

# **ARVIOINTIKERTOMUS 2017**

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä

Tarkastuslautakunta 9.5.2018

## Sisällysluettelo

PUHEENJOHTAJAN KATSAUS .....	1
1 TARKASTUSTOIMINTA.....	2
2 EDELLISTEN VUOSIEN ARVIOINTIKERTOMUSTEN JOHDOSTA TEHTYJEN TOIMENPITEIDEN ARVIOINTI .....	4
3 STRATEGIAN TOTEUTTAMINEN .....	5
4 TOIMINNALLISTEN JA TALOUDELLISTEN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMISEN ARVIOINTI .....	6
4.1 Kuntayhtymän talous ja alijäämän kattaminen.....	6
4.2 Valtuuston asettamien sitovien tavoitteiden toteutuminen .....	8
4.3 KYSille asetettujen tavoitteiden toteutuminen.....	9
4.3.1 Potilas-/asiakaslähtöisyys.....	10
4.3.2 Palvelujen toimivuus.....	12
4.3.3 Taloudellisuus ja tehokkuus .....	13
4.3.4 Henkilöstövoimavarojen hallinta ja osaaminen .....	15
4.4 Tutkimus, opetus ja kehittämistoiminta .....	15
4.5 Kysteri-liikelaitos .....	16
4.6 Konserniyhteisöjen tavoitteiden toteutuminen.....	17
5 MUU TOIMINNAN JA TALouden ARVIOINTI.....	18
5.1 Tuottavuusohjelma ja THL:n tuottavuusvertailut.....	18
5.2 Päivystyksen ja tehohoidon henkilöstöresurssit .....	20
5.3 Ensihoidon palvelutasotavoitteiden toteutuminen .....	20
5.4 Toimintajärjestelmän uudistaminen .....	21
5.5 Henkilöstöasiat.....	22
6 SISÄINEN VALVONTA JA RISKIENHALLINTA.....	23
7 VASTINEET ARVIOINTIKEROMUKSEN HUOMIOIHIN.....	24

## PUHEENJOHTAJAN KATSAUS

Tarkastuslautakunnan tehtävänä on arvioida, ovatko valtuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet kuntakonsernissa toteutuneet sekä onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla.

Kulunut vuosi oli ensimmäinen valtuuston hyväksymästä Kuopion yliopistollisen sairaalan strategiasta vuosille 2017 - 2022. Strategian mukaan KYSin visiona on olla Suomen vetovoimaisin yliopistollinen sairaala ja toiminta-ajatuksen mukaan potilaat ovat osaavissa ja turvallisissa käsissä kotoa kotiin. Arvoina ovat potilaslähtöisyys ja hyvä kohtelu, ammattitaito ja työhyvinvointi. Tarkastuslautakunnalla on ollut ongelmia arvioida, kuinka visio, toiminta-ajatus ja arvot ovat käytännössä toteutuneet. Niiden pohjalta asetetut tavoitteet ja käytetty mittaristo eivät palvele parhaalla mahdollisella tavalla strategian toteuttamisen seuranta- ja raportointia. Tältä osin tavoiteasetantaa ja mittaristoa olisi syytä kehittää. Toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet ja niiden mittarit olisi kytkettävä nykyistä kiinteämmin strategiaan tavoitteisiin.

Taloudellisesti sairaanhoitopiirillä on mennyt hyvin. Monia vuosia toteutettu tuottavuusohjelman on oikaissut taloutta. Talouden tasapainolle asetetut tavoitteet on saavutettu. Jäsenkuntalaskutuksen kokonaismäärä toteutui tilikautena talousarvion mukaisesti. Myös alijäämän kattaminen onnistui taloussuunnitelmaa noudattaen. Jäljellä olevan alijäämän hoitamiseen liittyvät riskit kohdistuvat erityisesti menojen kasvun hallintaan ja ulkokuntamyynnin volyymin vähentymiseen.

KYSille asetetut alkuperäiset nettotyöpanostavoitteet ylittyivät selvästi. Tavoite oli ilmeisen epärealistinen. Alibudjetoitua taloussuunnittelussa olisi vältettävä.

KYSillä on ollut käytössään toukokuusta 2015 uusi Kaarisairaala. Valitettavasti leikkaustoimintaa siinä ei ole saatu toivottuun tehokkuuteen. Leikkaussalien käyttö virka-aikaisessa toiminnassa tulisi olla tehokkaampaa. Tällä vältettäisiin jonojen muodostumista sekä nopeutettaisiin leikkaushoitoon pääsyä.

Valtakunnallisten vertailujen mukaan KYSin tuottavuuskehitys on ollut heikkoa, vaikka oman toiminnan työn tuottavuuden voidaankin katsoa parantuneen. Oman toiminnan tuloksellisuuden seuraamiseksi olisi syytä kehittää useampia mittareita.

Päivystyksen ja tehohoidon henkilöstöresurssi on ollut alimitoitettu ja tehdyt resurssilisäykset ovat olleet välttämättömiä. Tarkastuslautakunnan mielestä johto on ryhtynyt asianmukaisiin toimiin akuuttien ongelmien poistamiseksi ja toimintaprosessien uudistamiseksi.

Yhteistoimintamenettelyt työntekijän ja henkilöstön välillä toimivat hyvin. Henkilöstö on osallistunut viime vuosien säästötalkoisiin kiittävästi. Henkilöstön jaksamiseen ja työhyvinvointiin on syytä kiinnittää jatkuvaa huomiota.

KYS on aktiivisesti osallistunut uuden maakunnallisen SoTe-järjestelmän valmisteluun. KYSin asema yliopistollisena sairaalana ja huippuosajien keskuksena tulee varmistaa ja tämän pitää olla vahvasti esillä Pohjois-Savon maakunnan SoTe-suunnitelmissa.

Ilkka Raninen  
tarkastuslautakunnan puheenjohtaja

## 1 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.

Kuntayhtymän ulkoinen valvonta on toimivasta johdosta riippumatonta valvontatoimintaa, josta vastaavat tarkastuslautakunta ja tilintarkastaja. Sisäisen valvonnan järjestämisestä kuntayhtymässä 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.

### Tarkastuslautakunnan tehtävät

Tarkastuslautakunnan tehtävät on määritelty Kuntalain 121 pykälässä. Arviointityöhön liittyen tarkastuslautakunnan tehtävänä on ”arvioida, ovatko valtuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet kunnassa ja kuntakonsernissa toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla”. Talouden tasapainotukseen liittyen tarkastuslautakunnan tulee ”arvioida talouden tasapainotuksen toteutumista tilikaudella sekä voimassa olevan taloussuunnitelman riittävyyttä, jos kunnan taseessa on kattamatonta alijäämää”.

Arviointitehtävän lisäksi tarkastuslautakunnan tulee kuntalain mukaan valmistella valtuuston päättävät hallinnon ja talouden tarkastusta koskevat asiat ja huolehtia kunnan ja sen tytäryhteisöjen tarkastuksen yhteensovittamisesta. Tarkastuslautakunnan tulee myös valvoa kuntalain 84 §:ssä säädetyn sidonnaisuuksien ilmoittamisvelvollisuuden noudattamista ja saattaa ilmoitukset valtuustolle tiedoksi

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän hallintosäännön mukaan tarkastuslautakunnan kuuluu seurata tilintarkastajan tarkastussuunnitelman toteutumista ja tehtävien suorittamista sekä huolehtia tilintarkastuksen edellyttämien resurssien riittävyydestä ja tehdä aloitteita ja esityksiä ulkoisen ja sisäisen valvonnan tehtävien tarkoituksenmukaisesta yhteensovittamisesta.

### Tarkastuslautakunnan kokoonpano 2017

Tarkastuslautakunnan jäsenet ja henkilökohtaiset varajäsenet:

Jäsen	Varajäsen
Ilkka Raninen, puheenjohtaja, Kuopio	Anu Sorjonen, Lapinlahti
Iivo Polvi, varapuheenjohtaja, Iisalmi	Sari Andersson, Keitele
Heikki Haatainen, Vesanto	Jorma Räsänen, Kaavi
Sanna Kauppinen, Iisalmi	Mikko Lankinen, Kuopio
Terttu Kolari, Tuusniemi	Tiina Nousiainen, Leppävirta

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

Tarkastuslautakunnan jäsenten arviointia koskevat esteellisyydet:

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

Tarkastuslautakunta ja tilintarkastaja yhteiskuvassa vuoden 2017 arviointikertomuksen valmistelun lomassa kokouksessaan 24.4.2018.



Henkilöt kuvassa vasemmalta: Sanna Kauppinen, Esko Kekäläinen, Kati Mäntylä, Iivo Polvi, Heikki Haatainen, Terttu Kolari ja Ilkka Raninen.

### Arviointisuunnitelman toteutuminen

Tarkastuslautakunta on laatinut työskentelynsä pohjaksi arviointisuunnitelman (2017-2020) jota tarkennetaan kullekin tilikaudelle laadittavalla työohjelmalla. Tarkastuslautakunnan jäsenet valittiin kuluvalla toimikaudelle vasta lokakuussa 2017 ja arviointityö käynnistyi tämän jälkeen. Arviointisuunnitelma ja tilikauden 2017 työohjelma käsiteltiin lautakunnan ensimmäisessä kokouksessa 24.10.2017.

Tarkastuslautakunta kokoontui kalenterivuonna 2017 neljä (4) kertaa. Tilikauden 2017 arviointia koskevia kokouksia lautakunta piti yhteensä 12.

Tarkastuslautakunta on kuullut työohjelman mukaisesti sairaanhoitopiirin johtajaa ja talousjohtajaa kuntayhtymän toiminnan ja talouden tavoitteiden toteuttamisesta ja muista ajankohtaisista asioista. KYSin strategiaan perustuvan, vuoden 2018 alusta voimaantulleen uuden toimintajärjestelmän tavoitteista ja toimeenpanosta lautakunta kuuli sairaalan johtajaa joulukuussa. Lautakunta on saanut selonteon ensihoidon palvelutasopäätöksen toteutumisesta ja tutustunut uuteen tilannekeskukseen. Henkilöstöjohtamisen ja yhteistoiminnan sekä työsuojelun asioista lautakunta kuuli sekä henkilöstön edustajia että työnantajan edustajia. Päivystyksen ja Tehohoidon toimintaan, henkilöstövoimavarojen riittävyyteen ja käyttöön liittyvistä asioista lautakunta on saanut tarkastustapaamisten yhteydessä selonteot tehtävääalueen vastuuviranhaltijoilta sekä johdolta.

Kuopion kaupungin tarkastuslautakunnan kanssa pidettiin vuosittainen yhteiskokous helmikuussa 2018. Kokouksen teemoina olivat tuottavuuteen, jäsenkuntalaskutukseen, maakuntaudistukseen sekä sairaanhoitopiirin ja kaupungin yhteistyöhön liittyvät asiat.

Kaksi tarkastuslautakunnan jäsentä ja esittelijä/sihtööri osallistuivat joulukuussa 2017 pidettyyn Auditio-konferenssiin. Kouluttautuminen jatkuu vuoden 2018 aikana mm. osallistumalla yo-sairaanhoidopiirien ja erva-alueen sairaanhoidopiirien tarkastuslautakuntien neuvottelupäiville ja eri järjestäjätahojen koulutustilaisuuksiin.

Yhteistyö johdon, palveluyksikköjen vastuuhenkilöiden, henkilöstön edustajien ja kaikkien tarkastustapaamisissa mukana olleiden kanssa on toiminut joustavasti ja avoimesti.

## Arviointikertomus

Vuodelta 2017 annettavan arviointikertomuksen perustaksi tarkastuslautakunta on perehtynyt kuntayhtymän vuosien 2017-2019 taloussuunnitelmaan/talousarvioon sekä hallituksen allekirjoittamaan vuoden 2017 tilinpäätökseen ja henkilöstökertomukseen. Tarkastustapaamisissa saatujen selonteiden lisäksi lautakunnan jäsenet ovat seuranneet kuntayhtymän päätöksentekoa ja toimintaa sairaanhoidopiirin julkisen verkon ja heille erikseen toimitetun aineiston avulla.

Lautakunta on saanut päävastuulliselta tilintarkastajalta sekä suullisia että kirjallisia raportteja ja on perehtynyt tilikaudelta 2017 annettuun tilintarkastuskertomukseen. Lautakunnalla on ollut käytettävissä myös sisäisen tarkastuksen raportit.

Johto on antanut lautakunnalle suullisen selonteon vuoden 2017 tilinpäätöksestä sekä kuntayhtymän sisäisen valvonnan, konsernivalvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja toteutumisesta.

## Tilintarkastus

Kuntayhtymän valtuuston valitsemana tilintarkastajana on tilikaudella 2017 toiminut KPMG Julkishallinnon Palvelut Oy ja yhteisön nimeämänä päävastuullisena tilintarkastajana JHT, HT Kati Mäntylä. Tilikauteen 2017 kohistuvasta tarkastuksesta tilintarkastaja on antanut lautakunnalle työohjelman mukaisesti kaksi väliraporttia ja tilinpäätöstarkastusraportin. Vuonna 2017 tilintarkastukseen käytettiin yhteensä 68 päivää.

## 2 EDELLISTEN VUOSIEN ARVIINTIKERTOMUSTEN JOHDOSTA TEHTYJEN TOIMENPITEIDEN ARVIINTI

Tarkastuslautakunta on kiinnittänyt vuosien 2013 - 2016 arviointikertomuksissaan huomiota mm. seuraaviin asioihin:

- valtuuston asettamien tavoitteiden sitovuuden määrittämiseen
- voimassa olevien sääntöjen noudattamiseen (käyttösuunnitelmista päättäminen)
- strategioiden päivittämiseen
- alijäämien kattamiseen ja talouden tasapainottamiseen
- omistaja- ja konserniohjaukseen sekä konsernivalvontaan sekä raportointiin
- kehittämishankkeiden tulosten arviointiin ja raportointiin
- velkamäärän kasvusta seuraavien taloudellisten riskien arvioimiseen
- asiakastyytyväisyyden mittaamisen kehittämiseen
- tuottavuusohjelman tavoitteiden toteutumiseen
- investointien vaikuttavuusarviointien laatimiseen
- leikkaussalien kapasiteetin alhaiseen käyttöasteeseen
- saattohoidon (palliativisen hoidon) järjestämiseen
- kotiutusprosessien toimivuuteen
- potilaan hoitoprosessin kokonaisvaltaiseen tarkasteluun (esh-pti-sos.toimi)

- resurssien allokontiin kokonaistuottavuuden näkökulmasta
- välinehuollon toimivuuteen ja prosessien tehostamiseen
- Servican heikkoon talouteen ja sen vaikutuksiin kuntayhtymän talouteen
- ensihoidon palvelutasotavoitteiden toteutumiseen
- tutkimustoiminnan ja opetuksen keskeiseen asemaan ja merkitykseen yliopistollisen sairaalan toiminnassa
- jonottoman sairaalan toteuttamiseen (toimenpideaikojen ennalta määrittäminen)
- toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden ja niille osoitettavien resurssien yhteen sovittamiseen ja realistiseen budjetointiin

Useiden tarkastuslautakunnan arviointikertomuksissa esille nostamien asioiden kohdalla on viime vuosina tapahtunut myönteistä kehitystä ja johto on ottanut lautakunnan arviointikertomuksissa esittämät havainnot huomioon.

Tuottavuusohjelmassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi on tehty määrätietoista työtä ja tulokset ovat olleet hyviä. Kuntalaskutuksen kasvu onnistuttiin taittamaan ja kertyneitä alijäämiä pienentämään. Toiminnallisilla muutoksilla on pystytty vähentämään KYSin vuodepaikkoja. Palveluketjuja on sujuvoitettu erityisesti yhteistyössä Kuopion kaupungin kanssa.

Leikkaussalihenkilöstöön kohdistuneita supistuksia on purettu ja välinehuollon toiminnassa ilmenneitä ongelmia on pystytty poistamaan. Saattohoidon järjestämisessä on tapahtunut parannusta ja kotiutusprosesseja on kehitetty yhteistyössä perusterveydenhuollon ja kuntien sosiaalitoimen kanssa.

Jonottoman sairaalan (toimenpideaikojen ennalta ilmoittaminen ja sopiminen) toimintamalli ei ole vielä toteutunut, mutta se on otettu tavoitteeksi. Leikkaussalien kapasiteetin käyttöaste virkaaikaisissa toimenpiteissä ei ole kehittynyt tavoitteiden mukaisesti. Prosessien kokonaisvaltaiseen hallintaan on edelleen syytä panostaa ja käyttää apuna mm. lean-oppeja, joita viime vuosina on tuotu myös KYSiin.

Asiakastyytyväisyyden mittausta on kehitetty käyttöön otetuilla sovelluksilla. KYSin uusi strategia korostaa asiakkaan ja potilaan näkökulmaa. Asiakkuuksien hallinnan ja asiakastyytyväisyyden mitariston kehittäminen on työn alla.

### 3 STRATEGIAN TOTEUTTAMINEN

Valtuusto hyväksyi 12.12.2016 Kuopion yliopistollisen sairaalan strategian vuosille 2017-2022. Kysterin johtokunta on puolestaan hyväksynyt 23.3.2016 liikelaitoksen strategian vuosille 2017-2020. Koko kuntayhtymää koskevaa yhteistä strategiaa ei vuoden 2017 alusta ole enää ollut, vaan strateginen johtaminen perustuu KYSin ja liikelaitos Kysterin omiin erillisiin strategioihin.

Vuosien 2017-2019 taloussuunnitelman luvussa 2 on kuvattu suunnittelun ja johtamisen pohjana olevan KYSin strategian keskeiset lähtökohdat seuraavasti: Visio ”KYS on Suomen vetovoimaisin yliopistollinen sairaala”, Missio ”potilaamme ovat osaavissa ja turvallisissa käsissä kotoa kotiin”, Arvot ”potilaslähtöisyys ja hyvä kohtelu, ammattitaito ja työhyvinvointi”.

Strateginen suunnitelma sisältää seuraavat kolme strategista tavoitetta, joiden sisältöä on kuvattu mm. seuraavasti:

- Laadukasta ja vaikuttavaa hoitoa kilpailukykyisesti  
*Suomen laadukkain ja kustannustehokkain hoito.  
Laadukkaat, vaikuttavat ja edullisesti tuotetut palvelut.*
- Huippuosaamisen edistäminen  
*KYS on huippuosaajien keskus.  
Kansainvälisesti ja kansallisesti merkittävä toimija.*

*Tutkimuksen keskittäminen kärkialoille.  
Tutkimustiedon hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä.*

- Potilaan parhaaksi  
*KYS on terveyshyödyn tuottajana Suomen menestyksekkäin sairaala.  
KYS on potilaille perustellusti ensisijainen ja laadukas hoitopaikka huippuosaamisen, hyvien hoitotulosten ja miellyttävän kohtelun vuoksi.  
KYS parantaa jatkuvasti toimintaansa potilaspalautteen ja tieteellisen arvioinnin perusteella.*

Strategia sisältää myös kuvauksen KYSin keskeisistä hankkeista, joihin voimavaroja tullaan suuntaamaan.

*Näihin kuuluvat mm. PoSoTen uudistamishankkeeseen osallistuminen, KYSin sairaalatilojen modernisoiminen, vahva tutkimuksellinen ja opetuksellinen yhteistyö Itä-Suomen yliopiston, ammattikorkeakoulun ja ammatillisten oppilaitosten kanssa, erityisen vaativien palvelujen tarjonta maakunnan ulkopuolelle.*

Tilinpäätöksessä ei ole erikseen kerrottu strategian toteutumisesta ja jalkauttamisesta. Kehittämishankkeitten ja taloussuunnitelmassa KYSille asetettujen sanallisten tavoitteiden toteutumisen raportoinnin yhteydessä on kuvattu tavoitteiden kytkeytymistä strategiaan ja sen toteuttamiseen.

Valtuuston hyväksymässä taloussuunnitelmassa 2017-2019 asetetut tavoitteet ja käytetty mittaristo ei tarkastuslautakunnan mielestä nykyisellään palvele parhaalla mahdollisella tavalla strategian toteuttamisen seuranta ja raportointia. Tältä osin tavoiteasetantaa ja mittaristoa olisi syytä kehittää. Esimerkiksi strategiassa puhutaan laadukkaasta ja vaikuttavasta hoidosta, mutta siitä ei ole taloussuunnitelmassa selkeää mittaristoa.

Merkittävänä strategian toimeenpanoon liittyvänä asiana tarkastuslautakunta pitää vuonna 2017 valmisteltua ja vuoden 2018 alusta voimaan tullutta uutta toimintajärjestelmää. Sen tavoitteena on virtaviivaistaa johtamista ja ohjata nykyistä paremmin potilaan kulkua hoitoprosesseissa.

Tilinpäätöksessä ei ole erikseen kerrottu strategisten tavoitteiden toteutumisesta eikä strategian toimeenpanosta. Tarkastuslautakunnan mielestä strategian ja sen keskeisten tavoitteiden toteutumisesta tulisi tilinpäätöksessä esittää yhteenveto.

Taloussuunnitelman toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet ja niiden pohjalta asetetut mittarit tulisi tarkastuslautakunnan mielestä johtaa nykyistä selvemmin strategiasta ja sen tavoitteista lähteviksi.

KYSin toimintaa on tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan kokonaisuutena johdettu vuonna 2017 strategiaan perustuen. Tästä konkreettisimpana tuloksena on uuden toimintajärjestelmän rakentaminen siihen liittyvine sääntöineen ja ohjeistuksineen.

#### **4 TOIMINNALLISTEN JA TALOUDELLISTEN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMISEN ARVIOINTI**

##### **Kuntayhtymän talous ja alijäämän kattaminen**

Kuntayhtymätasolle (Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri) ei taloussuunnitelmassa 2017–2019 ole erikseen asetettu toiminnallisia ja taloudellisia tavoitteita. Taloussuunnitelman liitteessä 3 on esitetty sairaanhoitopiiritasoinen kokonaistaloudellinen tarkastelu tuloslaskelman, rahoituslaskelman ja investointiosan muodossa.

Tilinpäätöksen luvussa 2 on esitetty KYSin ja Kysterin toiminnan ja talouden keskeiset luvut yhteenlaskettuina. Kuntayhtymätasoinen tuloslaskelmaosan toteutumisvertailu on esitetty tilinpäätök-



sen sivuilla 10–12 ja investointiosan toteutuminen sivuilla 60–63. Kuntayhtymän ulkoinen tuloslaskelma, tase ja rahoituslaskelma ovat sivuilla 55–59.

Seuraavassa tarkastellaan koko kuntayhtymätasolla (PSSHP) vain taloudellista kehitystä ja arvioidaan alijäämän kattamiseen liittyen talouden tasapainotuksen toteutumista tilikaudella ja voimassa olevan taloussuunnitelman riittävyttä.

## Talous

Kuntayhtymän (KYS+Kysteri) ulkoiset toimintatuotot olivat 482,2 M€ ja ne kasvoivat edellisvuodesta 0,9 % (4,4 M€). Toimintakulut olivat 456,9 M€ ja olivat edellisvuoden tasolla (kasvu 0,3 M€). Vuoden 2017 muutettuun talousarvioon verrattuna toimintatuottojen toteutuma oli 102,1 % ja toimintakulujen 102,7 %. Toimintatuotot ylittivät muutetun talousarvion 9,7 M€:lla ja toimintakulut 11,9 M€:lla. Rahoitustuottojen ja -kulujen netto alitti talousarvion 1,9 M€:lla, Poistot toteutuivat talousarvion mukaisesti.

Toimintakate ja vuosikate kasvoivat edellisvuodesta noin 3,8 M€ poistojen kasvaessa vastaavalla määrällä. Tilikauden tulos ennen tilinpäätössiirtoja oli 0,8 M€ ja koko kuntayhtymän tilikauden ylijäämä talousarvion mukainen, eli 0,9 M€. Ylijäämä muodostuu kokonaan KYSistä, koska Kysteri tekee vuosittain nollatuloksen. KYSin ylijäämän lopulliseen tasoon vaikuttavat merkittävästi tehdyt jäsenkuntalaskutuksen palautukset, jotka vuonna 2017 olivat 25,6 M€. Lopulliseen KYSin jäsenkuntalaskutuksen toteutumiseen täsmälleen talousarvion mukaisena vaikuttivat saadut myyntivoitot, Servican antama ostopalautus ja ICT-varautumisen kulujen siirtyminen tuleville vuosille. Näiden erien taloutta tasapainottava yhteisvaikutus oli noin neljä (4) miljoonaa euroa.

Koko kuntayhtymätason investointien rahoitusosuuksilla vähennetty omahankintameno oli 39,2 M€ (edellisvuonna 53,3 M€). Talousarviossa varatut investointimenot alittuivat 2,4 M€.

Kuntayhtymän lainakanta (taseen mukaiset pitkäaikaiset ja lyhytaikaiset rahalaitoslainat) kasvoi rahoituslaskelman mukaan 5,9 M€ (edellisvuonna 27,7 M€) ja oli tilikauden lopussa 224,9 M€. Uutta pitkäaikaista lainaa nostettiin 15 M€. Lainan otto tapahtui päätettyjen valtuuksien puitteissa.

## Alijäämän kattaminen

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän kumulatiivinen alijäämä on tilikauden 2017 lopussa 5,6 M€. Edellisvuoden taseesta alijäämää pienensi olennaisesti kunnilta peruspääomien suhteessa laskutettu 3 M€:n suuruinen erä, joka kirjattiin suoraan omaan pääomaan.

Tilinpäätökseen kirjatun alijäämän kattamissuunnitelman mukaan kertynyt alijäämä katetaan vuosina 2018-2019 taloussuunnitelman mukaisesti vuotuisilla ylijäämillä ja omaisuuden myynneillä. Taloussuunnitelmassa 2018-2020 alijäämän kattaminen on laskettu toteutuvaksi vuosina 2017-2019 seuraavasti (9,4 M€): tilikausien ylijäämät 1,8 M€, myyntivoitot 4,6 M€ ja perussopimuksen 24 §:n mukainen kanto kunnilta vuonna 2017 3,0 M€. Taloussuunnitelman 2018-2020 tuloslaskelmaosan mukaan vuosille 2018-2019 tavoitellaan syntyväksi yhteensä 5,6 M€:n suuruinen ylijäämä sisältäen ennakoitua myyntivoitot.

Koska Kysteri-liikelaitos tekee vuosittain nollatuloksen, sairaanhoitopiirin kumulatiiviseen alijäämään ja sen kattamiseen vaikuttaa ainoastaan KYSin toiminta. Vuosien 2018-2020 taloussuunnitelmassa toimintakulujen kasvu vuoden 2017 tilinpäätöksestä vuoteen 2018 on 1,6 prosenttia (6,8 M€) ja vuodesta 2018 vuoteen 2019 1,0 prosenttia (4,3 M€). Ottaen huomioon aiempien vuosien menokehityksen mm. palvelujen ja materiaalien ostoissa (kasvu 8,3 M€ 2017), talouden tasapainon saavuttamisessa tulee olemaan edelleen haastetta.

Tulopuolella on puolestaan ennakoitu ulkokuntamyynnin kasvavan viime vuosien tapaan reippaasti. Ulkokuntamyynnin kasvattamiseksi on toisaalta tehty myös resurssilisäyksiä, jotka näkyvät henkilöstökuluissa.

Tarkastuslautakunta toteaa, että talouden tasapainotus koko kuntayhtymätasolla toteutui vuonna 2017 taloussuunnitelman mukaisesti. Toimintatuotot ja toimintakulut ylittivät budjetoidun reilulla kahdella prosentilla.

Alijäämän kattamiseksi ja talouden tasapainottamiseksi taloussuunnitelmassa 2018-2020 esitetyt toimenpiteet ovat tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan lähtökohdiltaan riittäviä. Talouden tasapainottamiseen liittyvät riskit kohdistuvat erityisesti kuntayhtymän menojen kasvun hallintaan ja ulkokuntamyynnin volyyymiin.

### Valtuuston asettamien sitovien tavoitteiden toteutuminen

Kuopion yliopistolliselle sairaalalle ja Kysteri-liikelaitokselle valtuuston taloussuunnitelmassa (s. 33) asettamien vuoden 2017 sitovien toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutuminen on kerrottu tilinpäätöksen sivulla 13.

Tarkastuslautakunnan jäljempänä oleva sitovien tavoitteiden toteutumisen arviointi perustuu valtuuston toukokuussa ja joulukuussa hyväksymiin muutettuihin tavoitteisiin nähden.

SITOVAT VALTUUSTOTASOISET TAVOITTEET				
	Alkuperäinen Tasu2017	Muutettu Tasu2017	Tilinpäätös 2017	Tarkastuslautakunnan arvio
<b>KYS</b>				
<b>Potilas-/asiakaslähtöisyys</b>				
Yli 6 kk jonottaneet	0	56	20	
Pkl-odotusajan ylitys	0	298	381	
Lähetteen yli 21 pv, osuus (%)	0	0,5	0,59	
<b>Palvelujen toimivuus</b>				
Hoitajaksot	42000-45000	42000-45000	44038	
Hoitopäivät	164000-172000	171000-174000	174896	
Leikkaukset	19500-20500	20000-21000	21651	
Avohoidon käynnit	490000-510000	490000-510000	509680	
<b>Taloudellisuus ja tehokkuus (M€)</b>				
Jäsenkuntamyyni	305,3	305,7	305,8	
Tilikauden ylijäämä	0,8	0,8	0,9	
Investoinnit	41,6	41,6	39,3	
Leasing-rahoitus	10	10	3,5	
Pitkäaikainen lainanotto 2016-2018	120	120	15,0	
<b>Henkilöstövoimavarojen hallinta ja osaaminen</b>				
Nettotyöpanos	2950-3050	3100-3150	3151	
<b>KYSTERI</b>				
Taloudellinen tulostavoite	0	0	0	
Sijoitusrahastolle maksettava korko	3 %	3 %	3 %	
Peruspääomalle maksettava korko	1 %	1 %	1 %	
Tarkastuslautakunnan arviointi		Ei toteutunut	Toteutui osittain	Toteutui

Potilas-/asiakaslähtöisyyttä koskevia alkuperäisiä tavoitteita muutettiin joulukuussa tehdyllä valtuuston päätöksellä tuolloin näköpiirissä olleen toteutuman mukaisiksi. Tarkastuslautakunnan mielestä hoitotakuuta koskevia tavoitteita ei tulisi esittää muutettavaksi lainsäädännön asettamien tavoitteiden vastaisiksi.

Hoitotakuun toteuttamista koskevista tavoitteista heikoiten toteutui hoidon tarpeen arviointiin pääsy. Vuoden 2017 lopussa jonossa oli liki 400 potilasta, kun edellisvuonna heitä oli alle 60. Hoitoon pääsyä odottaneissa tilanne oli hieman edellisvuotta parempi, mutta alkuperäistä tavoitetta ei tältäkin osin saavutettu.

Palvelujen toimivuuteen liittyvistä toiminnan volyymitavoitteista hoitopäivät ja leikkaukset ylittivät joulukuussa muutetun tavoitteen välyksen ylärajan. Muut tavoitteet toteutuivat välysten ylärajoilla. Poikkeamat alkuperäisessä taloussuunnitelmassa oleviin tavoitteisiin olivat leikkausmäärien ja hoitopäivien osalta merkittäviä. Volyymien kasvulla on ollut vaikutusta myös muiden kuin palvelujen toimivuutta koskevien tavoitteiden toteutumiseen – kuten talouteen, henkilöstöön, hoitotakuuseen.

Taloudellisuutta ja tehokkuutta koskevat valtuuston asettamat sitovat tavoitteet toteutuivat kaikilta osin. Jäsenkuntamyynnin ja ylijäämän toteutumiseen positiivisesti vaikuttavia eriä, osin ennakoimattomia, tilinpäätökseen sisältyy noin neljän (4) miljoonan euron edestä. Ilman näitä joko jäsenkuntalaskutus olisi ollut vastaavaa määrää suurempi tai tilinpäätös olisi muodostunut alijäämäiseksi.

Henkilöstövoimavarojen käytölle asetettu nettotyöpanos toteutui joulukuussa muutetun tavoitteen välisarvon ylärajan mukaisena. Alkuperäisen tavoitteen välisarvon yläraja ylittyi sadalla ja taloussuunnitelmassa ollut ”kiinteä” tavoite yli 150:llä. Nettotyöpanoksen poikkeama alkuperäisestä tavoitteesta on merkittävä, mikä näkyi myös suorien palkkamenojen arvioitua suurempana toteutmana.

Kysteri-liikelaitokselle valtuuston taloussuunnitelmassa asettamat sitovat tavoitteet toteutuivat.

Valtuuston asettamat sitovat KYSin tavoitteet toteutuivat hoidon tarpeen arviointia koskevaa tavoitetta lukuun ottamatta joko alkuperäisten tai tilikauden aikana muutettujen tavoitteiden mukaisina.

Tarkastuslautakunnan mielestä lainsäädäntöön perustuvia tavoitteita ei tulisi esittää muutettavaksi vuoden aikana.

Jäsenkuntalaskutuksen kokonaismäärä toteutui talousarvion mukaisena.

KYSin taloudellisten tavoitteitten toteutumiseen vaikuttaneita ennakoimattomia positiivisia tekijöitä tilinpäätökseen sisältyy noin neljän (4) miljoonan euron edestä.

## **|KYSille asetettujen tavoitteiden toteutuminen**

KYSille asetetut tavoitteet perustuvat strategian neljään tarkastelunäkökulmaan ja kunkin näkökulman kriittisten menestystekijöiden mittaristoon. Tarkastelu tapahtuu tasapainotetun tulokortin pohjalta. Kriittisten menestystekijöiden saavuttamista arvioidaan valitun mittariston avulla ja niitä seurataan myös tulokortilla.

Tavoitteiden toteutuminen on kerrottu tilinpäätöksen 7. luvussa. Tarkastuslautakunnan arviointi tapahtuu seuraavassa tilinpäätöksessä olevien tietojen ja lautakunnan arviointityössään muutoin hankkimien tietojen perusteella.

### 4.3.1 Potilas-/asiakslähtöisyys

Taloussuunnitelmassa asetetut tavoitteet:

Asiakkaiden palvelukokemusta parannetaan palautteen perusteella

Potilasturvallisuutta parannetaan kehittämällä potilasturvallisuuskulttuuria ja estämällä haittatapah-  
tumien syntyä

Kriittiset menestystekijät ja mittarit:

Mittari	Tavoite (sisältää muutokset)	Toteutuma TP	Tarkastuslauta- kunnan arvio
<b>Kiireettömään hoitoon pääsyn varmistaminen</b>			
Yli 6 kk jonottaneet	56	20	
Pkl-odotusajan ylitys	298	381	
Lähetteet yli 21 pv (%)	0,5	0,59	
Tarkastuslautakunnan arviointi	<b>Ei toteutunut</b>	<b>Toteutui osittain</b>	<b>Toteutui</b>

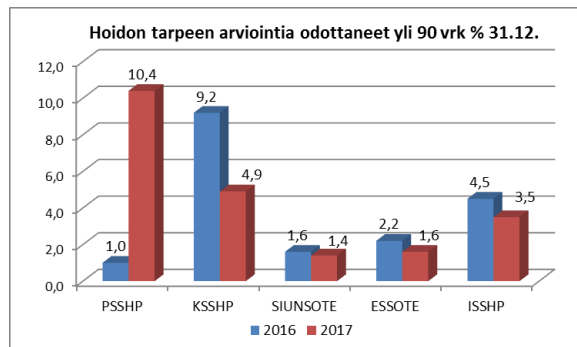
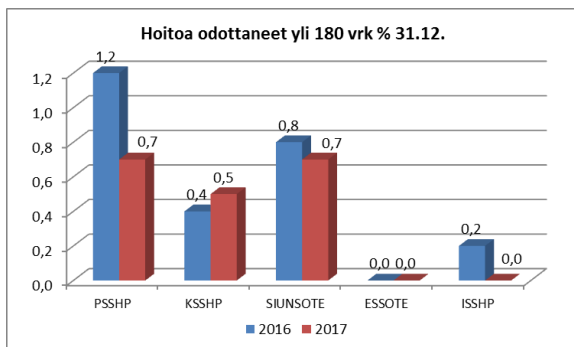
Asetettujen sanallisten tavoitteiden toteutumisesta on tilinpäätöksessä kerrottu perusteellisesti. Tehdyt toimenpiteet ovat olleet tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan strategisten tavoitteiden mukaisia.

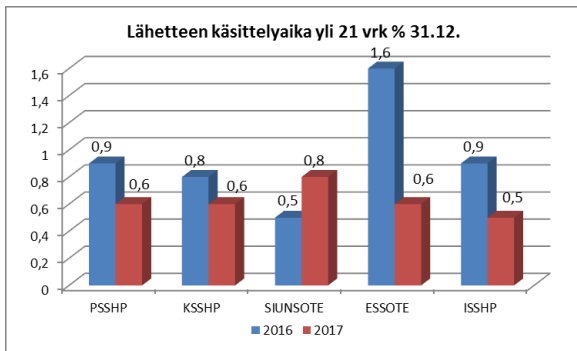
Tarkastuslautakunta pitää suunnitelmia ja tehtyjä toimenpiteitä asiakslähtöisyyden ja potilasturvallisuuden edistämiseksi tärkeinä. Kriittisiä menestystekijöitä ja mittareita näiden tavoitteiden toteutumisen arvioimiseksi tulisi kehittää ja sisällyttää myös taloussuunnitelmaan. Nykyiset mittarit koskevat ensisijaisesti hoitotakuun toteutumista.

Kiireettömään hoitoon pääsy toteutui hoidon tarpeen arvioinnin osalta heikosti. Tämän seurauksena sairaanhoitopiiri on joutunut antamaan valvoville viranomaisille selvityksiä toimenpiteistä tilanteen korjaamiseksi. Pisimmät jonot hoidontarpeen arviointiin pääsemisessä olivat vuonna 2017 tuki- ja liikuntaelinsairauksien palveluyksikössä ja siellä erityisesti käsikirurgiassa, jossa on ollut vajausta henkilöstöresursseissa.

Jäljempänä olevista kaavioista käy selville hoitotakuun toteutuminen erikoissairaanhoidossa vuosina 2016 ja 2017 KYSin erva-alueen sairaanhoitopiireissä ja yo-sairaanhoitopiireissä.

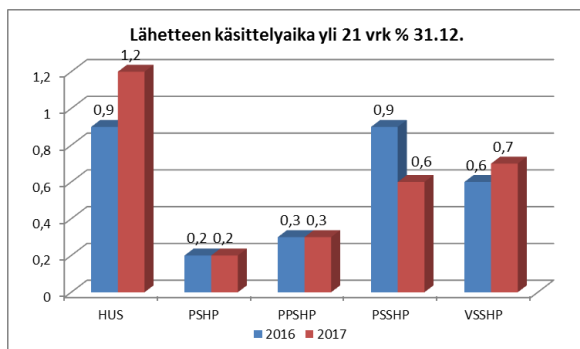
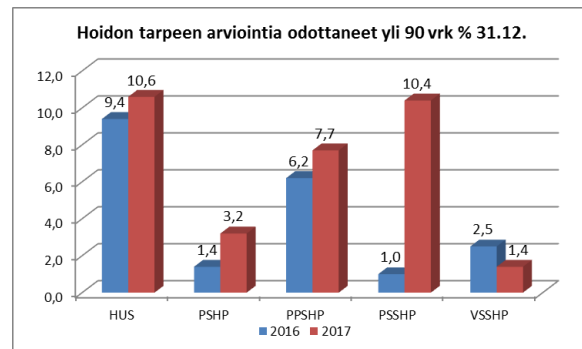
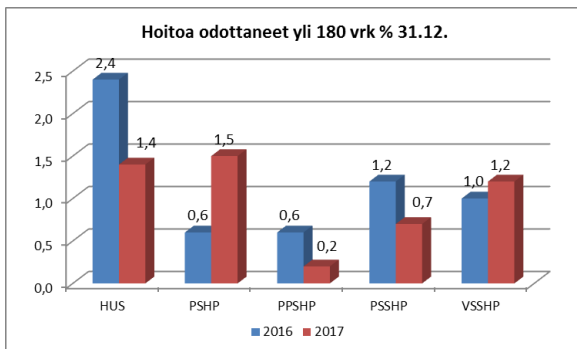
Hoitotakuun toteutuminen KYS-ervan sairaanhoitopiireissä (lähde THL):





Kaavioista nähdään, että hoitotakuun toteutuminen sairaanhoitopiireissä vaihtelee jonkin verran vuosittain. Hoidon tarpeen arviointiin pääsyn oli KYSissä vuoden 2017 selvästi muita erä-sairaanhoitopiirejä heikompaa.

### Hoitotakuun toteutuminen yo-sairaanhoitopiireissä (lähde THL):



KYSissä hoitotakuu toteutui hoidon tarpeen arviointia lukuun ottamatta muihin yo-sairaanhoitopiireihin nähden kohtuullisen hyvin.

Kiireettömään hoitoon pääsy tulisi tarkastuslautakunnan mielestä pystyä varmistamaan kaikilta osin hoitotakuuta koskevien säädösten mukaisesti. Resurssien käyttöä ja prosessien toimivuutta on jatkuvasti parannettava.

Henkilöstöresursseissa tapahtuvat muutokset on ennakoitava rekrytoinneissa riittävän aikaisin, jotta välttyttäisiin resurssivajeilta. Resurssivajeet vaikuttavat palvelutuotannon heikkenemiseen.

### 4.3.2 Palvelujen toimivuus

Taloussuunnitelmassa asetetut tavoitteet:

Potilaiden oikea-aikainen hoito turvataan ohjaamalla aktiivisesti prosesseja ja kehittämällä systemaattisesti toimintamalleja

Palvelujen mitattua vaikuttavuutta lisätään hyödyntämällä tutkittua tietoa, omia tietojärjestelmiä (ml. 15D) ja julkaistua vaikuttavuusnäyttöä

Kriittiset menestystekijät ja mittarit:

Mittari	Tavoite (sisältää muutokset)	Toteutuma TP	Tarkastuslautakunnan arvio
<b>Prosessien suorituskyvyn tehostaminen</b>			
Hoitojaksot	43376	44038	
Hoitopäivät (oma toiminta)	166014	174896	
Leikkaukset	19586	21651	
Avohoidon käynnit (oma toiminta)	497184	509680	
<b>Volyyomia selittävät mittarit</b>			
Hoitojakson kesto vrk	3,90	3,93	
Lähetteet	94314	101093	
<b>Laatukriteereiden täytyminen</b>			
7-vuorokauden readmissio	2470	9951	
Tarkastuslautakunnan arviointi	Ei toteutunut	Toteutui osittain	Toteutui

Sanallisten tavoitteiden toteutumisesta on tilinpäätöksessä kerrottu lyhyesti. Tavoitteet ovat strategiasta johdettavia. Taloussuunnitelmassa hoidon laadun arviointiin ja seurantaan liittyviä mittareita on vielä vähän. Nykyiset mittarit kuvaavat pääosin toiminnan volyymeja.

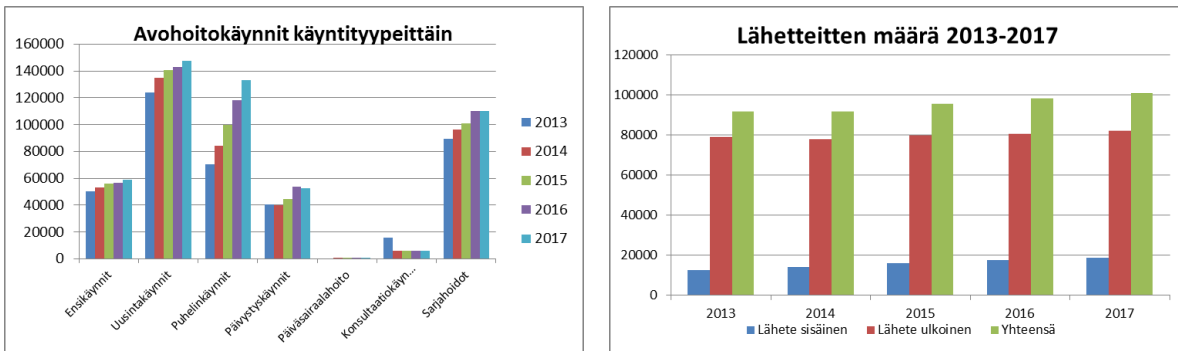
Vuodeosastotoiminnan, leikkausten ja avohoidon käyntien määrä ylitti tavoitteet ja ne kasvoivat myös edellisvuodesta. Leikkausten määrä kääntyi edellisten vuosien alenevalta käyrältä selvään kasvuun. Tämä antaa olettaa toimintaprosessien tehostuneen. Sairaalan leikkaussalikapasiteetin puolesta määrää on mahdollista kasvattaa edelleen.

Avohoitokäyntien määrä on kasvanut viime vuosina merkittävästi. Edellisvuoteen verrattuna kasvu kuitenkin likimain puolittui ja oli vajaat viisi prosenttia. Vuodesta 2013 vuoteen 2017 käyntien määrä on kasvanut noin 30 prosenttia, liki 120000 käyntiä. Eniten ovat kasvaneet puhelinkäynnit ja niiden osuus kaikista käynneistä oli vuonna 2017 jo vähän yli neljännes. Tapahtunut muutos kuvaa hoitoprosessien kehittymistä ja uusien toimintatapojen käyttöönottoa.

Sairaalaan seitsemän vuorokauden aikana palaamisten määrä kasvoi edellisestä vuodesta noin viisi prosenttia, vajaat viisisataa. Taloussuunnitelmassa oleva tavoitearvo (neljäsosa toteutuneesta) ei ole yhteismitallinen tilinpäätöksessä raportoidun tiedon kanssa. Noin 40 prosenttia sairaalaan takaisin palaamisista kohdistuu tuloskortin mukaan päivystyksen yksikköön.

Lähetteen määrä on kasvanut vuodesta 2013 noin kymmenen prosenttia. Vuodesta 2016 kokonaismäärä kasvoi noin 2800 kappaletta (2,8 %), joista ulkoiset läheteet noin 1600 kappaletta (2,0 %) ja sisäiset läheteet noin 1200 kappaletta (kasvu 6,5 %). Ulkokuntalähetteen osuus kaikista läheteistä on vuonna 2017 noin 11 prosenttia (kasvua 8,4 %).

Seuraavista kaavioista käy selville avohoitokäyntien ja lähetemäärien kehittyminen vuosina 2013–2017 (lähde ASSI).



Palvelujen toimivuudelle asetetut mitatut tavoitteet saavutettiin kokonaisuutena hyvin.

Avohoitokäynneissä puhelinkäyntien määrä kasvaa. Lähetemääriin vaikuttavat myös sisäiset läheteet, joiden kasvu on suhteellisesti suurempaa kuin ulkoisten läheteitten.

Seitsemän vuorokauden readmissio oli nelinkertainen tavoitteeseen nähden. Tavoite ja toteutuma eivät ole yhteismitallisia. Mittari tulee kehittää vertailukelpoiseksi.

Hoidon laatua ja vaikuttavuutta mittaavia tavoitteita tulisi lautakunnan mielestä sisällyttää taloussuunnitelmiin nykyistä laajemmin.

#### 4.3.3 Taloudellisuus ja tehokkuus

Taloussuunnitelmassa asetetut tavoitteet:

Työn tuottavuutta lisätään kehittämällä toimintamalleja. Tuottavuuskehitys todennetaan tarkoituksenmukaisilla mittareilla.

Talouden tasapaino saavutetaan hallitsemalla menoja, jäsenkuntamyyntiä ja muita tuloja.

Kriittiset menestystekijät ja mittarit:

Mittari (1000 €)	Tavoite (sisältää muutokset)	Toteutuma TP	Tarkastuslautakunnan arvio
<b>Talouden tasapainon saavuttaminen</b>			
Talouden tasapaino (on ylijäämä)	804	861	
Tulot yhteensä	448922	460212	
-myynti jäsenkunnille	305683	305825	
-ulkokuntamyynti	72246	78946	
Menot yhteensä	448117	459351	
-välittömät palkkamenot	181259	183966	
<b>Tehokas resurssien kohdentaminen</b>			
Leikkaussalien kapasiteetin käyttöaste virka-ajan tmp (%)	75,0	66,0	
Kuormitus klo 12	80,0	76,7	
€/hoidettu potilas	4600	4702	
Tarkastuslautakunnan arviointi	Ei toteutunut	Toteutui osittain	Toteutui

Sanallisten tavoitteiden toteutumisesta on kerrottu tilinpäätöksessä. Tuottavuuskehityksen seurannan ja arvioinnin sijaan painopisteen toiminnan tuloksellisuuden arvioinnissa todetaan siirtyvän entistä enemmän hoidon vaikuttavuuteen. Tästä näkökulmasta jatkossa keskitytään erilaisten laaturekisterien kehittämiseen ja mm. elämänlaatumittareista saatavan tiedon hyödyntämiseen.

Talouden keskeiset tavoitteet saavutettiin hyvin. KYSin kokonaismenot ylittivät talousarvion noin 11 miljoonalla eurolla (2,5 %). Menojen ylitys pystyttiin kattamaan kasvaneilla tuloilla, joista merkittävä erä oli ulkokuntamyynä. Myynti ylitti budjetoidun liki seitsemällä miljoonalla eurolla. Myyntitulojen yhteismäärästä ulkokuntamyynnin osuus on liki 21 prosenttia. Osuus on yo-sairaanhoidopiireistä suhteellisesti suurin.

Ulkokuntamyynnin kasvattaminen vielä nykyisestään on tavoitteena. Tätä tukevat mm. strategiaan kirjatut KYSin tavoitteet olla huippuosaajien keskus ja kansainvälisesti merkittävä toimija. Huippuosaamisesta ja maakunnan ulkopuolelta saatavista tuloista hyötyvät, ja ovat tähänkin mennessä hyötyneet, jäsenkunnat ja niiden asukkaat. Uhkana tälle kehitykselle ovat sairaanhoidopiirien väliin työnjakoon liittyvät kysymykset.

Välittömät palkkamenot ylittivät tavoitteen johtuen ennakoitua selvästi suuremmasta työpanoksesta. Kokonaisuutena henkilöstömenot toteutuivat talousarvion mukaisina johtuen kilpailukykyopimuksen seurauksena alentuneista henkilösivukuluista. Menoissa merkittävää säästöä syntyi myös ICT-varautumishankkeen kulujen siirtymisellä osin seuraaville vuosille.

Leikkaussalien kapasiteetin käyttöaste virka-ajan toimenpiteissä oli tavoitteeseen nähden edelleen alhainen. Tarkastuslautakunta on useina vuosina kiinnittänyt arviointikertomuksissaan huomiota tähän seikkaan.

Talouden tasapainolle asetetut tavoitteet saavutettiin hyvin.

Mitattavia tavoitteita oman toiminnan tuottavuuden ja hoidon vaikuttavuuden kehityksen seuraamiseksi ja arvioimiseksi on tarpeen edelleen kehittää.

Leikkaussalien käyttö virka-aikaisessa toiminnassa tulee olla tehokkaampaa.

Pyrkimys ulkokuntamyynnin edelleen kasvattamiseen on tarkastuslautakunnan mielestä perusteltua. Tämä vahvistaa KYSin asemaa kansainvälisenä ja kansallisena toimijana, josta hyötyy myös koko alueen väestö.

KYSin asema yo-sairaalan ja huippuosaajien keskuksena tulee tarkastuslautakunnan mielestä ottaa näkyvästi huomioon myös Pohjois-Savon maakunnan SoTe-suunnitelmissa.



#### 4.3.4 Henkilöstövoimavarojen hallinta ja osaaminen

Taloussuunnitelmassa asetetut tavoitteet:

Työhyvinvointia parannetaan omaksumalla Lean-kehittäminen ja –johtaminen osaksi normaalitoimintaa

Kriittiset menestystekijät ja mittarit:

Mittari	Tavoite (sisältää muutokset)	Toteutuma TP	Tarkastuslautakunnan arvio
<b>Henkilöstövoimavarat ja osaamisen vahvistaminen</b>			
Nettotyöpanos	2997	3151	
Poissaolot	1088	1128	
Sairauspoissaolot/nettotyöpanos (pv)	14,0	21,7 (14,75)	
Lyhytaikaisten (<13pv) sijaisten käyttö M€	1,0	1,5	
Tarkastuslautakunnan arviointi	<b>Ei toteutunut</b>	<b>Toteutui osittain</b>	<b>Toteutui</b>

Lean-kehittämistä on viety eteenpäin mm. palkkaamalla lean-koordinaattori. Kehittämistoimien tuloksille ei taloussuunnitelmassa ole vielä asetettu mitattavia tavoitteita. Kehittämistoiminnan tuloksista tulisi tarkastuslautakunnan mielestä raportoida myös toimintakertomuksessa.

Nettotyöpanos ylitti selvästi asetetun alkuperäisen kiinteän tavoitteen, mutta toteutui valtuuston joulukuussa asettaman sitovan tavoitteen välisarvon ylärajan mukaisena. Alkuperäisen nettotyöpanostavoitteen ylittymisen (154 työpanosta) vaikutus henkilöstökuluihin on yli 10 miljoonaa euroa.

Tilinpäätöksen tietojen mukaan sairauspoissaolot olisivat ylittäneet tavoitteen huomattavasti. Tavoite ja toteutumaluku eivät ole yhteismitallisia, vaan ne on laskettu eri perustein. Tilinpäätöksen 2016 mukaan sairauspoissaolot nettotyöpanosta kohti olivat likimain samalla tasolla (21,4) kuin 2017. Henkilöstökertomuksen mukaan terveysperusteisten poissaolojen toteutuma oli vuonna 2017 keskimäärin 14,75 htp/henkilö ja vuonna 2016 14,81 htp/henkilö.

Nettotyöpanos ylitti selvästi taloussuunnitelmassa olleen alkuperäisen (kiinteän) tavoitteen. Se toteutui kuitenkin valtuuston hyväksymän muutetun sitovan tavoitteen välisarvon puitteissa.

Alkuperäinen nettotyöpanokselle asetettu tavoite oli ilmeisen epärealistinen tai suunniteltuja sopeutustoimia ei kyetty toteuttamaan.

Nettotyöpanosta kohti lasketussa sairauspoissaolojen määrässä ei tapahtunut muutosta edellisvuodesta. Työhyvinvoinnin edistämiseen on tarvetta edelleen panostaa.

#### Tutkimus, opetus ja kehittämistoiminta

##### Tutkimus ja opetus

KYSin tutkimusrahoituksen kokonaismäärä on ollut viime vuodet aleneva. Merkittävin vaikutus kokonaisrahoituksen tasoon on ollut valtion tutkimusrahoituksen (VTR) pudotuksella vuodesta 2014. Julkisen rahoituksen ja toimeksiantotutkimusten rahoituksen hankkiminen tutkimuksille korostuu entisestään. KYSin strategiassa tutkimustoiminnan ja huippuosaamisen edistäminen on asetettu keskeiseksi tavoitteeksi. Kaikki toimenpiteet riittävän tutkimusrahoituksen turvaamiseksi ovat vält-

tämättömiä, jotta KYSin asemaa korkeatasoisen tutkimuksen keskittymänä voidaan edelleen parantaa. Tästä hyötyvät ennen muuta kaikki jäsenkuntien ja erva-alueen asukkaat.

Opetuksen osuus ja siihen käytettävä resurssi KYSin toiminnassa on merkittävä. Tästä toiminnasta aiheutuvien kustannusten korvaamiseksi saatu erityisvaltionosuus on pysynyt viime vuodet melko vakaana. Hammaslääketieteen opetuksen uudelleen käynnistämisen kustannuksiin on saatu määräjän erillinen korvaus.

Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan KYSillä on hyvät edellytykset yhdessä Itä-Suomen yliopiston ja muiden toimijoiden kanssa parantaa asemaansa huippuosaamisen yksikkönä.

Riittävän rahoituksen turvaaminen tutkimustoimintaan tarvittaessa myös jäsenkuntarahoituksella olisi tarkastuslautakunnan mielestä perusteltua.

### **Kehittämistoiminta**

Taloussuunnitelmassa kuvattujen kehittämishankkeitten eteneminen ja tehdyt toimenpiteet on kerrottu tilinpäätöksen luvussa 4. Hankkeet liittyvät sekä koko erityisvastuualueen että KYSin oman toiminnan kehittämiseen. Kokonaisuutena hankkeet ovat tilinpäätöksessä esitettyjen tietojen perusteella edenneet pääosin suunnitellulla tavalla.

KYSin investoinnit ovat olleet jo useita vuosia varsin korkealla tasolla ja jatkuvat näin vielä pitkään. Investointien tarkoituksena on fyysisten puitteitten uudistamisen lisäksi mahdollistaa samalla merkittävien toiminnallisten muutosten tekeminen. Vuonna 2017 toteutettujen peruskorjaushankkeitten lisäksi Uusi-Sydän –hanke eteni kilpailutukseen ja sen toteuttaminen on jo käynnistynyt. Hankkeen etenemisen myötä päästään kehittämään ja muuttamaan konkreettisesti nykyisiä toimintamalleja ja sujuvoittamaan hoitoprosesseja.

Tarkastuslautakunnan mielestä on tärkeää, että fyysisten tilojen ja toiminnallisten muutosten vaikutuksia sairaalan toiminnan tuottavuuteen ja myös laatuun selvitetään ja analysoidaan jokaisen toteutetun hankkeen osalta perusteellisesti. Muutosten ja vaikutusten mittaamiseksi ja arvioimiseksi tulisi hankkeille laatia alkuvaiheessa selkeät tavoitteet ja mittaristo.

Kaarisairaalan investoinnin ja siihen liittyvien toiminnallisten muutosten vaikutusten arviointi ei tarkastuslautakunnan mielestä tuottanut selkeää mitattua tietoa hankkeen vaikutuksista tuottavuuteen ja kustannussäästöistä.

Tarkastuslautakunta katsoo, että Uusi-Sydän – hankkeen tuottavuuden ja vaikuttavuuden sekä sen kustannusvaikutusten arvioinnin mittaristo tulisi laatia etukäteen selkeäksi, jotta hankkeella tavoiteltavia tuloksia voitaisiin arvioida mahdollisimman luotettavasti sen aikanaan valmistuttua.

### **Kysteri-liikelaitos**

Liikelaitoksen johtokunta on hyväksynyt 23.3.2016 Kysterin strategian 2017-2020. Taloussuunnitelman tavoitteiden asettamisen pohjana ovat strategiset tavoitteet ja niiden pohjalta johdetut kriittiset menestystekijät ja mittarit.

Kysterin johtokunnan allekirjoittama tilinpäätös on erillistilinpäätöksenä kuntayhtymän tilinpäätöksen liitetiedoissa. Tilinpäätöksessä ei ole tarkemmin analysoitu hyväksytyyn strategiaan toteutumista ja sen toteuttamisesta.

Hoidon saatavuus on toimintakertomuksen mukaan toteutunut hoitotakuun mukaisesti.

Liikelaitos teki sille valtuuston asettaman sitovan tavoitteen mukaisen nollatuloksen ja maksoi jäsenkuntien sijoittamalle peruspääomalle ja sijoitusrahaston pääomalle valtuuston talousarviossa päättämän koron. Juankosken osuus sijoitusrahastosta tuloutettiin tilinpäätöksessä.

Liikelaitos ei ollut vuonna 2017 tarkastuslautakunnan arvioinnin painopisteenä.

Liikelaitos saavutti valtuuston sille asettamat tavoitteet.

### **Konserniyhteisöjen tavoitteiden toteutuminen**

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

Tytäryhteisöille on taloussuunnitelmassa asetettu tavoitteita ja mittareita, jotka koskevat liikevaihtoa, tuloa, investointeja, pitkäaikaisen velan määrää ja omavaraisuusastetta.

Tytäryhteisöjen lisäksi vastaavat tiedot on esitetty myös kahden liikelaitoskuntayhtymän (ISLAB ja Servica) osalta, jotka on yhdistelty konsernitilinpäätökseen kuntayhtymän omistusosuuden mukaisesti.

Tytäryhteisöt saavuttivat niille asetetut tavoitteet hyvin ja niiden toiminta on ollut tilikaudella vakaa. Sakupe Oy:n toiminta laajenee Karteksin fuusion myötä Pohjois-Karjalaan, jonka jälkeen sillä on toimipisteitä kolmessa maakunnassa.

Liikelaitoskuntayhtymistä ISLAB jatkoi edelleen hyvän tuloksen tekemistä ja Servica sai katettua taseessa olleet alijäämät. Lisäksi se antoi vuoden aikana ostohyvityksen omistajille ja sopimus-kumppaneilleen. Servican talouden tasapainottaminen on toteutunut omistajien ja liikelaitoskuntayhtymän johdon tekemien suunnitelmien mukaisesti.

Tavoitteiden toteutuminen käy selville seuraavasta taulukosta (lähde PSSHP:n tilinpäätös).

KONSERNIYHTEISÖJEN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMINEN 2017										
	Sakupe Oy		Ki Oy Mustinlampi		Ki Oy Isoharja		ISLAB		SERVICA	
	Tavoite	Toteutuma	Tavoite	Toteutuma	Tavoite	Toteutuma	Tavoite	Toteutuma	Tavoite	Toteutuma
Liikevaihto	15700	15995	5001	5202	1966	2080	58451	60658	82184	83381
Tulos	800	734	48	127	286	294	432	2741	3300	3356
Investoinnit	650	1800	250	230	205	557	1088	630	717	610
Pitkäaikaisen velan määrä	4275	4275	64600	61294	6192	6221	0	0	9287	9287
Omavaraisuusaste %	>40	55,0	9,0	9,3	33,0	36,8		59,0		16,8

Kuntayhtymässä voimassa oleva konserniohje on hallituksen hyväksymä. Uuden kuntalain mukaan valtuuston tulee päättää omistajaohjauksen periaatteista ja konserniohjeesta. Konserniohjeen ja omistajaohjauksen periaatteiden uudistaminen on vireillä.

Konserniyhteisöt saavuttivat niille asetetut tavoitteen hyvin.

Omistajaohjauksen perusteet ja konserniohje tulee kuntalain mukaisesti käsitellä valtuustossa.

## 5 MUU TOIMINNAN JA TALOUDEN ARVIOINTI

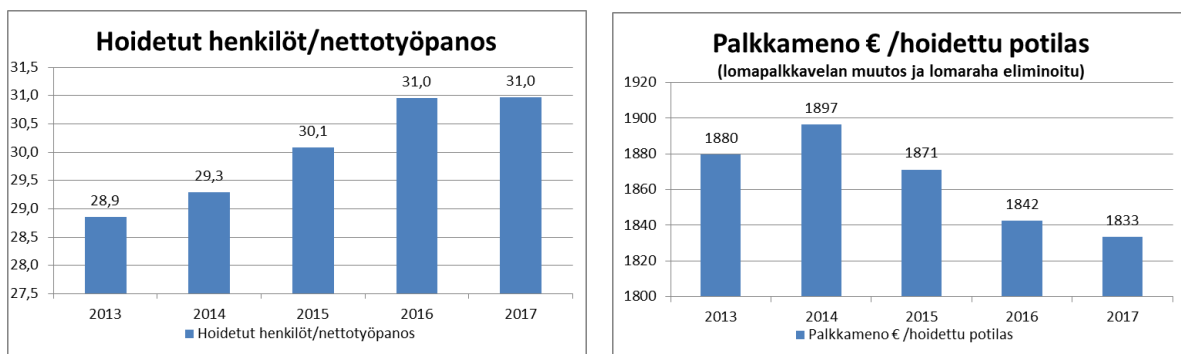
Tarkastuslautakunnan työohjelman mukaisten tarkastustapaamisten, tutustumiskäyntien ja muiden lautakunnan jäsenten tekemien havaintojen perusteella tarkastuslautakunta saattaa kuntalain mukaiseen arviointitehtäväänsä liittyen valtuuston tiedoksi seuraavaa:

### Tuottavuusohjelma ja THL:n tuottavuusvertailut

Vuosina 2013–2016 käynnissä olleen tuottavuusohjelman loppuraportti valmistui vuonna 2017. Valtuusto merkitsi raportin tiedoksi kokouksessaan 16.10.2017. Tuottavuusohjelman keskeisimpänä tavoitteena oli jäsenkuntalaskutuksen kasvun ja keskimääräistä runsaamman yliopistollisen erikoissairaanhoidon käytön hillitseminen. Tuottavuusohjelman käynnistyessä jäsenkuntamyynnin vuosittaisen kasvun rajaksi asetettiin 2,6 prosenttia. Tavoitetta kiristettiin vuosittaisissa taloussuunnitelmissa. Vuosittainen jäsenkuntalaskutuksen muutos, toimintojen ja kustannusten siirrot huomioiden, toteutui alle alkuperäisen tavoitteen. Myös muutetuissa vuosittaisissa kasvun rajoissa pysyttiin varsin hyvin.

Sairaansijojen määrä väheni tuottavuusohjelman aikana noin 150:llä ja toiminta muuttui entistä avohoitopainotteisemmaksi. Toimintoja uudistettiin erityisesti yhteistyössä Kuopion kaupungin kanssa. Oman toiminnan tuottavuutta pystyttiin parantamaan. Kehitystä kuvaavina tietoina on tässä käytetty hoidettujen potilaiden määrää yhtä nettotyöpanosta kohti sekä välitöntä palkkamenoa hoidettua potilasta kohti. Tuottavuusohjelman vaikutuksia hoidon laatuun ja vaikuttavuuteen ei ole tarkasteltu.

Seuraavista kaavioista käy selville edellä kuvatuin perustein tarkasteltu oman työn tuottavuuden kehittyminen vuosina 2013-2017 (lähde Assi).



Tarkastelu osoittaa KYSin työn tuottavuuden kehittyneen positiivisesti vuodesta 2014 lähtien. Tähän kehitykseen ovat vaikuttaneet tuottavuusohjelma sekä taloussuunnitelmien rajatut menokasvut.

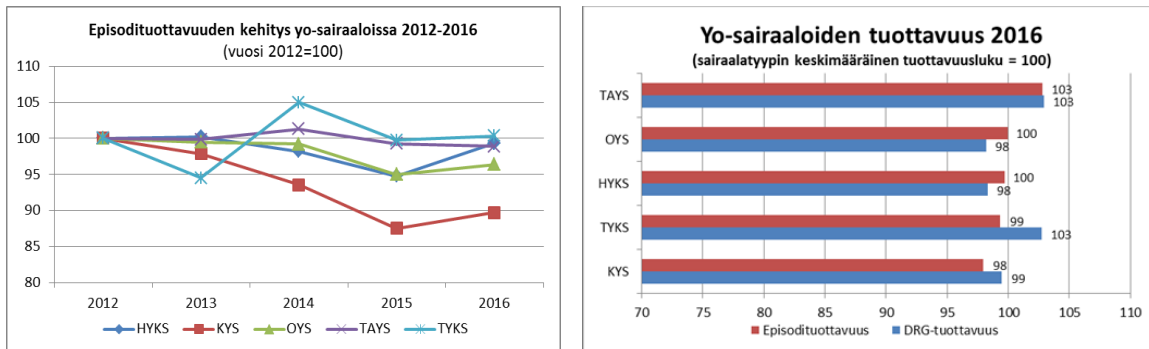
Työn tuottavuuden parantumisen seurauksena vuonna 2017 hoidettiin yli 6000 potilasta enemmän ja palkkakuluissa säästettiin 5-6 M€ vuodessa vuosikymmenen alkuun verrattuna.

Edellä kuvatut tulokset eivät kuitenkaan näy positiivisena kehityksenä Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) tekemissä sairaaloiden toiminnan valtakunnallisissa tuottavuusvertailuissa. Viimeisimmän raportin mukaan KYSin oman tuottavuuden (indeksi 2012=100) kehitys on ollut jaksolla 2012–2016 yo-sairaaloista kaikkein heikointa. Vuoden 2016 lopussa tuottavuusindeksi on kymmenen prosenttia heikompi kuin lähtötilanteessa.

Heikkoa kehitystä THL:n vertailuissa on selitetty muun muassa sillä, että KYSin tuottavuusohjelman myötä toimintaa on muutettu voimakkaasti avohoitopainotteiseksi ja että käytetty mittari ei painota näitä toimintoja samalla tavalla kuin vuodeosastohoitoa. Tosiasia on, että KYSin vuode-

osastojen käyttö oli pitkään ylisuurta muihin yo-sairaaloihin nähden ja se tuotti myös episodeja. Tämä piti KYSin tuottavuuden pitkään muita yo-sairaaloita parempana – ehkä virheellisestikin. Avohoitopainotteisuus on kuitenkin ollut selvä kehityssuunta kaikissa yo-sairaaloissa. Tähän kehitykseen KYS tuli mukaan vahvemmin vasta tuottavuusohjelman myötä.

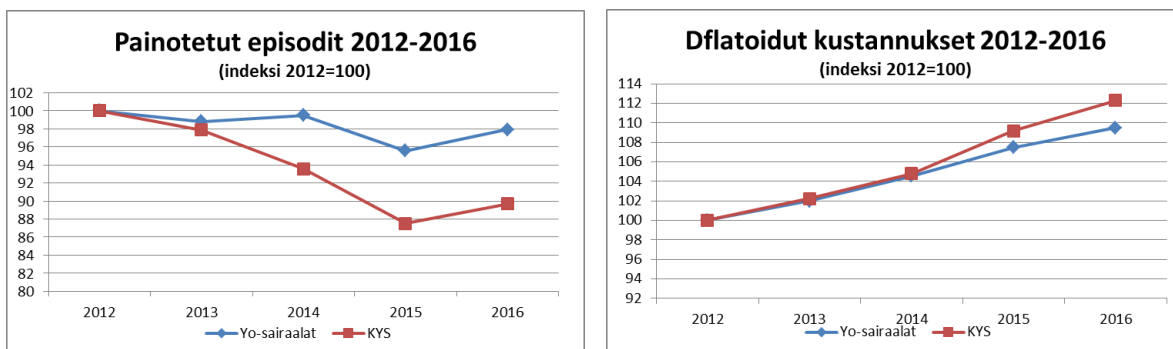
Jäljempänä olevista kaavioista käy selville episodituottavuuden kehitys yo-sairaaloissa vuosina 2012–2016 (2012=100) ja poikkileikkaustilanne vuonna 2016 (lähde THL).



Aikasarjakaaviosta nähdään, että tuottavuus nousee KYSissä varsin jyrkästi vuodesta 2015 - toiseksi eniten HYKSin jälkeen. Kehityksen suunnan kääntyminen on ilahduttavaa. Tuottavuuden nousuun vaikutti tuotosten (episodit) määrän kasvu.

Vertailuissa tuotosten rinnalla tuottavuuteen vaikuttavat kustannukset. KYSin omassa tuottavuusohjelmassa jäsenkuntalaskutuksen kasvun hillitseminen onnistui hyvin. THL:n vertailuaineistossa KYSin kustannukset ovat kasvaneet likimain samaa tahtia muiden yo-sairaaloitten kanssa. Toimintojen muuttuessa avohoitopainotteisemmiksi olisi oletettavaa, että tämä heijastuu myös kustannuskehitykseen. Kustannuksiin vaikuttavat myös investoinneista seuraavat poistot ja korkokustannukset, jotka vaikuttavat KYSin viime vuosien lukuihin.

Seuraavissa kaavioissa on esitetty KYSin ja yo-sairaaloitten painotettujen episodien ja deflatoitujen kustannusten muutos vuosina 2012-2016 (lähde THL).



Tuottavuusohjelmalla on ollut positiivinen vaikutus KYSin oman työn tuottavuuden paranemiseen ja jäsenkuntalaskutuksen kasvun hillitsemiseen.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) julkaisemien vertailutietojen perusteella KYSin tuottavuuden kehitys suhteessa muihin yo-sairaaloihin on viime vuosina ollut selvästi heikompi. Vuonna 2016 tuottavuus parani edellisvuodesta KYSissä yo-sairaaloista toiseksi eniten. Tarkastuslautakunta pitää alkavaa kehityssuuntaa hyvänä.

Tuottavuuden kehittymisen seuraaminen ja arvioiminen kriittisesti useista näkökulmista on tarkastuslautakunnan mielestä tarpeen. Oman toiminnan tuloksellisuuden seuraamiseksi olisi syytä kehittää useampia taloudellisuutta, tuottavuutta ja vaikuttavuutta kuvaavia trendipohjaisia mittareita.

### **Päivystyksen ja tehohoidon henkilöstöresurssit**

Kesän aikana KYS oli laajasti esillä julkisuudessa päivystyksen ja tehohoidon henkilöstön työkuormituksesta ja henkilöstövajeesta johtuneista uutisoinneista. Tarkastuslautakunta kuuli asian johdosta sairaanhoitopiirin ylintä johtoa ja vastuullisten yksikköjen johtoa sekä hankki muita asiaa koskeneita tarpeelliseksi katsomiaan selvityksiä. Henkilöstön edustajia on kuultu myös tästä asiasta pääluottamusmiesten ja työsuojeluvaltuutettujen tapaamisissa.

Itä-Suomen aluehallintovirasto on suorittanut päivystyspoliikkia koskeneen työsuojelutarkastuksen syksyllä 2017. Tarkastuksen perusteella työnantaja on antanut selvitykset toimista, joihin se on ryhtynyt asioiden korjaamiseksi. Tarkastuksesta on annettu vuoden lopussa uusi tarkastuskertomus, jossa on arvioitu työnantajan tähän mennessä tekemiä suunnitelmia ja korjaavien toimien riittävyttä. Tarkastusten perusteella ei työnantajaan ole kohdistettu sanktioita tai niiden uhkaa.

Vuoden 2018 taloussuunnitelmaan sisältyy henkilöstölisäyksiä päivystyksen ja tehohoidon yksiköihin. Näillä on korjattu sekä lääkäreiden että hoitajien vajaamiehityksestä johtuneita pahimpia puutteita. Päivystyksen toiminnan luonteesta johtuvien ruuhkahuippujen kokonaan poistamiseen ei toteutetuilla henkilöstölisäyksillä päästä. Tilanteen paremman hallinnan aikaansaamiseksi on selvitetty mm. poolimalleja ja otettu käyttöön ruuhkamittari. Hoitotyön palveluyksikön kyky välittää osaavaa ja tehtäviin koulutettua sijaistyövoimaa on myös ollut avainasemassa ongelmia ratkottaessa.

Tarkastuslautakunta toteaa, että päivystyksen ja tehohoidon henkilöstöresurssi on ollut viime vuosina selvästi alimitoitettu. Henkilöstön esittämä huoli jaksamisesta ja palvelujen turvaamisesta on ollut aiheellinen.

Taloussuunnitelmaan 2018 hyväksytyt lisäresurssit ovat olleet välttämättömiä. Henkilöstöresurssien riittävyttä ja henkilöstön jaksamista tulee lautakunnan mielestä tiiviisti seurata.

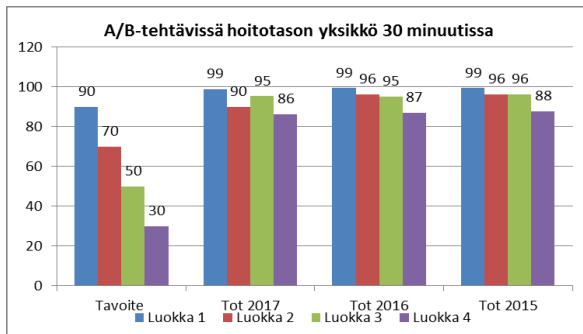
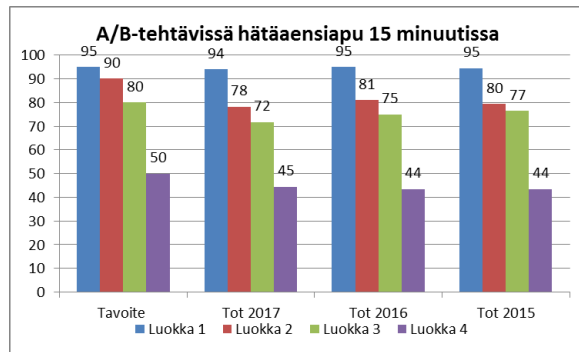
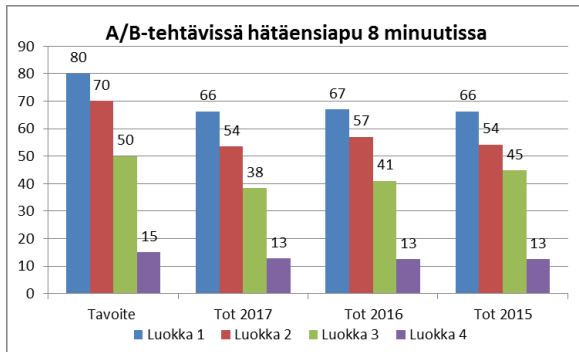
Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan sairaanhoitopiirin ylin johto ja toiminnoista vastaavien yksikköjen johto ovat ryhtyneet asianmukaisiin toimiin välittömien ongelmien poistamiseksi ja pidemmällä aikavälillä vaikuttavien toimintaprosessien uudistamiseksi ja toteuttamiseksi.

Tehdyissä viranomaistarkastuksissa ei työnantajaa kohtaan ole kohdistettu sanktioita.

### **Ensihoidon palvelutasotavoitteiden toteutuminen**

Tarkastuslautakunta on saanut tilikauden aikana selonteon ensihoidon palvelutasopäätöksen toteutumisesta ja siihen liittyvästä uudistuksesta. Tarkastuslautakunta on arvioinut vuosittain palvelutasopäätöksen toteutumista ensihoidon toimittaman julkisen raportoinnin pohjalta.

Seuraavissa kaavioissa on kuvattu hätäensiavun saamiselle asetettujen tavoitteiden toteutuminen (saavutettavuus) sairaanhoitopiirin alueella eri luokissa vuosina 2015-2017 suhteessa palvelutasopäätöksen tavoitteisiin (lähde PSSHP internet sivut/ensihoidon palvelun saavutettavuus).



Kaavioista nähdään, että koko sairaanhoitopiiriin tasolla saavutettavuus on pysynyt eri vuosina likimain samana. Kaikien nopeimmin suoritettavien hätäensiavun tehtävien saavutettavuus ei toteutunut missään luokassa palvelutasopäätöksen tavoitteen mukaisena. Hoitotason yksikölle asetettu saavutettavuustavoite sen sijaan toteutui kaikissa luokissa.

Vuoden 2018 alusta palvelutasopäätökset ovat yhtäläiset kaikissa erva-alueen sairaanhoitopiireissä ja saavutettavuutta koskevat tavoitteet on määrittely uusiksi.

Vuoden 2017 ensihoidon nettokustannukset olivat kuntakortin mukaan 10,7 miljoonaa euroa ja lasivat edellisvuodesta noin miljoonalla eurolla. Ensihoitopalvelun tehtäviä oli kaikkiaan liki 52000, joista kiireellisiä A/B-tehtäviä noin kolmannes.

Kuntaliiton tilastojen mukaan Pohjois-Savon sairaanhoitopiiriin asukasta kohden laskettu nettomeno vuonna 2017 oli 42 euroa/asukas valtakunnallisen keskiarvon ollessa 36 euroa/asukas.

Tarkastuslautakunta tutustui vuoden aikana uuteen tilannekeskukseen ja sen toimintaan. Samoissa tiloissa työskentelee nyt myös sosiaalipäivystys ja Kuopion kaupungin kotihoidon turvapalvelut. Yhteisissä tiloissa työskentely on osoittautunut toimivaksi malliksi.

Ensihoidon saavutettavuus vuonna 2017 on käytävissä olleisiin resursseihin nähden toteutunut tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan hyvin.

Yhteistyön tiivistäminen eri toimijoiden kesken kansalaisten turva-/huolenpitopalveluissa on tarkastuslautakunnan mielestä tarkoituksenmukaista.

## Toimintajärjestelmän uudistaminen

Vuoden 2017 aikana toteutettiin KYSin uuteen strategiaan pohjautuen merkittävä johtamisjärjestelmän ja organisaatorakenteen uudistaminen. Aiempi sairaalatoiminnassa ollut tilaaja-tuottajapohjaiseen ajatteluun perustunut palvelualuejako poistui. Vuoden 2018 alusta KYSin toiminta tapahtuu yhtenä kokonaisuutena "sairaala"-palvelualueen sisällä. Muutoksella tavoitellaan johtamisen virtaviivaistamista ja toiminnan suuntaamista potilaan hoitoprosessien mukaiseen polkuun. Keskiössä tulisi jatkossa olla entistä enemmän asiakas ja potilas. Toimintajärjestelmän muutokseen liittyen hyväksyttiin myös uusi hallintosääntö ja toimintasääntö.

Uudistuksen yhtenä tavoitteena on osaltaan ollut KYSin valmistautuminen mahdolliseen maakunta-/soteuudistukseen. KYSillä yliopistollisena sairaalana tulee olemaan merkittävä asema maakunnan tuottajaorganisaatiossa. Pohjois-Savon maakunnalla ja yliopistollisella sairaalalla tulee olemaan myös yhteistoiminta-alueen osalta vastuu omaa maakuntaa laajemman kokonaisuuden koordinoinnista ja yhteensovittamisesta.

Toimintajärjestelmän toteutuksessa resurssien käytön optimointiin ja hyvään johtamiseen tulee tarkastuslautakunnan mielestä jatkossa panostaa riittävästi. Poikkeuksellisiin työn suorittamiseen ja palkkaukseen liittyvien järjestelmien sijaan sairaalan toiminnassa tulee lähtökohtana olla prosessien toimivuuden turvaaminen riittävin pysyvin resurssein.

Tarkastuslautakunta katsoo, että KYSin strategiaan pohjautuva toimintajärjestelmän uudistaminen onnistui hyvin. Jatkon kannalta on tärkeää, että strategian jalkauttaminen onnistuu ja toimintajärjestelmälle asetetut tavoitteet toteutuvat käytännön toiminnoissa.

KYSin asema ja merkitys yliopistollisena sairaalana tulee tunnistaa ja ottaa vahvasti huomioon Pohjois-Savon maakunta-/soteuudistuksen valmistelussa.

## Henkilöstöasiat

Tarkastuslautakunta sai vuoden aikana työnantajapuolen selonteon henkilöstöasioista ja kuuli järjestetyssä tapaamisessa henkilöstöjärjestöjen edustajia. Lautakunta on tutustunut laadittuun henkilöstökertomukseen.

Selontekojen ja tapaamisen perusteella tarkastuslautakunta on yleisenä havaintonaan todennut, että henkilöstön edustajien ja työnantajan välisen yhteistoiminnan foorumit ja käytössä olevat toimintatavat vastaavat molempien osapuolten yt-toiminnan tarpeisiin. Työsuojelun eriyttäminen yt-toiminnasta on selkeyttänyt asioiden käsittelyä ja yhteistoiminnassa mukana olevien henkilöiden ajankäyttöä. Erilliset toimikunnat mahdollistavat myös niille kuuluvien omien asioiden aiempaa perusteellisemmän käsittelyn.

Henkilöstön esittämien näkemysten mukaan viime vuosien kovat sääätavoitteet ja kustannusten kasvun hillintä ovat johtaneet henkilöstön jaksamisessa pohjan saavuttamiseen. Henkilöstö on omalta osaltaan ollut eri keinoin mukana säästötalkoissa. Kesällä päivystyksessä esille tulleet reaktiot ovat olleet osaltaan heijastusta jaksamisongelmista.

Tarkastuslautakunnan saaman käsityksen mukaan henkilöstöllä ja työnantajalla on yhteinen näkemys siitä, että koko KYSin tasolla kaivataan vahvempaa yhtenäistä henkilöstöpolitiikkaa ja palvelussuhdeasioiden linjaamista. Aiempi hajautettu toimintatapa ja säännöillä vahvistetut valtuudet ovat johtaneet organisaatiossa osin epäyhtenäisiin käytäntöihin. Tältä osin uusi toimintajärjestelmä ja siihen liittyvien sääntöjen uudistaminen antaa aiempaa enemmän mahdollisuuksia käytäntöjen yhtenäistämiseen.

Tehtyjä panostuksia työhyvinvoinnin ja työsuojelun resurssien lisäämiseen tarkastuslautakunta pitää tarpeellisina ja strategian mukaisina. Edellisen työhyvinvointikyselyn (2016) mukaan heikoimmat tulokset sai johtaminen koko organisaation tasolla. Kyselyn tulosten yleisluontoisuuden perusteella ei tämän ongelman purkamiseen ja toimenpiteiden kohdentamiseen ole ollut keinoja. Toimenpiteinä tähän on vastattu kuitenkin mm. järjestämällä johtamis- ja esimieskoulutusta. Jatkossa kyselyjä kehitetään niin, että johtamisen ongelmakohdat pystytään paremmin tunnistamaan ja löytämään keinoja niiden korjaamiseksi.



Henkilöstön terveyttä vaarantavia ja hyvinvointia rasittavia sisäilmaongelmia on edelleen eri laitoksissa ja toimitiloissa. Vuoden aikana akuuteiksi ovat nousseet Julkulan sairaalan ja Kuopion psykiatrian keskuksen (Kotkankallion) tilat. Johto on tarkastuslautakunnan mielestä ryhtynyt asianmukaisesti toimiin haittojen rajaamiseksi ja vaihtoehtoisten tilaratkaisujen etsimiseksi sekä pidemmällä aikavälillä toteutettavien hankkeitten suunnittelemiseksi.

Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan yhteistoimintamenettelyt työntäjän ja henkilöstön edustajien välillä toimivat hyvin.

Henkilöstö on osallistunut viime vuosien säästötalkoisiin vahvasti. Henkilöstön jaksamiseen on lautakunnan mielestä syytä kiinnittää jatkuvasti huomiota ja pyrkiä tunnistamaan sen rajat riittävän aikaisin tilanteiden kriisiytymisen estämiseksi.

Yhtenäisiin toimintaperiaatteisiin ja käytäntöihin henkilöstöasioissa on tarkastuslautakunnan mielestä syytä edelleen panostaa. Sairaanhoidopiiri on yksi työnantaja ja henkilöstön tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu siksi tärkeää.

Johtamisen ja esimiestyön valmiuksia antavaa koulutusta on syytä jatkaa. Johtamisen ongelmat organisaatiossa tulisi pystyä tunnistamaan mahdollisimman tarkasti. Johdon tavoitteiden viestiminen ja strategian jalkauttaminen kaikilla organisaatiotasoilla edellyttää panostuksia.

## 6 SISÄINEN VALVONTA JA RISKIENHALLINTA

Kuntayhtymän hallinnon ja talouden valvonta tulee järjestää niin, että ulkoinen valvonta ja sisäinen valvonta yhdessä muodostavat kattavan valvontajärjestelmän. Tarkastuslautakunnan tulee arvioida valvontajärjestelmän toimivuutta ja resurssien riittävyyttä. Sisäisen valvonnan järjestämisen vastuu on hallituksella ja toimivalla johdolla.

Tilinpäätöksen luvussa 3. on johdon ja hallituksen selonteko kuntayhtymän sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta. Selonteko konserniohjauksesta ja konsernivalvonnasta on luvussa 8.

Tarkastuslautakunta on saanut johdon suullisen selonteon sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja toteutumisesta tilikaudella. Tarkastuslautakunnalla on ollut käytettävissään sisäisen tarkastuksen raportit.

Tilintarkastaja on antanut tarkastuslautakunnalle oman arvionsa kuntayhtymän sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan sekä konsernivalvonnan järjestämisen asianmukaisuudesta. Tilintarkastuskertomus sisältää sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan sekä konsernivalvonnan järjestämistä koskevan lausuman. Sen mukaan kuntayhtymän sisäinen valvonta ja riskienhallinta sekä konsernivalvonta on järjestetty asianmukaisesti.

Kuntalain mukaan valtuuston tulee hyväksyä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet. Hallituksen tulee huolehtia sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnan järjestämisestä. Hallintosäännön mukaan hallitus hyväksyy sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa koskevat ohjeet ja menettelytavat. Valtuuston hyväksymässä konserniohjeessa tulee antaa tarpeelliset määräykset konsernivalvonnan ja raportoinnin sekä riskienhallinnan järjestämisestä.

Kuntayhtymävaltuusto on päättänyt 10.12.2012 sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista. Hallitus on hyväksynyt tämän jälkeen nyt voimassa olevan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan yleisohjeen. Voimassa oleva konserniohje on hallituksen hyväksymä. Kuntayhtymässä on ollut vireillä sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa sekä konserniohjausta koskevan ohjeistuksen uudis-

taminen ja päivittäminen vastaamaan kuntalain nykyisiä säännöksiä ja edistämään valvonnalle asetettävien tavoitteiden toteutumista entistä paremmin.

Kuntayhtymän sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämistä sekä konserniohjausta koskevat perusteet ja ohjeet tulisi saattaa mahdollisimman nopeasti voimassa olevien kuntalain säännösten mukaisiksi.

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan sekä konsernivalvonnan dokumentoitua raportointia hallitukselle tulisi tarkastuslautakunnan mielestä kehittää.

## 7 VASTINEET ARVIOINTIKEROMUKSEN HUOMIOIHIN

Tarkastuslautakunta esittää, että hallitus antaa lausunnot ja vastineet tässä arviointikertomuksessa esitettyihin huomioihin ja johtopäätöksiin siten, että ne saatetaan tiedoksi valtuustolle lokakuun kokouksessa. Erityisesti tarkastuslautakunta pyytää lausunnossa kiinnitettävän huomiota seuraaviin asioihin:

Kuinka taloussuunnitelman toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet ja niiden pohjalta asetetut mittarit saataisiin mittaamaan nykyistä selvemmin strategian tavoitteiden toteutumista?

Kuinka jäljellä olevan alijäämän kattamiseen liittyvät riskit on tiedostettu ja mitkä ovat hallintakeinot?

Mitä toimenpiteitä on suunniteltu leikkaussalien kapasiteetin käyttöasteen parantamiseksi ja jonottoman sairaalan toimintamallin käyttöönottamiseksi?

Kuopiossa 9. toukokuuta 2018

Ilkka Raninen  
puheenjohtaja

Iivo Polvi  
varapuheenjohtaja

Heikki Haatainen  
jäsen

Sanna Kauppinen  
jäsen

Terttu Kolari  
jäsen

## LIITE

**ARVIINTIKERTOMUKSESSA ESIINTYVIEN LYHENTEIDEN JA NIMIEN SELITYKSET**

ASSI	Talouden ja raportoinnin seurantajärjestelmä
ISLAB	Itä-Suomen laboratorokeskuksen liikelaitoskuntayhtymä, joka tuottaa sairaanhoitopiirille laboratorion palvelut
Ki Oy Isoharja	Toimitiloja hallinnoiva ja vuokraava sairaanhoitopiirin tytäryhtiö
Ki Oy Mustinlampi	Toimitiloja hallinnoiva ja vuokraava sekä pysäköintitoimintaa harjoittava sairaanhoitopiirin tytäryhtiö
KYS	Kuopion yliopistollinen sairaala
Kysteri	Perusterveydenhuollon ja vanhusten laitoshoidon liikelaitos – on osa Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymää (palvelualue)
KYS-erva	Kuopion yliopistollisen sairaalan erityisvastuualue
PoSoTe	Pohjois-Savon maakunnan sote- uudistushanke
Sakupe Oy	Puhdistuspalveluja tuottava sairaanhoitopiirin tytäryhtiö
Servica	Itä-Suomen huoltopalvelut liikelaitoskuntayhtymä, joka tuottaa ravinto- huollon, välinehuollon, logistiikan ja kiinteistö kunnossapidon palveluja
THL	Terveiden ja hyvinvoinnin laitos
Uusi-Sydän –hanke	Pääsairaalan uudistamisohjelma (investoinnin arvo noin 165 M€)
VTR	Valtion tutkimusrahoitus
15D-mittari	Hoidon vaikuttavuutta 15 elämänlaadun ulottuvuudella mittaava mittari

**Sairaanhoitopiirien kuntayhtymistä käytetyt lyhenteet**

ESSOTE	Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä
HUS	Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri
ISSHP	Itä-Savon sairaanhoitopiiri
KSSH P	Keski-Suomen sairaanhoitopiiri
PSHP	Pirkanmaan sairaanhoitopiiri
PPSHP	Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri
PSSH P	Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri
SIUN SOTE	Siun sote - Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä
VSSH P	Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri

**Sairaaloista käytetyt lyhenteet**

HYKS	Helsingin yliopistollinen keskussairaala
KYS	Kuopion yliopistollinen sairaala
OYS	Oulun yliopistollinen sairaala
TAYS	Tampereen yliopistollinen sairaala
TYKS	Turun yliopistollinen keskussairaala