



ARVIOINTIKERTOMUS 2014

POHJOIS-SAVON SAIRAANHOITOPIIRI
KUNTAYHTYMÄVALTUUSTO 8.6.2015



ARVIOINTIKERTOMUS 2014

Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri

Tarkastuslautakunta 7.5.2015



1 TIIVISTELMÄ	3
2 TARKASTUSTOIMINTA	4
3 VASTUUSTON ASETTAMIEN TOIMINNALLISTEN JA TALOUDELLISTEN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMISEN ARVIOINTI	6
3.1 Tavoitteiden asettaminen	6
3.2 Kuntayhtymätason tavoitteiden toteutuminen	7
3.2.1 Kehittämistoiminta ja tuottavuusohjelma.....	7
3.2.2 Kuntayhtymätason talous.....	8
3.2.3 Tietoja KYS-erva sairaanhoitopiirien taloudesta.....	9
3.3 KYSin tavoitteiden toteutumisen arviointi	10
3.3.1 Sitovien valtuustotasoisten tavoitteiden toteutuminen	10
3.3.2 Taloussuunnitelman tavoitteiden toteutuminen	11
3.3.2.1 Potilas-/asiakaslähtöisyys	11
3.3.2.2 Palvelujen toimivuus	14
3.3.2.3 Taloudellisuus ja tehokkuus.....	16
3.3.2.4 Henkilöstövoimavarojen hallinta ja osaaminen	19
3.3.2.5 Tutkimus ja opetus.....	21
3.4 Kysteri-liikelaitoksen tavoitteiden toteutumisen arviointi	22
3.5 Konserniyhteisöjen tavoitteiden toteutuminen ja konsernitilinpäätös	22
3.6 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta.....	23
4 VASTINEET ARVIOINTIKERTOMUKSESSA ESITETTYIHIN HAVAINTOIHIN.....	23

1 TIIVISTELMÄ

Sairaanhoitopiirin kokonaistaloudelliset tavoitteet toteutuivat vuonna 2014 hyvin. Kuopion yliopistollisen sairaalan talouden tasapainolle asetettu miljoonan euron ylijäämätavoite ylittyi ja jäsenkuntalaskutukselle asetettu tavoite toteutui alkuperäisen talousarvion mukaisena. Hoitotakuu, samoin kuin muutkin toiminnan tavoitteet toteutuivat myös hyvin. Kysteri-liikelaitos teki tavoitteen mukaisen nollatuloksen.

Tuottavuusohjelma eteni pääosin tavoitteiden mukaisesti. Hoitopäivien ja hoitajaksojen määrä laski ja avohoitokäyntien määrä nousi. Vuodelle 2014 tuottavuusohjelmassa asetettu jäsenkuntalaskutuksen enintään 2,6 prosentin kasvu vuoden 2013 muutostalousarviosta saavutettiin. Jäsenkuntalaskutuksen kasvu vuoden 2013 tilinpäätöksestä oli vain 1,2 prosenttia.

Tuottavuusohjelman mukainen tavoite hoitoketjuissa saavutettavista taloudellisista säästöistä ja toiminnallisista hyödyistä jäi toteutumatta alueellisen apuvälinepalvelun (AAPA-hanke) osalta. Saattohoidon kehittäminen sairaanhoitopiirin suurimpien käyttäjien osalta ei ole myöskään edennyt tavoitellussa aikataulussa. Tarkastuslautakunta toteaa, että tuottavuusohjelmassa mukana olevien tahojen tulisi tarkastella hoitoketjuja ja niihin liittyviä kehittämistoimia ensisijaisesti koko sairaanhoitopiirin ja kaikkien jäsenkuntien yhteisen edun ja alueellisen palveluketjun toimivuuden näkökulmasta.

Vuodelle 2014 asetettu, muutostalousarviossa alennettu, nettotyöpanostavoite alittui samoin kuin talousarvion euromääräiset henkilöstökulut. Henkilöstön määrä ja henkilöstökulut alenivat edellisvuodesta. Merkittävimmät muutokset henkilöstömäärässä ja –kuluissa tapahtuivat hoitohenkilöstön sijaistyövoiman käytössä.

Tarkastuslautakunnan saaman käsityksen mukaan sairaanhoitopiirin henkilöstö on tehtäviinsä hyvin sitoutunutta ja ammattitaitoista. Tuottavuusohjelman toteuttamiseen ja monien toimintojen uudistamiseen liittyy paljon henkilöstöä koskettavia asioita. On tärkeää, että muutosten läpiviemisessä henkilöstö on aidosti mukana ja vaikuttamassa asioihin. Henkilöstön jaksamiseen, kouluttautumiseen ja hyvinvointiin tulee panostaa talouden tiukkenemisestä huolimatta.

Sairaanhoitopiirin suurinvestointien odotetaan parantavan merkittävästi tuottavuutta ja antavan sitä kautta myös taloudellista hyötyä jäsenkunnille. Suuria odotuksia on asetettu mm. leikkaustoiminnan tehostumiselle ja leikkaussalien käyttöasteen huomattavalle paranemiselle. Investoinneista seuraava pääomakustannusten kasvu rasittaa tulevana vuosina taloutta merkittävästi ja edellyttää talouden tasapainossa pitämiseksi selvästi nykyistä suurempaa vuosikatetta. Taseessa olevien alijäämien kattamiseksi tulee valtuustolle esittää realistinen toimenpideohjelma.

Kuntayhtymäkonsernin lainakanta kasvaa merkittävästi investointien seurauksena. Uuden kuntalain myötä konserninäkökulma, konserniohjauksen ja konsernivalvonnan järjestäminen, tulee korostumaan. Tarkastuslautakunnan mielestä on tärkeää, että muun muassa konsernin rahoitukseen ja lainoihin liittyvät riskit arvioidaan ja niistä laaditaan riskienhallintasuunnitelmat. Konsernijohtoon ja konserniyhteisöjen tavoitteiden asettamista ja raportointia on syytä edelleen kehittää.

Ensihoidon tarkistetun palvelutasopäätöksen kaikki saavutettavuustavoitteet eivät täysin toteutuneet. Hälytystehtävien määrä kasvoi huomattavasti edellisvuodesta. Tehtävämäärän kasvun ja toiminnallisten muutosten seurauksena ensihoidon tuottavuus kasvoi merkittävästi. Palvelutasopäätöksen mahdolliset muutostarpeet tulee tarkastuslautakunnan mielestä arvioida riittävän pitkän seurantatiedon perusteella.

Tarkastuslautakunta esittää, 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.

2 TARKASTUSTOIMINTA

Kuntayhtymän hallinnon ja talouden valvonta tulee järjestää niin, että ulkoinen valvonta ja sisäinen valvonta yhdessä muodostavat kattavan valvontajärjestelmän. Valvontajärjestelmän tarkoituksena on turvata hallinnon ja talouden lainmukaisuuden ja hyvän hallinnon toteutuminen ja edistää toiminnan tuloksellisuutta.

Ulkoinen valvonta on toimivasta johdosta riippumatonta valvontatoimintaa, josta vastaavat Kuntalain määräysten mukaisesti tarkastuslautakunta ja tilintarkastaja. Tarkastuslautakunnan kuuluu arviointitehtävän lisäksi valvoa tilintarkastajan tehtävien suorittamista, huolehtia tilintarkastuksen edellyttämien resurssien riittävydestä ja tehdä aloitteita ja esityksiä ulkoisen ja sisäisen valvonnan tehtävien tarkoituksenmukaisesta yhteensovittamisesta.

Sisäisen valvonnan järjestämisestä vastaavat hallitus ja sairaanhoitopiirin johtaja. Sisäinen valvonta kuuluu jokaisen tilivelvollisen toimielimen, viranhaltijan ja esimiehen tehtäviin ja on osa jokapäiväistä johtamista. Sisäinen tarkastus on osa sisäistä valvontaa ja sitä suoritetaan sairaanhoitopiirin johtajan tai hallituksen toimeksiantojen perusteella.

Tarkastuslautakunnan jäsenet ja henkilökohtaiset varajäsenet:

Jäsen	Varajäsen
Ilkka Raninen, puheenjohtaja, Kuopio	Pertti Laitinen, Varkaus
Riitta Savolainen, varapuheenjohtaja, Sonkajärvi	Asko Vesa, Lapinlahti
Heikki Haatainen, Vesanto	Marjatta Parviainen, Maaninka
Terttu Kolari, Tuusniemi	Tiina Nousiainen, Leppävirta
Harri Väänänen, Lapinlahti	Eino Miettinen, Kaavi

Tarkastuslautakunnan esittelijänä ja sihteerinä on toiminut lautakunnan päätöksen mukaisesti reviisori Esko Kekäläinen.

Tarkastuslautakunnan jäsenten arviointia koskevat esteellisyydet:

Jäsen Heikki Haatainen ei osallistunut Kysteri-liikelaitosta koskevaan arviointiin – esteellisyyden perusteena liikelaitoksen johtokunnan jäsenyys.

Tarkastuslautakunta kokoontui 13 kertaa kalenterivuonna 2014. Vuoden 2014 arviointia koskevia kokouksia pidettiin yhteensä 12.

Tarkastuslautakunta osallistui maaliskuussa järjestettyyn tarkastuslautakuntien koulutuspäivään Kuopiossa. Elokuussa pidettiin Kuopiossa lautakunnan isännöimät kaksipäiväiset yo-sairaanhoitopiirien tarkastuslautakuntien ja ulkoisen tarkastuksen henkilöstön yhteiset neuvottelupäivät. KYSin erityisvastualueen tarkastuslautakuntien kaksipäiväisille neuvottelupäiville Jyväskylässä osallistuttiin syyskuussa. Joulukuussa pidettiin Kuopion kaupungin tarkastuslautakunnan kutsumana yhteinen kokous, jonka keskeisenä teemana oli sairaanhoitopiirin tuottavuusohjelma.

Tarkastuslautakunta on noudattanut toiminnassaan toimikaudelle (2013-2016) laatimaansa arviointisuunnitelmaa ja tilikaudelle 2014 hyväksymäänsä työohjelmaa.

Tarkastuslautakunta järjesti yhteisen tapaamisen kuntayhtymän valtuuston puheenjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan kanssa helmikuussa 2015.

Lautakunta on kuullut kokouksissaan sairaanhoitopiirin johtajaa ja talousjohtajaa kuntayhtymän strategian toteuttamisesta ja muista ajankohtaisista toimintaan ja talouteen liittyvistä asioista. Lautakunta on saanut johdon selonteon vuoden 2014 tilinpäätöksestä sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja toteutumisesta tilikaudella. Sairaanhoidon ja hoitotyön hallintoon ja potilasturvalli-

suuteen liittyen lautakunta on kuullut johtajaylilääkärää, hallintoylihoitajaa ja potilasturvallisuuspäällikköä.

Palveluyksiköistä tarkastuslautakunnan työohjelman mukaisina arvioinnin kohteina olivat seuraavat: Lääkehuolto (PY250), Päivystys ja tehohoito (PY230) ja Integroidut palvelut (PY290), Syöpäkeskus, naistentaudit ja synnytykset (PY190), Lasten ja nuorten klinikka (PY 130) ja Medisiininen keskus (PY 160).



Lautakunta tutustui B11-rakennukseen helmikuussa 2015. Tällä käynnillä oli mukana myös Kuopion kaupungin tarkastuslautakunnan jäseniä.

Annettavan arvioinnin perustaksi tarkastuslautakunta on perehtynyt kuntayhtymän vuosien 2014-2016 taloussuunnitelmaan/talousarvioon 2014 sekä vuoden 2014 tilinpäätökseen ja henkilöstökertomukseen. Lautakunnan jäsenet ovat seuranneet kuntayhtymän päätöksentekoa heille toimitetun aineiston perusteella. Annettavan arvioinnin perustana ovat lisäksi lautakunnan jäsenten tekemät muut tilikauden aikaiset havainnot kuntayhtymän toiminnasta, taloudesta ja johtamisesta.

Lautakunta on saanut vastuunalaiselta tilintarkastajalta sekä suullisia, että kirjallisia raportteja ja on perehtynyt tilikaudelta 2014 annettuun tilintarkastuskertomukseen. Lautakunnalla on ollut käytettävissään sisäisen tarkastuksen raportit.

Kuntayhtymän valtuuston valitsemana tilintarkastajana on tilikaudella 2014 toiminut KPMG Julkishallinnon Palvelut Oy ja yhteisön nimeämänä vastuunalaisena tilintarkastajana JHTT-tilintarkastaja Paula Hellén-Toivanen.

Tarkastuslautakunta kiittää luottamushenkilöitä, kuntayhtymän johtavia viranhaltijoita, palveluyksikköjä ja koko henkilöstöä hyvin toimineesta yhteistyöstä vuoden 2014 tavoitteiden toteutumisen arvioinnissa.

3 VALTUUSTON ASETTAMIEN TOIMINNALLISTEN JA TALOUDELLISTEN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMISEN ARVIOINTI

3.1 Tavoitteiden asettaminen

Vuosien 2014–2016 taloussuunnitelman ja talousarvion 2014 tavoitteiden asettamisen perustana on kuntayhtymän hallituksen 26.5.2008 hyväksymä sairaanhoitopiirin strategia vuosille 2009-2013. Strategian voimassaoloa on jatkettu valtuuston 9.6.2014 tekemällä päätöksellä vuoden 2016 loppuun saakka. Valtuuston hyväksymää päästrategiaa tukevinä erillisstrategioina on samalla hyväksytty seuraavat alastrategiat: henkilöstöstrategia, tutkimusstrategia, viestintästrategia, omistajastrategia, ICT-strategia, ERVA-strategia ja tuottavuusohjelma.

Taloussuunnitelman 2014-2016 tavoitteet on johdettu strategisten päämäärien kriittisten menestystekijöiden pohjalta. Kuopion yliopistolliselle sairaalalle (KYS) tavoitteet on asetettu tasapainotetun tuloskortin neljään näkökulmaan nojautuen, jotka ovat: potilas- ja asiakaslähtöisyys, palvelujen toimivuus, taloudellisuus ja tehokkuus, henkilöstövoimavarojen hallinta ja osaaminen. Kysteri-liikelaitokselle ja konserniyhteisöille valtuusto on taloussuunnitelmassa asettanut omat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Liikelaitoksen johtokunta on osaltaan päättänyt sitä koskevat tavoitteet.

Koko kuntayhtymätasolle (Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri) varsinaisia, em. neljään näkökulmaan perustuvia, mitattavia toiminnallisia ja taloudellisia tavoitteita taloussuunnitelmassa ei ole asetettu. Taloussuunnitelman liitteessä 3 on esitetty sairaanhoitopiiritasoinen kokonaistaloudellinen tarkastelu tuloslaskelman, rahoituslaskelman ja investointiosan muodossa. Kehittämistoiminnalle (merkittävät hankkeet) ja tutkimukselle ja opetukselle on taloussuunnitelmassa niin sairaanhoitopiiritasoisia kuin koko Erva-alueellakin koskevia tavoitteita.

Taloussuunnitelmassa 2014–2016 (s. 33) on KYSille asetettu vuotta 2014 koskevat valtuustotasoiset sitovat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Sitovia tavoitteita on muutettu joulukuussa 2014 valtuuston hyväksymien talousarviomuutosten yhteydessä seuraavien tavoitteiden osalta: jäsenkuntamyynti, leikkaukset ja nettotyöpanos. Uutena eränä talousarvioon on tässä yhteydessä otettu antolainat (lisäys), jonka sitovuutta ei ole erikseen määritetty. Pitkäaikaisen lainanoton ollessa sitova erä olisi loogista, että myös antolainaus asetettaisiin valtuustoon nähden sitovaksi eräksi. Valtuuston päättämien talousarviomuutosten yhteydessä ei päätökseen ole liitetty muutoksilla päivitettyä tuloslaskelmaa ja rahoituslaskelmaa, jotka antaisivat kokonaiskuvan tuon ajankohdan talousarviosta.

Talousarvion sitovuustason määrittelyn kohdassa (s. 21) on todettu, että hallitus voi tehdä talousarviovuoden aikana määrärahojen tai muiden resurssien siirtoja, joita se katsoo tarpeelliseksi hyväksytyn strategian toteuttamiseksi. Muutokset tehdään käyttö- ja palvelusuunnitelmatasolla sitovien erien puitteissa. Palvelusuunnitelmatasolla muutokset tehdään palvelualuejohtajien päätöksillä.

Kysteri-liikelaitokselle valtuuston taloussuunnitelmassa 2014–2016 asettamat sitovat tavoitteet (s. 26), koskevat vain taloutta – taloudellista tulosta sekä rahastolle ja peruspääomalle maksettavaa korkoa.

Konserniyhteisöille taloussuunnitelmassa on asetettu yhteisökohtaisia toiminnallisia ja taloudellisia tavoitteita ja taloudesta johdettuja mittareita. Tavoitteiden sitovuutta ei ole erikseen määritetty, joten ne on tulkittavissa ei-sitoviksi. Konsernijohtolle ei ole asetettu tavoitteita.

Vuoden 2014 tilinpäätöksen toimintakertomusosassa koko kuntayhtymän (KYS+Kysteri) toiminnan ja talouden toteutuminen on kerrottu tasekirjan kohdissa 1-6, KYSin tavoitteiden toteutuminen kohdassa 7 ja kuntayhtymäkonsernin kodassa 8. Kysteri-liikelaitoksen tilinpäätös on esitetty liitetiedoissa erillistilinpäätöksenä samoin kuin taseyksikköjen laskelmat. Kuntayhtymätason viralliset tilinpäätöslaskelmat (tuloslaskelma, tase ja rahoituslaskelma) on esitetty tasekirjan sivuilla 54-57 ja konsernin vastaavat tiedot sivuilla 62-65.

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

KYSiä koskevien valtuustotasoisten 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 rahoituslaskelmaosa.

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 lainakantaa.

3.2 Kuntayhtymätason tavoitteiden toteutuminen

3.2.1 Kehittämistoiminta ja tuottavuusohjelma

Kehittämistoiminnan tavoitteiden toteutumisesta on kerrottu tilinpäätöksen luvussa 4. Kehittämistoimintaan käytettyjen resurssien määrästä, hankkeilla saavutetuista konkreettisista tuloksista, esim. taloudellisuuden, tuottavuuden ja vaikuttavuuden parantumisesta, ei toimintakertomuksessa ole tehty juurikaan selkoa.

Jäsenkuntien kannalta keskeinen hanke on sairaanhoitopiirin tuottavuusohjelma 2013-2016. Sen keskeisenä tavoitteena on tuottavuuden ja hoidon vaikuttavuuden parantaminen Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin terveydenhuollon toimintayksiköissä ja niiden toimintaprosesseissa. Tavoitteena on koko alueellisen palveluketjun osalta kustannusten alentaminen ja erikoissairaanhoidon ylikäytön purku. Sairaanhoitopiiri on sitoutunut hankkeessa enintään 2,6 %:n vuotuisen kuntalaskutuksen kasvuun, jota tavoitetta vuodelle 2015 kiristettiin niin, että kasvu rajattiin ainoastaan 1 %:iin.

Tuottavuuden nousun, hoidon vaikuttavuuden ja koko alueellisen palveluketjun kustannusten alentumisen analysoiminen ja arvioiminen on ymmärrettävästi vaikeaa, eikä toimintakertomukseen sisälly tällaista kokonaisvaltaista arviointia tai laskelmaa. KYSin erikoissairaanhoidon kuntalaskutukselle asetettu tavoite enintään 2,6 %:n kasvusta vuoden 2013 muutostalousarvioon toteutui (2,4%). Kuntalaskutuksen muutos vuoden 2013 tilinpäätöksestä on 1,2 %, mikä on hyvä saavutus. KYSin hoitopäivät ja hoitajaksot vähenivät ja avohoitokäyntien määrä kasvoi tuottavuusohjelman tavoitteiden mukaisesti. Työpanos aleni edellisvuodesta ja henkilöstökuluissa saavutettiin asetetut säästötavoitteet.

Toimintakertomuksessa on kerrottu merkittävien rakennushankkeiden suunnittelun ja toteutuksen etenemisestä. Uudisrakennus 2 (B11-hanke) on lautakunnan saamien selvitysten ja hankkeeseen tutustumisen perusteella edennyt pääosin suunnitellusti.

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.

3.2.2 Kuntayhtymätason talous

Koko kuntayhtymätason (KYS+Kysteri) keskeiset toiminnan ja talouden tiedot on esitetty tasekirjan luvussa 2. Kuntayhtymätasoiset tilinpäätöslaskelmat ja investointiosan toteutumisvertailu ovat sivuilla 54-62. Koko kuntayhtymätasolle valtuusto ei ole asettanut sitovia toiminnallisia ja taloudellisia tavoitteita.

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän toimintatuotot kasvoivat edellisvuodesta 2,0 % (8,6 M€) ja toimintakulut 1,6 % (6,7 M€). Talousarvioon (muutettu TA2014) verrattuna toimintatuottojen toteutuma oli 98,2 % ja toimintakulujen 97,9 %. Toimintakate parani edellisvuodesta 2,1 M€ ja vuosikate 1,2 M€. Vuosikate on 16,0 M€, poistot 13,8 M€ ja koko kuntayhtymän ylijäämä 2,1 M€, eli sama kuin KYSin ylijäämä. Kysteri-liikelaitos teki asetetun tavoitteen mukaisesti nolla -tuloksen eikä sille muodostunut yli- eikä alijäämää.

Suurinvestoinnit eivät vielä vaikuttaneet tilikauden 2014 poistoihin, koska ne ovat taseen keskeneräisissä hankinnoissa (noin 120 M€). Tulevina vuosina poistojen taso nousee huomattavasti ja talouden tasapaino edellyttää vuosikatteen merkittävää kasvattamista.

Kuntayhtymän lainakanta (pitkäaikainen ja lyhytaikainen) kasvoi noin 70 M€. Investointien omahankintamenot olivat 87,6 M€. Antolainasaamisia tytäryhteisöiltä taseessa on 5,5 M€, joka erä on kokonaan kertynyt tilikaudella 2014 annetuista lainoista.

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän kumulatiivinen alijäämä on vuoden lopussa 11,7 M€. Kirjanpitolausuntokunnan kuntajaosto on antanut vuoden 2015 puolella oma-aloitteisen lausunnon kuntayhtymien alijäämien käsittelemisestä jäsenkuntien kirjanpidossa. Sen mukaan, mikäli kuntayhtymän alijäämää ei todennäköisesti saada katetuksi lähitulevaisuudessa, jäsenkunnan tulee kirjata osuus kertyneestä alijäämästä omassa kirjanpidossaan pakolliseksi varaukseksi. Johtopäätökset annetun lausunnon perusteella joudutaan todennäköisesti tekemään vuoden 2015 tilinpäätösten yhteydessä.

Uuden kuntalain mukaan vuoden 2015 taseen osoittamat alijäämät tulee kattaa kuntayhtymissä viimeistään vuoden 2020 loppuun mennessä. Tilikaudelta 2015 tavoiteltavan n. 1 M€:n ylijäämän myötä taseen kumulatiivinen alijäämä olisi vuoden 2015 lopussa n. 10,5 M€. Taloussuunnitelman 2015-2017 mukainen n. 1 M€:n vuotuinen ylijäämätaso ei riitä kattamaan em. määräajassa kertyneitä alijäämiä.

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

3.2.3 Tietoja KYS-erva sairaanhoitopiirien taloudesta

Seuraavassa esitetään joitakin keskeisiä kuntayhtymätasoisia (sisältäen liikelaitokset) tilinpäätöstietoja KYS-erva-alueen sairaanhoitopiireistä tilikaudelta 2014.

Tunnuslukuja KYSin eritysvastuualueen sairaanhoitopiireistä (lähde tilinpäätökset 2014)

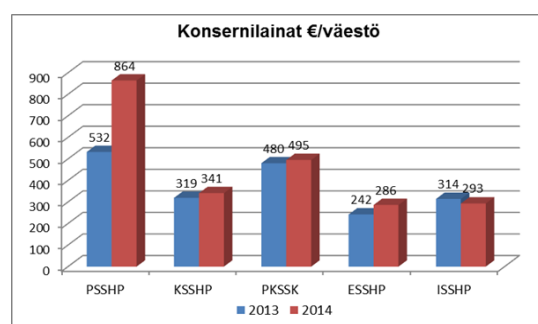
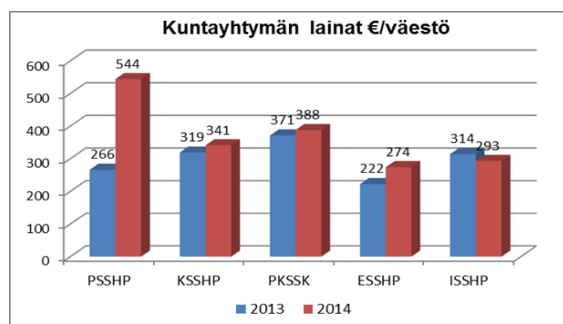
Kuntayhtymä	Yli-/alijäämä €/väestö 2014	Kertynyt yli- /alijäämä €/väestö	Kuntayhtymän lainat €/väestö	Konsernin lainat €/väestö	Vuosikate €/väestö	Toiminta- kulujen muutos %	Jäsenkunta- laskutuksen muutos %
PSSHP	9	-47	544	864	64	1,6	1,5
KSSHP	-24	-62	341	341	34	1,8	-0,8
PKSSK	19	3	388	495	80	2,2	3,9
ESSHP	1	-52	274	286	39	5,4	3,4
ISSHP	0	0	293	293	2	2,4	2,5

Tiedot on poimittu kuntayhtymien tilinpäätöksistä. Väestönä on käytetty tilinpäätöksestä ilmenevää lukua. Lainapääoma on saatu laskemalla yhteen vieraan pääoman pitkäaikaiset lainat ja lyhytaikaisen vieraan pääoman rahoitus- ja vakuutuslaitosten lainat.

(PSSHP - Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri, KSSHP - Keski-Suomen sairaanhoitopiiri, PKSSK - Pohjois-Karjalan sairaanhoidon ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä, ESSHP - Etelä-Savon sairaanhoitopiiri, ISSHP - Itä-Savon sairaanhoitopiiri)

Tilikaudella 2014 alijäämäisen tilinpäätöksen erva-alueella teki ainoastaan Keski-Suomen sairaanhoitopiiri, jonka kumulatiivinen väestömäärään suhteutettu alijäämä nousi samalla suurimmaksi. Toimintakulujen kasvu oli maltillisinta Pohjois-Savon ja Keski-Suomen sairaanhoitopiireissä. Jäsenkuntien maksuosuudet pienenevät edellisvuodesta Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä, mikä myös osaltaan selittää syntynyttä alijäämää. Pohjois-Karjalan sairaanhoidon ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän ja Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän taseissa ei ole kattamattomia alijäämiä.

Erva-alueen kuntayhtymien ja kuntayhtymäkonsernien lainapääoma on kehittynyt vuosina 2013 ja 2014 seuraavasti:



(PSSHP - Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri, KSSHP - Keski-Suomen sairaanhoitopiiri, PKSSK - Pohjois-Karjalan sairaanhoidon ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä, ESSHP - Etelä-Savon sairaanhoitopiiri, ISSHP - Itä-Savon sairaanhoitopiiri)

Lainamäärä, sekä kuntayhtymässä että konsernissa, kasvaa tällä hetkellä voimakkaimmin Pohjois-Savon sairaanhoitopiirissä, mikä luonnollisesti johtuu kuntayhtymän omista ja tytäryhteisöjen kautta toteutetuista suurinvestoinneista.

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 velkaantumisesta ja siihen liittyvistä riskeistä on syytä tehdä perusteellinen analyysi ja riskienhallintasuunnitelma.

3.3 KYSin tavoitteiden toteutumisen arviointi

3.3.1 Sitovien valtuustotasoi- sten tavoitteiden toteutuminen

Vuoden 2014 talousarviossa Kuopion yliopistolliselle sairaalalle (KYS) valtuuston asettamien sitovien toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutuminen on kerrottu tasekirjan sivulla 13.

KYSille asetetut sitovat valtuustotasoiset toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet toteutuivat seuraavas-
ti:

KYSin sitovat tavoitteet 2014	Alkuperäinen Tasu2014	Muutettu Tasu2014	Tilinpäätös
Potilas-/asiakaslähtöisyys			
Yli 6 kk jonottaneet	0	0	3
Pkl-odotusajan ylitys	0	0	29
Lähetteet yli 21 pv, osuus (%)	0	0	0,78
Palvelujen toimivuus			
Hoitojaksot	45500-50300	45500-50300	46455
Hoitopäivät	175900-194000	175900-194000	177551
Leikkaukset	22200-23200	21200	21442
Avohoidon käynnit	378100-417900	378100-417900	414949
Taloudellisuus ja tehokkuus (M€)			
Jäsenkuntamyynä	290	299	289
Tilikauden ylijäämä	1	1	2
Investoinnit	85	85	89
Leasing-rahoitus	10	10	3
Pitkäaikainen lainanotto 2014-2016	200	200	70
Henkilöstövoimavarojen hallinta ja osaaminen			
Nettotyöpanos	3060-3122	3048	3032

Potilas-/asiakaslähtöisyydelle asetetut hoitotakuun toteutumisesta koskevat sitovat tavoitteet toteutuivat hyvin, vaikka niitä ei saavutettukaan aivan täysimääräisesti.

Palvelujen toimivuudelle asetetut sitovat tavoitteet toteutuivat asetettujen alkuperäisten välysten puitteissa muutoin paitsi leikkaustoiminnassa. Leikkaustoiminnalle talousarviomuutosten yhteydessä as-
tettu uusi alempi tavoite toteutui.

Taloudellisuudelle ja tehokkuudelle asetetuista sitovista tavoitteista investointien euromäärä ylittyi. Samoin tilikauden ylijäämä oli asetettua tavoitetta suurempi. Tasekirjassa on esitetty perustelut näiden molempien tavoitteiden poikkeamiin. Pitkäaikaiselle lainanotolle asetetun tavoitteen, lainanoton eni-
mäismäärän, toteutumisen arvioiminen ei ole vuositasolla mahdollista, koska tavoite koskee useam-
paa vuotta. Taloussuunnitelmassa 2013-2015 valtuuston hallitukselle antama lainanoton valtuus oli
määritelty samoin kuin taloussuunnitelmassa 2014-2016 eli, että lainapääoma voi kasvaa enintään
200 M€. Vuosina 2012-2014 pitkäaikaista uutta lainaa on tilinpäätösten rahoituslaskelmien mukaan
otettu yhteensä 130 M€ (25+35+70). Jäsenkuntalaskutus toteutui alkuperäisen taloussuunnitelman
tavoitteen mukaisena potilasvakuutusmaksun ennakoitua (5 M€) suuremmasta varauksen muutoksen
kirjaamisesta huolimatta.

Henkilöstövoimavarojen hallinnan ja osaamisen sitovaa nettotyöpanostavoitetta alennettiin talousar-
viomuutosten yhteydessä. Lopullinen nettotyöpanos jäi vielä tätäkin tavoitetasoa pienemmäksi.

Tavoitteiden toteutumisesta tarkastellaan lähemmin vielä taloussuunnitelman tavoitteiden toteutumisen
arvioinnin yhteydessä, kohdassa 3.3.2.

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 ennakoimaton 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.

3.3.2 Taloussuunnitelman tavoitteiden toteutuminen

KYSille taloussuunnitelmassa asetetut tavoitteet perustuvat strategisten päämäärien saavuttamiseksi määriteltyihin kriittisiin menestystekijöihin, joita tarkastellaan tasapainotetun tuloskortin neljän näkökulman pohjalta. Tältä pohjalta on toteutettu kriittisten menestystekijöiden mittaristo. Kriittisten menestystekijöiden saavuttamista arvioidaan mittariston avulla ja niitä seurataan tuloskortilla. Neljä näkökulmaa, joiden pohjalta kriittisten menestystekijöiden saavuttamista tarkastellaan, ovat: potilas-/ja asiakaslähtöisyys, palvelujen toimivuus, taloudellisuus ja tehokkuus sekä henkilöstövoimavarojen hallinta ja osaaminen.

Seuraavassa arvioidaan valtuuston hyväksymässä taloussuunnitelmassa/talousarviossa Kuopion yliopistolliselle sairaalalle (KYS) asetettujen tavoitteiden toteutumista toimintakertomuksessa esitettyjen tietojen, tarkastustapaamisissa lautakunnan saamien selonteiden ja kuulemisten sekä lautakunnan muutoin hankkimien tietojen pohjalta. Tarkastuslautakunnan arvioinnin yhtenä näkökulmana on se, kuinka taloussuunnitelmassa asetetut ylätasen tavoitteet kytkeytyvät operatiivisen tason toimintaan.

3.3.2.1 Potilas-/asiakaslähtöisyys

Taloussuunnitelmassa 2014-2016 potilas-/asiakaslähtöisyyden näkökulman keskeisenä tavoitteena on potilaiden tutkimukseen ja hoitoon pääsyn toteutuminen lain säätämässä ajassa. Toimintakertomuksessa on hallituksen selonteko tavoitteiden toteutumisesta.

Taloussuunnitelmassa asetetut tavoitteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi ovat seuraavat:

Potilaiden tutkimukseen ja hoitoon pääsy toteutuu lain säätämässä ajassa:

- Hoidon tarpeen arviointi kolmen viikon kuluessa lähetteen saapumisesta
- Poliklininen erikoislääkärin arviointi tai diagnostiset tutkimukset 3 kuukauden kuluessa, lastenpsykiatriassa ja nuortenpsykiatriassa vastaavasti 6 viikon kuluessa
- Lääketieteellisesti perusteltuun hoitoon 6 kuukauden kuluessa lähetteen saapumisesta
- Lasten ja nuorten psykiatriassa erikoislääkärin arviointi ja tutkimukset 6 viikon kuluessa lähetteen saapumisesta.
- Lasten ja nuorten psykiatriassa lääketieteellisesti perusteltuun hoitoon 3 kuukauden kuluessa lähetteen saapumisesta.
 - o resurssien tarkoituksenmukainen kohdentaminen, prosessien omistajuus ja ohjaus
 - o hoidon porrastuksen kehittäminen

Kriittisille menestystekijöille taloussuunnitelmassa asetettujen mittareiden perusteella tarkasteluna tavoitteet toteutuivat seuraavasti:

Kiireettömään hoitoon pääsyn varmistaminen lain säätämissä rajoissa

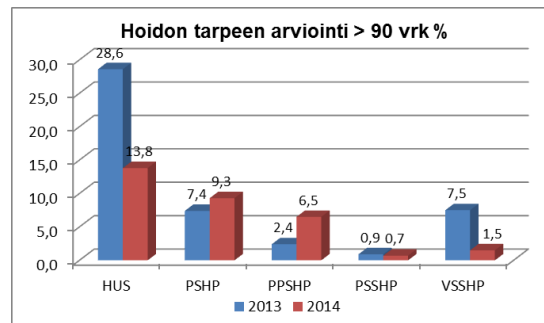
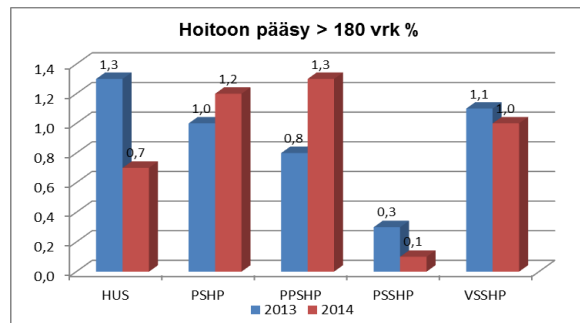
Mittari	Tavoite	Toteuma
Yli 6 kk jonottaneet (hkl)	0	3
Jonotusaika leikkaus/osastohoito (vrk)	60	61
Odotusaika poliklinikalle (vrk)	35	29
Pääsy kiireelliseen hoitoon (%)	66	73
Pkl-odotusajan ylitys (hkl)	0	29
Lähetteet yli 21 vrk (%)	0	0,78
Ei-Tasussa olevat mittarit		
<i>Lasten ja nuorten pkl-odotusajan ylitys (hkl)</i>	0	0
<i>Lasten ja nuorten hoitoon pääsyn ylitys (hkl)</i>	0	2

Tilanne 31.12.2014 (lähde THL ja tuloskortti)

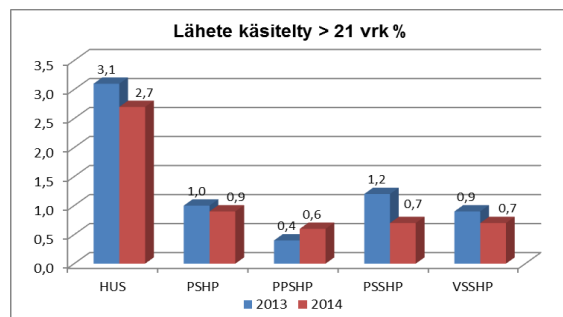
Hoitotakuu ei toteutunut kaikilta osin aivan tavoitteen mukaisesti. Kokonaisuutena potilas-/asiakaslähtöisyydelle asetetut tavoitteet saavutettiin kuitenkin hyvin.

Seuraavassa on tarkasteltu erikoissairaanhoidon hoitotakuun toteutumista eri yo-sairaanhoitopiireissä ja KYSin erityisvastuualueen sairaanhoitopiireissä vuosina 2013 ja 2014. Vertailu antaa myös kuvan tapahtuneista lyhyen ajan (kaksi vuotta) muutoksista omassa ja toisissa sairaanhoitopiireissä.

Hoitotakuun toteutuminen yliopistollisissa sairaanhoitopiireissä 31.12.2013 ja 31.12.2014 (lähde THL):

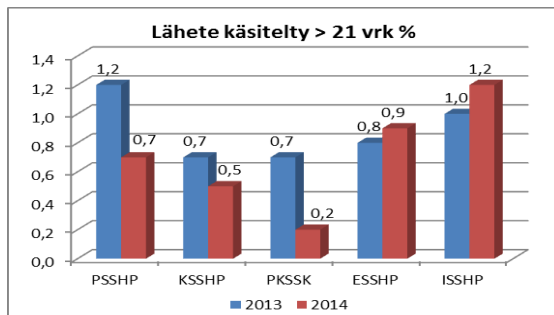
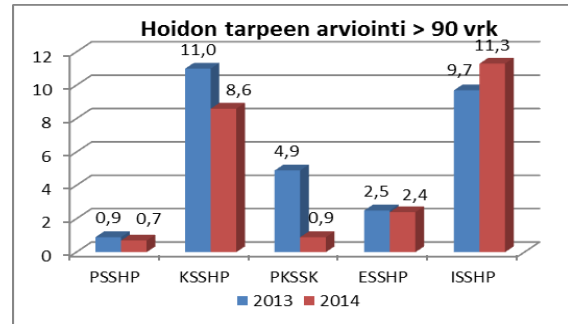
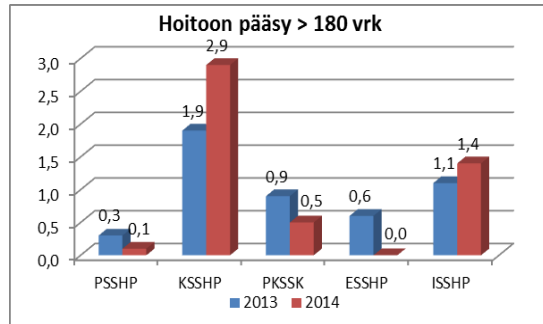


(HUS - Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri, PSHP - Pirkanmaan sairaanhoitopiiri, PPSHP - Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri, PSSHP - Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri, VSSHP - Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri)



Hoitotakuu on toteutunut muihin yo-sairaanhoitopiireihin nähden KYSissä hyvin molempina tarkasteltuina vuosina. Talouden tiukkene-
misestä huolimatta hoitotakuu KYSissä toteutui kokonaisuutena jopa
edellisvuotta paremmin.

Hoitotakuun toteutuminen KYSin erityisvastuualueen sairaanhoitopiireissä 31.12.2013 ja 31.12.2014. (lähde THL)



Hoitoon pääsy ja hoidon tarpeen arviointi erikoissairaanhoitopiireissä on toteutunut 2014 parhaiten PSSHP:ssä, PKSSK:ssä ja ESSHP:ssä. Läheteiden käsittelyssä vähiten viiveitä on ollut edellisvuoden tapaan KSSHHP:ssä ja PKSSK:ssä.

(PSSHP - Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri, KSSHHP - Keski-Suomen sairaanhoitopiiri, PKSSK - Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiiri ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä, ESSHP - Etelä-Savon sairaanhoitopiiri, ISSHP - Itä-Savon sairaanhoitopiiri)

Tarkastustapaamisissa saamiensa tietojen ja tekemiensä havaintojen perusteella tarkastuslautakunta toteaa seuraavaa:

Potilaiden lääkitykseen ja lääkkeiden käyttöön liittyy eri tutkimusten ja selvitysten perusteella paljon ongelmia ja myös potilasturvallisuuteen kohdistuvia riskejä. Lääkitykseen liittyvät vaaratapahtumat ovat kärjessä myös HaiPro-ilmoituksissa. Sairaala-apteekki ja palveluyksiköt tekevät KYSissä hyvää yhteistyötä lääkehuollossa, mm. osastofarmasiassa ja potilaiden lääkityksen tarkastamisessa. Vuosi 2015 on nimetty KYSissä erityiseksi lääkehuollon teemavuodeksi.

Päivystyksen läpimenoajat ovat palveluyksikön mukaan hyvää kansallista tasoa ja tässä on tapahtunut viime vuosina myönteistä kehitystä. Kriittisintä asiakaspalautetta potilailta tulee perusterveydenhuollon päivystyksen pitkistä odotusajoista. Keskimääräinen vasteaika kontaktin saamisessa päivystyksen hoitohenkilökuntaan (triagehoitaja) on ollut n. 20 minuuttia.

Tehohoidossa ns. MET-toimintaa on kehitetty ja viety eteenpäin kouluttamalla laajasti palveluyksikköjen henkilöstöä toimintamallin mukaisiin käytäntöihin. Toiminnalla pyritään takaamaan potilaan mahdollisimman varhainen hoito ja sitä kautta myös lyhentämään hoitajaksoja. Palveluyksikön mukaan tehohoidossa vakioituneen kuolleisuuden perusteella KYSissä ollaan hyväksyttävällä tasolla.

Syöpäsairauksien hoitojen tuloksellisuuden todellinen arviointi yksikkö ja aluetasolla koetaan haastavaksi. Muun muassa hoitoennusteiden arvioiminen nykyisten rekisterien pohjalta vaatisi huomattavaa panostusta. Syöpähoitojen uudet käytännöt, kalliit lääkkeet ja toisaalta potilaiden tietoisuus hoitokeinoista yhdessä taloudellisten reunaehtojen kanssa asettaa lääkärikunnan ajoittain vaikeaan asemaan kansallisten hoitolinjausten puuttuessa.

Vastasyntyneiden lasten kuolleisuus ja sairastavuus sekä sektiofrekvenssi ovat olleet palveluyksikön antamien tietojen mukaan viime vuosina matalimmat yliopistosairaaloiden vertailussa.

Pienten keskosten kuolleisuuteen ja muuhun selviytymiseen/terveyteen perustuvat palveluyksikön antamat tiedot osoittavat KYSissä annettavan hoidon olevan kansallisen ja myös kansainvälisen vertaisarvioinnin mukaan laadukasta. Samaa on todettavissa myös lasten syöpäsairauksien hoidosta.

Kotihemodialyysin käyttö on laajentunut viime vuosina KYSissä erittäin nopeasti. Merkittävä osa aiemmin sairaalakäyntejä vaatineista hoidoista on voitu siirtää näin kotiin ja mahdollistaa henkilöille jopa normaali työssä käyminen. Toiminta on myös taloudellisesti järkevää ja erityisesti yhteiskunnallisten kokonaisvaikutusten kannalta hyvin perusteltua.

Asiakastyytyväisyyskyselyjen tekeminen on tähän saakka ollut KYSissä hajanaista, epäsäännöllistä ja riippunut paljon palveluyksiköiden omista tarpeista ja aktiivisuudesta. Internet-pohjainen potilastyytyväisyyskysely on otettu käyttöön koko laajuudessaan vuoden 2015 alussa.

Hoitotakuuta ja hoitoon pääsyä koskevat tavoitteet toteutuivat kokonaisuutena hyvin. Toisiin yliopistosairaaloihin ja erä-alueen sairaaloihin verrattuna hoitotakuu toteutui KYSissä monilta osin muita paremmin.

Lääkehuollon toimivuus ja annettavien lääkehoitojen keskeinen merkitys potilasturvallisuuden 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.

3.3.2.2 Palvelujen toimivuus

Taloussuunnitelmassa 2014-2016 palvelujen toimivuuden näkökulman keskeisenä tavoitteena on oikea-aikaisen ja vaikuttavan hoidon sekä hoidon laadun varmistaminen. Toimintakertomuksessa on hallituksen selonteko tavoitteiden toteutumisesta.

Taloussuunnitelmassa asetetut tavoitteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi ovat seuraavat:

- Oikea-aikainen ja vaikuttava hoito
 - o hoitoprosessien kehittäminen
- Hoidon laadun varmistaminen
 - o koulutus ja toimiva laadunhallinta

Kriittisille menestystekijöille taloussuunnitelmassa asetettujen mittareiden perusteella tarkasteluna tavoitteet toteutuivat seuraavasti:

Prosessien suorituskyvyn tehostaminen

Mittari	Tavoite	Toteuma
Hoitojaksot	47881	46455
Hoitopäivät	185141	177551
Leikkaukset (muutosTA)	21200	21442
Avohoidon käynnit	397997	414949
Ulkoisten ostopalvelujen käyttö / € (muutosTA)	35432105	35413674
Päivystyssisäännotot (%)		
-osuus hoitojaksoista	53	53,6
-osuus käynneistä	11	9,7
Hoitoisuusluokkien 4 ja 5 osuus kaikista hoitopäivistä (%)	29	23,9
Osuus elektiivisistä toimenpiteistä (%)		
-Leiko-toimenpiteet	30	33,19

-Päiki-toimenpiteet	40	40,6
Hoitojakson kesto (vrk)	3,87	3,76
Lähetteet	92065	91963
Laatukriteereiden täyttyminen		
Mittari	Tavoite	Toteuma
Sivudiagnoosit (%)	60	62
7-vuorokauden readmissio	1510	1775
Haittatapahtumia sisältäneiden hoitojaksojen osuus (%)	2	2,61

KYSin toiminta kehittyi strategisten tavoitteiden ja tuottavuusohjelman mukaisesti entistä avohoitopainotteisempaan suuntaan. Leikkaustoiminnassa ei saavutettu alkuperäisen taloussuunnitelman mukaisia leikkausmäärätavoitteita. Päiväkirurgian ja Leiko-toiminnan osuus toimenpiteistä oli tavoitteen mukainen. Saman sairauden perusteella 7 vuorokauden kuluessa hoitoon palanneiden määrä pysyi edellivuoden tasolla, mutta oli tavoitetta suurempi.

Tarkastustapaamisissa saamiensa tietojen ja tekemiensä havaintojen perusteella tarkastuslautakunta toteaa lisäksi seuraavaa:

Automaation hyödyntäminen KYSin lääkehuollossa on voimakkaasti lisääntymässä uuden apteekin ja Kaarisairaalan myötä. Odotukset tuottavuuden kasvuun, lääkehuollon prosessien tehostumiseen ja lääketurvallisuuden paranemiseen ovat korkealla.

Sairaalaan tulevista potilaista merkittävä osa kulkee päivystyksen kautta. Keskeisenä päivystyksen kehittämiskohteena on potilasvirtojen entistä parempi ja tehokkaampi ohjaaminen. Tällä on suuri merkitys sairaalan tuottavuuteen ja koko hoitoketjussa syntyviin kustannuksiin. Päivystyksen yhtenä haasteena, niin potilaiden kuin henkilöstön kannalta, ovat olleet heikot toimitilat. Käynnistyvän peruskorjauksen myötä tilanne korjaantuu aikanaan, mutta toistaiseksi päivystys joutuu siirtämään toimintansa väistötiloihin.

Akuuttiosaston käynnistyminen on lyhentänyt potilaiden hoitoaikoja ja tehostanut jatkohoitoon siirtymistä. Keskimääräinen hoitoaika vuonna 2014 akuuttiosastolla oli 2,2 vuorokautta, kun se aiemmin osin samantyyppisellä potilasaineksella oli sisätautiosastolla yli 4 vuorokautta.

Tietojärjestelmien yhteensovittaminen ja potilastietojen hajanaisuus aiheuttavat vielä paljon ongelmia erityisesti päivystyksessä, jossa reaaliaikaisella oikealla tiedolla on erityisen suuri merkitys.

Tuottavuusohjelman tavoitteet saattohoidon järjestämisessä erityisesti Kuopion osalta eivät ole toteutuneet suunnitellussa aikataulussa. Syöpäosastolla on hoidossa jatkuvasti saattohoitopotilaita, joiden oikea hoitopaikka olisi asianmukaisessa saattohoitoyksikössä tai parhaimmassa tapauksessa hoitoketjun toimiessa riittävän hyvin, jopa kotona.

Psykiatristen pitkäaikaissairaiden lasten ja heidän perheiden hoitamista yhdessä somaattisten erikoisalojen kanssa on viety eteenpäin lasten ja nuorten klinikalla oman sisäisen kehittämishankkeen avulla. Vaikeahoitoisimpien lasten hoitoon pääsyssä ongelmana on ajoittain ollut ulkopuolelta ostettavan osastohoidon jonoutuminen ja tästä seuraavat viiveet hoitoon pääsyssä. KYSin erityisvastuualueen yhteistyötä lastenpsykiatriassa on tiivistetty ja mm. Keski-Suomen sairaanhoitopiiriin osastotutkimukset ja -hoidot ovat siirtymässä KYSiin.

Medisiinisen keskuksen toimintaan vaikuttaa edelleen jatkohoitopaikkojen järjestymiseen liittyvät ongelmat etenkin Kuopiossa. KYS toimii käytännössä sairaanhoitopiiriin keskisen alueen sisätautisairaalana eikä hoitoketju tältä osin ole täysin optimaalinen. Varkauden sairaala on puolestaan haavoittuvainen yksikkö johtuen sen toimimisesta pitkälti kumppanuuslääkäriperiaatteella. Ikääntyvän väestön lukumääräinen kasvu tulee jatkossakin vaatimaan merkittävän määrän vuodepaikkoja, vaikka tavoitteena on avohoidon kehittäminen esim. kotisairaalatoimintana.

Ensihoidon palvelutasopäätöstä tarkistettiin valtuustossa keväällä 2014. Hätäkeskuksen välittämien ensihoitotehtäviä määrä kasvoi edellisvuodesta n. 4000 tehtävällä. Palvelutasopäätöksessä asetetut saavutettavuustavoitteet eivät kaikilta osin toteutuneet - kuten eivät myöskään edellisvuonna. Hätäensiavun saatavuudelle (A ja B –tehtävät) asetetut tavoitteet toteutuivat jonkin verran heikemmin kuin vuonna 2013. Kiireellisille tehtäville asetetut tavoitteet toteutuivat kaikissa riskiluokissa, samoin kuin kiireettömien tehtävien. Ensihoidon selvityksen mukaan palvelutasopäätöksen mukaisten saavutettavuustavoitteiden alittumiseen vaikutti ensisijaisesti hälytystehtävien määrän kasvu, joka vastaa noin yhden yksikön tehtäviä.

Hoitajavastaanottojen lisäämisessä ja lääkäri-hoitaja –työparina työskentelyn kehittämisessä on KYSissä vielä paljon mahdollisuuksia. Ammattitaitoisen ja osaavan henkilöstön kesken tehtävällä järkevästi toteutettavalla työnjaolla voitaisiin entisestään sujuvoittaa hoitoprosesseja ja saada aikaan myös tuottavuuden parantumista ja kustannussäästöjä.

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 ulkopuolelle.

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

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

3.3.2.3 Taloudellisuus ja tehokkuus

Taloussuunnitelmassa 2014-2016 taloudellisuuden ja tehokkuuden keskeisinä tavoitteina on talouden tasapainon saavuttaminen ja paras yo-sairaanhoitopiirien tuottavuus. Toimintakertomuksessa on hallituksen selonteko asetettujen tavoitteiden toteutumisesta.

Taloussuunnitelmassa asetetut tavoitteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi ovat seuraavat:

Talouden tasapainon saavuttaminen:

- o henkilöstöresurssien sekä materiaali- ja lääkekulujen hallinta
- o jäsenkuntien maksuosuuksien hallinta
- o ulkokuntamyyntin hallittu lisääminen

Tuottavuusvertailussa yo-sairaaloiden paras:

- o parhaista oppimisista
- o taloudellisuus- ja tuottavuuskoulutus
- o tuloskortin kehittäminen

Kriittisille menestystekijöille taloussuunnitelmassa asetettujen mittareiden perusteella tarkasteluna tavoitteet toteutuivat seuraavasti:

Talouden tasapaino		
Mittari (1000 €)	Tavoite	Toteuma
Talouden tasapaino	1000	2120
Toimintatuotot (muutosTA)	420068	412461
Jäsenkuntien maksuosuus (muutosTA)	299467	289303
Ulkokuntamyynä (muutos)	61823	61725
Toimintakulut (muutosTA)	404803	395957
Henkilöstökulut (muutos)	225406	221903
Palvelujen ostot (muutosTA)	99986	95766
Materiaalien ostot	68774	68780
-josta lääkkeit	22082	22628
Tuottavuus		
Mittari	Tavoite	Toteuma
Episodituottavuus (ind.)	1,0	1,04/2013
Toimintakertomuksessa on lisäksi esitetty seuraavat mittarit:		
Kuormitus klo 12		77,0
Case-mix		5,15
Leikkaussalien kapasiteetin käyttöaste		65,0

Talouden tasapainon saavuttaminen sitä kuvaavien mittareiden perusteella toteutui tilikaudella 2014 hyvin. Alkuperäiseen taloussuunnitelmaan tehtiin valtuuston päätöksellä joulukuussa n. 10 M€:n muutokset johtuen sillä hetkellä tiedossa olleesta potilasvahinkovakuutuksen vastuun kasvusta talousarviossa ennakoidusta noin kolmesta (3) miljoonasta eurosta 13 M€:oon. Lopullinen vastuun muutoksen kulukirjaus oli noin kahdeksan (8) miljoonaa euroa. Ottaen huomioon tämän noin viisi (5) miljoonaa euroa talousarviota suuremman kulukirjauksen, jäsenkuntalaskutuksen pysyminen alkuperäisen talousarvion mukaisena, on tarkastuslautakunnan mielestä hyvä saavutus. Täysimääräinen vastuun muutoksen laskuttaminen kunnilta valtuuston päätöksen oikeuttamana olisi tuottanut kuntayhtymälle n. seitsemän (7) miljoonan euron suuruisen ylijäämän.

Vuoden 2014 alkuperäiseen talousarvioon tehtiin valtuuston päättämien talousarviomuutosten lisäksi kuntayhtymän johtoryhmän käsittelyn pohjalta merkittäviä muutoksia, mm. ulkokuntamyynä (-2,4 M€), henkilöstömenoihin (-6,2 M€) ja palvelujen ostoihin (+3,8 M€). Nämä muutokset on tehty valtuuston asettamien sitovien taloudellisten tavoitteiden puitteissa palvelualueilla ja ovat olleet välttämättömiä talouden tasapainolle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

KYSin toimintakulujen kasvu edellisvuoden tilinpäätökseen oli 1,4 prosenttia. Toimintakulujen kasvu hidastui edellisiin vuosiin nähden olennaisesti. Toimintatuottojen kasvu oli puolestaan 1,9 prosenttia.

Jäsenkuntien maksuosuudet kasvoivat edellisen vuoden tilinpäätöksestä 1,2 %, noin 3,5 M€. Tuottavuusohjelman mukaisena tavoitteena vuodelle 2014 oli enintään 2,6 %:n kasvu vuoden 2013 muutos-talousarviosta. Näin laskettu muutos jäsenkuntalaskutuksessa oli 2,4 %, joten myös tämä taloudellisuudelle asetettu tavoite saavutettiin.

Ulkokuntamyynnin tavoite oli alkuperäisessä talousarviossa 64,4 M€, jota alennettiin kuntayhtymän johtoryhmässä käsiteltyin sisäisin siirtein 61,8 M€:oon. Muutettu tavoitetaso toteutui. Henkilöstökuluille asetettu tavoite oli alkuperäisessä talousarviossa 231,2 M€, jota alennettiin sisäisin siirtein 225,4 M€:oon. Tämäkin alennettu taso alitettiin n. 3,5 M€:lla henkilöstökulujen jäädessä lopulta hieman alle vuoden 2013 tason. Palvelujen ostot olivat alkuperäisessä talousarviossa 86,9 M€, jota korotettiin tehdyin sisäisin siirtein 90,3 M€:oon ja lisäksi valtuuston päättämin talousarviomuutoksin 99,99 M€:oon. Lopullinen toteutuma oli selvästi tätä pienempi johtuen talousarviomuutosten perustana olleen potilas-

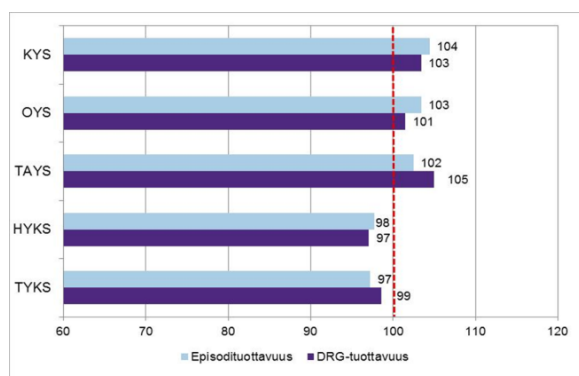
vahinkovakuutuksen vastuuvelan muutoksen jäätyä lopulta noin viisi (5) miljoonaa euroa ennakoitua pienemmäksi.

Leikkaussalien käyttöasteelle ei taloussuunnitelmassa ole asetettu vuodelle 2014 tavoitetta. Tulokortin mukaan käyttöaste oli 65 %, kun se edellisvuonna oli 64 %. Vuodelle 2015 käyttöastetavoitteeksi on asetettu 70 %. Vuoden 2013 arviointikertomuksessa todettiin KYSin leikkaussalien käyttöasteen olevan matalan eikä tässä ole tapahtunut olennaista muutosta viime tilikauden aikana. Leikkausmäärä pieneni edellisvuodesta ja sama suunta on jatkunut myös vuoden 2015 ensimmäisellä kolmanneksella.

Tavoite olla episodituottavuudella mitattuna tuottavin yo-sairaala toteutui tilikaudelta 2013. Ero seuraavaksi tuottavimpaan yo-sairaalaan kuitenkin supistui hieman edellisvuodesta.

Yo-sairaaloiden tuottavuus 2013 ja sairaaloiden episodituottavuuden kehittyminen 2009–2013 (lähde THL).

Yo-sairaaloiden tuottavuus 2013

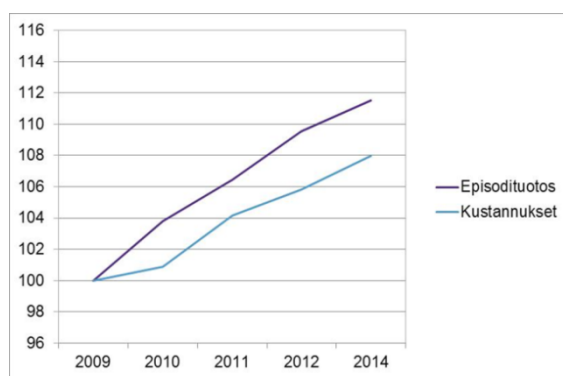


Tuottavuuden kehittyminen yo-sairaaloissa 2009-2013

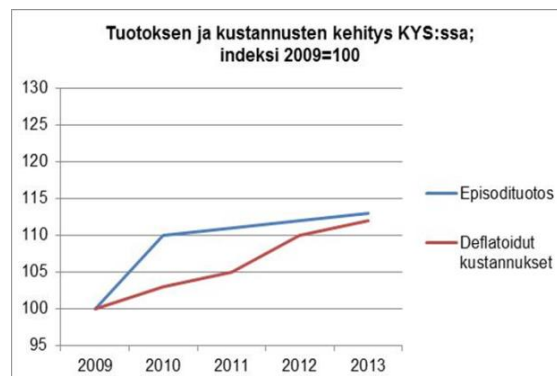
Yliopisto-sairaalat	Episodituottavuus				
	2009	2010	2011	2012	2013
HYKS	100	104	104	103	103
KYS	100	107	105	102	100
OYS	100	101	100	102	101
TAYS	100	100	99	113	111
TYKS	100	102	101	98	101
Yhteensä	100	103	102	104	103

Yliopistosairaaloiden keskimääräinen, ja KYSin oma, episodituotosten ja deflatoitujen kustannusten kehitys vuosina 2009–2013 on ollut seuraava (lähde THL).

Yo-sairaaloiden tuotosten ja kustannusten kehitys



KYSin tuotosten ja kustannusten kehitys



Tuotosten kasvu KYSissä on tarkastelujaksolla ollut likimain sama tasoa kuin yo-sairaaloissa keskimäärin. Kustannusten kasvu on ollut tarkastelujaksolla jonkin verran keskimääräistä nopeampaa, mistä johtuen tuottavimman yo-sairaalan johtoasema on vuosien varrella kaventunut muihin yo-sairaaloihin nähden.

KYSin erityisvastuualueen keskussairaaloiden sijoittuminen omassa sairaalaryhmässään vuonna 2013 ja kunkin sairaalan oman tuottavuuden kehitys vuosina 2009-2013 on ollut seuraava (lähde THL).

Sairaala	Tuottavuus/sija 2013		Oman tuottavuuden kehitys, indeksi 2009=100				
	Pisteluku	Sija ao. ryhmässä	2009	2010	2011	2012	2013
KYS	103	1. / 5	100	107	105	102	100
Keski-Suomen keskussairaala	94	12. / 16	100	99	96	96	96
Pohjois-Karjalan keskussairaala	127	1. / 16	100	88	96	99	106
Mikkelin keskussairaala	94	12. / 16	100	100	99	95	90
Savonlinnan keskussairaala	86	15. / 16	100	65	93	92	92

KYS ja Pohjois-Karjalan keskussairaala ovat edelleen tuottavimmat sairaalat omassa ryhmässään. Tuottavuudessa ja kunkin sairaalan sijoittumisessa omassa vertailuryhmässään on erä-alueen sairaanhoitopiirien kesken huomattavia eroja.

Tarkastustapaamisissa saamiensa tietojen ja tekemiensä havaintojen perusteella tarkastuslautakunta toteaa lisäksi seuraavaa:

Tarkastuslautakunnan vuoden 2014 arvioinnin kohteena olevat palveluyksiköt saavuttivat taloudelliset tavoitteensa hyvin. Talouden tasapainotavoite oli Päivystys/Tehohoito –palveluyksikköä lukuun ottamatta kaikilla ennakoitua parempi.

Lääkehankintojen kilpailuttamisessa erä-alueen puitteissa on saatu aikaan hyviä tuloksia. Jatkuva uusien entistä parempien ja tehokkaampien lääkkeiden käyttöönotto nostaa kokonaisuutena lääkeku-
luja vaikka peruslääkevalikoimassa tapahtuu kilpailun kautta hintojen laskua.

Ensihoidon tuottavuus on palveluyksikön selvityksen mukaan kasvanut vuonna 2014 n. 20 prosenttia. Ambulanssivalmiustuntien vuorokautinen määrä on vähentynyt 97 tuntia tehtävien kasvaessa saman-
aikaisesti vuositasolla noin 4000:lla. Ensihoito pysyi hyvin sille asetetussa talousraamissa, saavutti tasapainotavoitteen ja kuntalaskutus toteutui suunnitellun mukaisesti. Ilman palvelutasopäätöksen tarkistamista kuntalaskutus olisi ollut merkittävästi suurempi.

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 toimitilo-
jen käyttöönoton ja prosessien tehostamisen myötä.**

3.3.2.4 Henkilöstövoimavarojen hallinta ja osaaminen

Henkilöstövoimavarojen hallinnan ja osaamisen tavoitteet liittyvät henkilöstötyytyväisyyteen, täyden-
nyskoulutukseen, ammatilliseen osaamiseen sekä urakehitykseen, oppimiseen ja oppimisen uusiin
apuvälineisiin. Toimintakertomuksessa on hallituksen selonteko tavoitteiden toteutumisesta.

Taloussuunnitelmassa 2014-2016 asetetut tavoitteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi ovat seu-
raavat:

Henkilöstötyytyväisyys pysyy vähintään entisellä tasolla
Täydennyskoulutus toteutuu henkilöstöstrategian mukaisesti
Edistetään ammatillista osaamista ja urakehitystä
Opettamiseen ja oppimiseen uusia apuvälineitä

Tavoitteiden ja henkilöstöstrategian toteutumisesta on tehty selkoa tilinpäätöksen toimintakertomuksessa sekä erillisessä henkilöstökertomuksessa. Täydennyskoulutuspäiville asetettu tavoite toteutui henkilöstöstrategian ja taloussuunnitelman mukaisesti. Rekisteröityjen tietojen mukaan kehityskeskustelut on käynyt vain noin 24 % henkilökunnasta. Henkilöstöstrategian mukaisena tavoitteena on, että kehityskeskustelu käydään jokaisen kanssa vähintään joka toinen vuosi.

Henkilöstötyytyväisyyskysely toteutettiin uudistelulta pohjalta ja vertailua aiempiin vuosiin ei voida sen vuoksi tehdä. Tulokset antavat kokonaisuutena varsin hyvän arvion työyhteisöjen toimivuudesta. Kehittämistä kyselyn perusteella on avoimuuden lisäämisessä. Organisaation ylin johto koetaan myös jossain määrin kaukaiseksi.

Kriittisille menestystekijöille taloussuunnitelmassa asetettujen mittareiden perusteella tarkasteluna tavoitteet toteutuivat seuraavasti:

Motivaatio ja osaamisen vahvistaminen		
Mittari	Tavoite	Toteuma
Nettotyöpanos (muutosTA)	3048	3032
Poissaolot	1084	1093
Lyhytaikaisten (<13pv) sijaisten käyttö M€	1,64	1,70
Opetusohjauksen laatu (CLES)	8,50	8,55

Nettotyöpanos alitti muutostalousarviossa asetetun tavoitteen 16 työpanoksella ja edellisen vuoden tason 30 työpanoksella. Työpanoksen alentuminen on tapahtunut tavoitteen mukaisesti sijaisten käyttöä vähentämällä. Tämä näkyy myös tilapäisimmän työvoiman, eli alle 13 päivän sijaisten, palkkausmenojen alentumisena, vaikka asetettua tavoitetta ei aivan saavutettukaan. Kokonaistyöpanos (henkilöstö keskimäärin) aleni edellisvuodesta 12 työpanosta.

Poissaolojen työpanos ylittyi johtuen ohjeistuksen mukaisesta vuosilomien ja säästövapaiden pitämisestä. Sairauslomien määrä ja työpanos pysyi likimain edellisvuoden tasolla. Sairauspoissaoloja kertyi henkilöstökertomuksen mukaan keskimäärin 16 päivää henkilöä kohti, mikä on neljä (4) prosenttia kokonaistyöpanoksesta. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrä on vähentynyt kolmen vuoden (2012-2014) tarkastelujaksolla merkittävästi, mikä antaa viitteitä työkykyä ylläpitävien toimien ja mm. tehostetun tuen vaikuttavuudesta.

Tarkastustapaamisissa saamiensa tietojen ja tekemiensä havaintojen perusteella tarkastuslautakunta toteaa lisäksi seuraavaa

Tarkastuslautakunnan arvioinnin kohteena olevat palveluysiköt saavuttivat niille henkilöstövoimavarojen hallintaan ja osaamiseen kohdistuvat tavoitteensa kokonaisuutena hyvin.

Ammattitaitoisen ja kokeneen henkilöstö saatavuus ja pysyvyys on monien erikoisalojen toiminnan kannalta ensiarvoisen tärkeää. Varsinkin pienillä erikoisaloilla osaajien joukko on suppea ja sen vuoksi myös toiminta haavoittuvaa. Pahimmillaan osaajien saatavuusongelmat vaikuttavat potilaiden hoitoon pääsyyn merkittävästikin. Monet yksiköt edellyttävät niin lääkäreiden kuin hoitohenkilökunnankin osalta pitkän perehdyttämisen, jonka vuoksi henkilöstön työhön ja työnantajaan sitoutumisella on suuri merkitys.

Koulutetun, ammattitaitoisen ja osaavan henkilöstön resurssit tulee hyödyntää mahdollisimman hyvin koko kuntayhtymässä. Mahdollisuus osaamisen hyödyntämiseen omassa työssä on palkkauksen ohella merkittävä motivaatiotekijä.

Sairaanhoitopiirin tuottavuustavoitteiden toteuttaminen yksittäisten palveluysikköjen tasolla kohdistuu voimakkaasti henkilöstöön ja henkilöstömenoihin, erityisesti sijaisten käytön hallintaan. On tärkeää, että henkilöstön jaksamiseen kiinnitetään riittävästi huomiota myös säästötavoitteiden paineissa.

Kannustavalla, oikeudenmukaisella, avoimella ja tavoitteisiin sidotulla palkkausjärjestelmällä on suuri merkitys motivaatioon ja sitä kautta työn tuloksiin. Palveluysikkötapaamisissa on noussut esille käytössä olevien palkitsemis- ja kannustinelementtien riittävyys. Tällä hetkellä KYSissä käytetään vuositasolla erilaisiin rahallisiin kannustimiin henkilösivukuineen laskettuna n. 4 M€, mikä on noin kaksi (2) prosenttia henkilöstökuluista.

Tarkastustapaamisissa saadun käsityksen perusteella yksikköjen johto ja henkilöstö ovat hyvin sitoutuneita omien palveluysikköjensä toiminnan kehittämiseen ja laadukkaan hoidon varmistamiseen.

Viime vuosina KYSissä on toteutettu monia henkilöstöryhmiä koskevia uudelleenjärjestelyjä, mm. sihteeripalvelut ja hoitotyön yksikkö. Toimintaa on myös organisoitu uudelleen ja toimintatapoja muokattu monissa yksiköissä, mm. leikkaustoiminta ja naisten akuuttikeskus. Uusien toimintamallien ja -tapojen läpiviemiseen ja niiden hyväksymiseen yksiköissä ja koko organisaation tasolla liittyy aina vaikeutta. Tämä on tullut esille useissa yhteyksissä mm. sihteeripalvelujen osalta. Uudelleenorganisointien ja muutosten läpiviemisessä hyvä suunnittelu, laaja tiedottaminen ja riittävä muutosta tukeva koulutus ovat välttämättömiä. Toteutettujen muutosten vaikutuksia tulee kaikkien osapuolten kannalta myös seurata ja arvioida mahdollisimman avoimin ja läpinäkyvin perustein.

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.

3.3.2.5 Tutkimus ja opetus

Tutkimus- ja opetustoiminnan tavoitteiden toteutumisesta on tehty selkoa tilinpäätöksen kohdassa 7.5. KYSin tutkimushankkeille myönnettiin tutkimusrahoitusta vuonna 2014 yhteensä 5,1 M€, josta noin 3,5 M€ oli valtion tutkimusrahoitusta (VTR). Toimeksiantotutkimusrahoitus oli yhteensä 1,1 M€ ja julkinen rahoitus 0,5 M€. Valtion tutkimusrahoitus ja toimeksiantotutkimusrahoitus kasvoivat julkisen rahoituksen pudotessa alle puoleen edellisvuodesta.

Tutkijakouluun osallistuneita nuoria tutkijoita oli toimintakertomuksen mukaan 200, mikä on jonkin verran enemmän kuin taloussuunnitelmassa ennakoitiin.

Opetukseen valtion rahoitusta saatiin 13,6 M€, joka sisältää 1,1 miljoonan euron korvauksen hammaslääketieteelliseen koulutukseen.

Palveluysikköjen tapaamisissa tuli voimakkaana esille tutkimustoiminnan osuus ja merkitys KYSille yliopistollisena sairaalana. Tutkimustoiminta liittyy sairaalan toimintaan kiinteästi ja se mahdollistaa osaltaan alueen väestölle parhaan mahdollisen hoidon saatavuuden.

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

3.4 Kysteri-liikelaitoksen tavoitteiden toteutumisen arviointi

Perusterveydenhuollon ja vanhusten laitoshoidon liikelaitos Kysteri:n tilinpäätös, tuloslaskelma, tase ja rahoituslaskelma on yhdistelty kuntayhtymän tilinpäätökseen. Johtokunnan allekirjoittama tilinpäätös on erillistilinpäätöksenä tasekirjan liitetiedoissa.

Kysteri-liikelaitos teki sille valtuuston asettaman sitovan tavoitteen mukaisen nollatuloksen ja kirjasi maksettavaksi sairaanhoitopiiriin sijoittamalle peruspääomalle valtuuston päättämän koron (1 %) ja jäsenkunnille sijoitusrahaston pääomalle maksettavan koron (3 %).

Liikelaitoksen jäsenkunnilta perityt kuntaosuudet alittivat kokonaisuutena talousarvion / palvelusopimuksen mukaisen tason n. 0,8 M€:lla.

Liikelaitoksen johtosäännön mukaan asiakasyhteisöjen käyttämien palvelujen laskutus perustuu tuotteistukseen ja tuotteille annettuihin hintoihin. Laskutuksen perusteena olevien tuotteiden hinnoittelu perustuu palveluysikkökohtaisesti tuotteille kohdennettuihin kustannuksiin. Kysterin jäsenkuntien lopullisten maksuosuuksien laskutus ei toteutunut täysin tämän mukaisesti, vaan lopulliset jäsenkuntien kesken tehdyt tasaukset on tehty palveluryhmäkohtaisten (kunta) nettomenojen perusteella.

Toimintakertomuksessa annettujen tietojen mukaan hoitotakuu toteutui yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta lain mukaisesti.

+Liikelaitos saavutti sille valtuuston asettamat sitovat tavoitteet.

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

3.5 Konserniyhteisöjen tavoitteiden toteutuminen ja konsernitiilinpäätös

Konserniin kuuluvien yhteisöjen tavoitteiden toteutumisesta sekä konserniohjauksesta ja –valvonnasta on tehty selkoa tasekirjan kohdassa 8.

Konserniyhteisöille eikä myöskään konsernijohtolle ole taloussuunnitelmassa/talousarviossa asetettu sitovia valtuustotasoisia tavoitteita. Yhteisökohtaisesti on määritelty taloudesta johdetut mittarit seuraavasti: liikevaihto, tulos, investoinnit, pitkäaikaisen velan määrä ja omavaraisuusaste. Sanallisesti taloussuunnitelmassa on yhteisökohtaisesti kuvattu/kerrottu seuraavat asiat: tulostavoitteet, investoinnit, toiminnan vakaus ja riskienhallinta, muut huomioitavat tekijät.

Taloussuunnitelmaan kirjattujen mittareiden perusteella kaikki tytäryhteisöt saavuttivat liikevaihtotavoitteensa ja tulostavoitteensa. Investoinneille asetettu tavoite ylittyi Sakupe Oy:ssä ja Kiinteistö Oy Isoharjassa. Kiinteistö Oy Mustinlammen pitkäaikaisen vieraan pääoman määrä ylitti selvästi asetetun tavoitteen ja yhtiön omavaraisuusaste puolestaan alitti tavoitetason. Tytäryhteisöjen toiminta on ollut tavoitteiden mukaista ja talous kehittynyt kokonaisuutena suunnitellun mukaisesti.

Liikelaitoskuntayhtymistä ISLAB:in tulos oli selvästi tavoitetta ja myös edellisvuotta parempi. Servican alijäämä oli jonkin verran asetettua tavoitetta heikompi ja selvästi edellisvuotta huonompi. Servican omavaraisuusaste painui 14,7 % negatiiviseksi.

Kuntayhtymäkonsernin tilikauden tulos on n. 2,9 M€ ja ylijäämä 2,1 M€. Konsernin investointien omahankintamenot olivat 111,2 M€. Lainaa (pitkäaikainen ja lyhytaikainen laina rahoitus- ja vakuutuslaitoksilta) konsernilla oli vuoden lopussa 214,5 M€, suhteellinen velkaantuneisuus 59,4 % ja omavaraisuusaste 23,1 %. Kuntayhtymäkonsernin kumulatiivinen alijäämä vuoden 2014 lopussa on 9,5 M€.

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 aliarvostus-tarve 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.

3.6 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

Tasekirjan luvussa 3. on johdon ja hallituksen selonteko kuntayhtymän sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta. Konsernivalvonnasta on selonteko tasekirjan kohdassa 8.

Tarkastuslautakunta on saanut lisäksi johdon suullisen selonteon sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja toteutumisesta. Tilintarkastaja on antanut oman arvionsa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisen asianmukaisuudesta kuntayhtymässä. Tarkastuslautakunnalla on ollut käytettävissään myös sisäisen tarkastuksen raportit.

Kuntayhtymän strategisen tason riskien päivittäminen ei toteutunut menneellä tilikaudella. Tämä on suunniteltu toteutettavaksi vuoden 2015 alkupuoliskolla.

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

Konsernivalvontaa ja sen toteutumisen raportointia on tarpeen edelleen kehittää.

4 VASTINEET ARVIOINTIKERTOMUKSESSA ESITETTYIHIN HAVAINTOIHIN

Tarkastuslautakunta esitti vuoden 2013 arviointikertomuksessaan, että kuntayhtymän hallitus pyytää palvelualueilta vastineet arviointikertomuksessa esitetyistä havainnoista ja huomioista ja saattaisi ne oman lausuntonsa kanssa tiedoksi valtuustolle ja tarkastuslautakunnalle lokakuun 2014 loppuun mennessä.

Hallitus ei ole käsitellyt asiaa eikä valtuustolle ja tarkastuslautakunnalle ole toimitettu pyydettyjä vastineita. Tarkastuslautakunta on tietoinen, että kuntayhtymän johdossa on syksyn aikana toimittu osin sijaisjärjestelyin, mutta pitää kuitenkin tärkeänä, että kaikissa tilanteissa ja olosuhteissa pyritään toimintaan hyvän hallinnon periaatteiden mukaista.

Uuden kuntalain mukaan hallituksen tulee jatkossa antaa valtuustolle lausunto toimenpiteistä, joihin arviointikertomus antaa aihetta. Arviointikertomus tulee käsitellä valtuustossa tilinpäätöksen yhteydessä.

Tarkastuslautakunta esittää, että hallituksen lausunnot ja vastineet tässä arviointikertomuksessa esitettyihin huomioihin ja johtopäätöksiin saatetaan tiedoksi valtuustolle ja tarkastuslautakunnalle loka-kuun 2015 loppuun mennessä.

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.

Kuopiossa 7. toukokuuta 2015



Ilkka Raninen
puheenjohtaja



Heikki Haatainen
jäsen



Harri Väänänen
jäsen



Riitta Savolainen
varapuheenjohtaja



Terttu Kolari
jäsen