysterin johtokunnassa ja korjaavat toimenpiteet ovat käynnissä.

Konsernin tytäryhteisöt saavuttivat pääosin niille asetetut taloudelliset tavoitteet.

Konsernin lainakantaan liittyvät riskit tulee tarkastuslautakunnan mielestä arvioida säännöllisesti ja laatia riskienhallintasuunnitelmat.

Kuntayhtymän kirjanpidossa olevien tytäryhteisöjen osakkeiden mahdollinen aliarvostustarve tulee selvittää.

Servican taloudellinen tilanne on erittäin heikko ja edellyttää omistajilta välittömiä toimenpiteitä sen korjaamiseksi ja liikelaitoskuntayhtymän toimintojen turvaamiseksi ja kehittämiseksi. Servican monet toiminnot ovat elintärkeitä sairaanhoitopiirin häiriöttömälle palvelutuotannolle.

Konsernin lainakantaan liittyvien riskien arviointi riskienhallintasuunnitelmiin on käynnissä samoin kuin tytäryhteisöjen taseaseman tarkastelu mahdollisine toimenpiteineen. Servican taloustilanteesta on vuoden 2015 kuluessa tehty arvio omistajanäkökulmasta yhteistyössä Kuopion kaupungin kanssa. Selvitys jatkuu edelleen ja tavoitteena on tilanteen korjaaminen soveltuvien keinoin.

Tarkastuslautakunnan käsityksen mukaan kuntayhtymän sisäinen valvonta ja riskienhallinta on järjestetty ja toteutettu tilikaudella 2014 asianmukaisesti.

Konsernivalvontaa ja sen toteutumisen raportointia on tarpeen edelleen kehittää.

Tähän ei lisättävää.

Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että lautakunnan suorittama tavoitteiden toteutumisen ja hallinnon yleisen toimivuuden arviointi liitetään nykyistä tiiviimmin osaksi kuntayhtymän johtamisjärjestelmää ja päätöksentekoa.

Tarkastuslautakunta esittää, että johdon ja hallituksen vastineet vuodelta 2015 annettavaan arviointikertomukseen saatetaan tiedoksi valtuustolle jo arviointikertomuksen käsittelyn yhteydessä kesäkuussa 2016.

Toimitaan esityksen mukaisesti.

Esitys

Sairaanhoitopiirin johtaja:

Hallitus merkitsee tiedoksi sairaanhoitopiirin johtajan vastineen ja esittää sen edelleen tiedoksi valtuustolle.

Päätös

Esitys hyväksyttiin.



Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri

Kuntayhtymän hallitus

Pöytäkirja

16.11.2015

10/2015

162 §

7 (7)