

ARVIOINTIKERTOMUS 2019

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä

Tarkastuslautakunta 24.4.2020

Sisällysluettelo

PUHEENJOHTAJAN KATSAUS.....	3
1 TARKASTUSTOIMINTA.....	5
2 EDELLISEN VUODEN ARVIOINTIKERTOMUKSEN JOHDOSTA TEHTYJEN TOIMENPITEIDEN ARVIOINTI.....	8
3 KYSIN STRATEGIAN TOTEUTTAMINEN	9
4 TOIMINNAN JA TALOUDEN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMISEN ARVIOINTI	11
4.1 Kuntayhtymätason (PSSHP) tavoitteet, talous ja alijäämän kattaminen.....	11
4.1.1 Kuntayhtymätason tavoitteet	11
4.1.2 Kuntayhtymätason talous 2019	11
4.1.3 Talouden tasapainotuksen toteutuminen tilikaudella 2019 ja talousarviossa 2020	13
4.1.4 Voimassa olevan taloussuunnitelman (2019-2021) riittävyys alijäämän kattamiseksi	14
4.1.5 Konsernin talous - Konsernitilinpäätös.....	16
4.2 Valtuuston KYS:lle ja KYSTERI:lle asettamien sitovien tavoitteiden toteutuminen	17
4.3 KYSille asetettujen ei-sitovien tavoitteiden toteutuminen.....	19
4.3.1 Potilas-/asiakaslähtöisyys.....	19
4.3.2 Palvelujen toimivuus	21
4.3.3. Taloudellisuus ja tehokkuus.....	24
4.3.4 Henkilöstövoimavarojen hallinta.....	26
4.4 KYSTERI-liikelaitos.....	28
4.5 Konserniyhteisöjen tavoitteiden toteutuminen.....	28
5 MUU TOIMINNAN JA TALOUDEN MUU ARVIOINTI.....	30
5.1 Yliopistosairaalan rooli ja merkitys.....	30
5.2 Sisäinen tarkastaja	30
5.3 Nuorten psykiatriset palvelut.....	31
5.4 Digitalisaation lisääminen	31
6 SISÄINEN VALVONTA JA RISKIENHALLINTA	33
7 HALLITUKSEN LAUSUNTO ARVIOINTIKERTOMUKSEN HAVAINTOJEN JOHDOSTA.....	34

PUHEENJOHTAJAN KATSAUS

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirille vuosi 2019 oli taloudellisesti edelleen haasteellinen. Talouden tasapainotus ei toteutunut suunnitellulla tavalla. Toiminnan tuloja ja menoja ei ole saatu tasapainoon. Alkuperäisessä taloussuunnitelmassa vuodelle 2019 ennakoitiin nolla tulosta. Tulos toteutui tilinpäätöksessä 9,1 M€:n alijäämäisenä. Kuntayhtymän talous jatkoi siten heikkenemistään.

On kuitenkin todettava, että vuoden 2019 aikana tehdyissä talouden sopeuttamistoimissa on onnistuttu verrattuna vuoteen 2018. Sopeuttamistoimissa hyvin keskeistä on ollut yhteistoimintaneuvotteluiden käynnistäminen helmikuussa 2019. Henkilöstö on ottanut vapaaehtoisia palkattomia talukoovapaita. Myös lomarahoja on vaihdettu vapaaksi ja ne näkyivät nettotyöpanoksen vähenemisenä sekä henkilöstön kokonaismäärän vähenemisenä.

Kattamaton kumulatiivinen alijäämää on kasvanut 17,6M€ euroon ja katettavaa alijäämää poistoero ja omat rahastot huomioiden on kaiken kaikkiaan 16 M€. Alijäämän kattamisvelvoite on kuluva vuosi 2020. Taseeseen kertyneet alijäämät on suunniteltu katettavaksi peruspääomaosuuksien suhteessa ja vuoden 2020 talousarvio on laadittu ylijäämäiseksi. Valtuuston päätöksen mukaisesti kertyneet alijäämät katetaan suorittamalla perussopimuksen 24 §:n mukainen 6,7 M€ euron lisäkanto vuonna 2020. Loput alijäämästä on suunniteltu katettavan vuoden 2020 talousarvion 11,3 M€ ylijäämällä. Nyt tiedetään, että koronaviruksesta johtuen kuluvan vuoden talousarvio ei tule toteutumaan taloussuunnitelmassa ennakoidulla tavalla.

Talouden pitäminen tasapainossa edellyttää menojen tehokasta hillintää, rakenteellisia muutoksia ja ulkokuntamyynnin kasvattamista. Rakenteiden uudistamista on edelleen jatkettava. Nykyisessä taloudellisessa tilanteessa on erityisen tärkeää pohtia erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon yhteistyön kehittämistä, siksi kuntien kanssa tähän liittyvää YHESSÄ hanketta on vietävä määrätietoisesti eteenpäin. Yhteistyötä myös sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoiden välillä on edelleen lisättävä.

Vaikeassa taloudellisessa tilanteessa on erityisesti pidettävä huolta henkilöstön hyvinvoinnista. On hiukan huolestuttavaa, että terveysperusteiset poissaolot ovat nousseet 3629 henkilötyöpäivällä. Laskettuna kalenteripäivinä sairauspoissaoloja oli 70042 päivää, joista suhteutettuna henkilöstöön keskimäärin saadaan 15,97 päivää/henkilö. Lisäystä edelliseen vuoteen on yli yksi työpäivä. Sairauspoissaolojen tavoite on ollut enintään 14 sairauspoissaolopäivää henkilöä kohden. Tämä ylittyi 1,97 päivällä. On aiheellista kiinnittää huomiota henkilöstön hyvinvointiin ja sairauspoissaolojen syihin ja määrän lisääntymiseen. Tärkeää on ennalta ehkäistä sairauspoissaoloja.

Potilas- ja asiakaslähtöisyyden kriittisiksi menestystekijöiksi taloussuunnitelmassa on määritelty kiireettömään hoitoon pääsyn varmistaminen lain säättämässä rajoissa – eli hoitotakuussa pysyminen. Hoitotakuu ei toteutunut yhdenkään kriteerin osalta. Leikkaustoiminnassa on leikkausaikojen antamisessa edistytty ja osin päästy toteuttamaan jonottaman sairaalan ideaa. Tämä on ollut tar kastuslautakunnan toiveena usean vuoden ajan.

Investoinnit ja toteutukset Uusi sydän –hankkeessa ovat edenneet suunnitellulla tavalla.

Tarkastuslautakunta pitää erittäin valitettavana sitä, että sisäisen tarkastajan virkaa eläköitymisen jälkeen ei ole täytetty. Taloudellisesta tilanteesta huolimatta sisäisen tarkastajan virka näin isossa kuntayhtymässä on välttämätön. Johtuneeko päätoimisen sisäisen tarkastajan puuttumisesta, että

vuodelle 2019 kuntayhtymän johtoryhmä ei ole määritellyt sisäisen valvonnan painopisteitä. Niiden asettamisessa, keskeisten havaintojen käsittelemisessä ja raportoinnissa ei ole toimittu johtoryhmätyöskentelyn toimintamallin mukaisesti. Myös tarkastuslautakunnan työ on huomattavasti vaikeutunut. Vuonna 2019 lautakunnan sihteerin tehtävät on hoidettu ostopalveluna tilintarkastusyhteisöltä.

Haluan kiittää sairaanhoitopiirin henkilöstöä ja johtoa vuodesta 2019. Olette tehneet erittäin vaativassa ja haasteellisessa taloudellisessa tilanteessa merkittävää ja arvokasta työtä.

Ilkka Raninen

puheenjohtaja
tarkastuslautakunta
Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri

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 sekä 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

Tarkastuslautakunta on valtuuston asettama ja toimii suoraan valtuuston alaisena. Tarkastuslautakunnan tehtävät on määritelty Kuntalain 121 pykälässä. Arviointityöhön liittyen tarkastuslautakunnan tehtävänä on kyseisen pykälän mukaan: *”arvioida, ovatko valtuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet kunnassa ja kuntakonsernissa toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisesti 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 2019

Tarkastuslautakunnan jäsenet ja henkilökohtaiset varajäsenet:

Jäsen

Ilkka Raninen, puheenjohtaja, Kuopio
Iivo Polvi, varapuheenjohtaja, Iisalmi
Heikki Haatainen, Vesanto
Sanna Kauppinen, Iisalmi
Terttu Kolari, Tuusniemi

Varajäsen

Anu Sorjonen, Lapinlahti
Sari Andersson, Keitele
Jorma Räsänen, Kaavi
Mikko Lankinen, Kuopio
Tiina Nousiainen, Leppävirta



Tarkastuslautakunnan sihteeripalvelut on tilikauden 2019 osalta hankittu lautakunnan päätöksen mukaisesti KPMG Oy Ab:ltä.

Tarkastuslautakunnan työskentelyssä on otettu huomioon jäsenten esteellisyys. Lautakunnan jäsen Heikki Haatainen on ollut esteellinen KYSTERI-liikelaitoksen osalta – esteellisyysperusteena toimiminen tilaajatoimikunnan jäsenenä.

Arviointisuunnitelman toteutuminen

Tarkastuslautakunta on laatinut työskentelynsä pohjaksi arviointisuunnitelman (2017-2020), jota tarkennetaan kullekin tilikaudelle laadittavalla työohjelmalla. Arviointisuunnitelmaa on päivitetty vuoden 2019 syksyllä. Tarkastuslautakunnan työohjelma hyväksyttiin elokuun kokouksessa ja tarvittaessa työsuunnitelmaa on päivitetty arvioinnin edetessä.

Tarkastuslautakunta kokoontui kalenterivuonna 2019 yksitoista (11) kertaa. Tilikauden päättymisen jälkeen lautakunta on kokoontunut 8 kertaa.

Tarkastuslautakunta on kuullut työohjelman mukaisesti arviointitapaamisissa sairaanhoitopiirin johtajaa ja talousjohtajaa sekä johtajaylilääkäreitä, toimialajohtajaa ja sairaalanjohtajaa kuntayhtymän ja sairaalan toiminnan ja talouden tavoitteiden toteuttamisesta ja muista ajankohtaisista asioista. Valtuuston asettamien toiminnan ja talouden tavoitteiden toteutumisen seurannan lisäksi arviointisuunnitelman mukaisina painopisteinä olivat omistajaohjaus ja konsernijohtaminen. Tarkastuslautakunta kävi keskustelua myös tutkimus-, opetus- ja innovaatio-yksikön kanssa. Palvelukeskuksista arviointitapaamiset järjestettiin seuraavien palvelukeskusten kanssa: Lääkinnälliset palvelut (PK130), Mielenterveys ja Hyvinvointi (PK140) ja Hoitotyö ja sihteeripalvelut (PK160), Taloushallinto (PK050), Yleishallinto/kiinteistötoimi (PK060) ja henkilöstöhallinto (PK060).

Kuopion kaupungin tarkastuslautakunnan kanssa pidettiin perinteinen vuosittainen yhteiskokous joulukuussa 2019. Kokoontumisen teemoina olivat Kuopion kaupungin ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin toiminnan ja talouden ajankohtaiset asiat sekä Sansia Oy:n ja Kiinteistö-KYS Oy:n toiminnan ja talouden tavoitteiden toteutuminen.

Tarkastuslautakunta osallistui kesäkuussa KYSin erva-alueen tarkastuslautakuntien kaksipäiväisiin neuvottelupäiviin Savonlinnassa. Elokuussa lautakunnan jäsenet osallistuivat Helsingissä järjestetyille yliopistosairaanhoitopiirien tarkastuslautakuntien ja ulkoisen tarkastuksen henkilöstön neuvottelupäiville.

Tarkastuslautakunta on valvonut sidonnaisuuksien ilmoittamista ja antanut tarvittaessa kehoituksia ilmoitusvelvollisuuden täyttämiseksi. Valtuustolle sidonnaisuusilmoitukset saatettiin tiedoksi kesäkuun kokouksessa. Tarkastuslautakunta on syksyn kokouksessa käsitellyt sidonnaisuusilmoituksia ja kehottanut tarkistamaan ja ilmoittamaan osin puutteellisia ja muuttuneita tietoja.

Arviointikertomus

Vuodelta 2019 annettavan arviointikertomuksen perustaksi tarkastuslautakunta on perehtynyt kuntayhtymän vuosien 2019-2021 taloussuunnitelmaan/talousarvioon sekä hallituksen allekirjoittamaan vuoden 2019 tilinpäätökseen ja laadittuun henkilöstökertomukseen. Arviointitapaamisissa saatujen selonteiden lisäksi lautakunnan jäsenet ovat seuranneet kuntayhtymän päätöksentekoa ja toimintaa sairaanhoitopiirin julkisten verkkosivujen ja lautakunnalle erikseen toimitetun aineiston avulla. Lautakunta on saanut päävastuulliselta tilintarkastajalta sekä suullisia että kirjallisia raportteja ja on perehtynyt tilikaudelta 2019 annettuun tilintarkastuskertomukseen.

Sairaanhoitopiirin revisorin jäädessä keväällä 2019 eläkkeelle, on sairaanhoitopiirin sisäinen tarkastus ostettu ostopalveluna KPMG Oy Ab:ltä. Sisäisestä tarkastuksesta on ostopalvelun osalta vastannut CIA Harri Leppiniemi.

Johto on antanut tarkastuslautakunnalle suullisen selonteon vuoden 2019 tilinpäätöksestä sekä kuntayhtymän sisäisen valvonnan, konsernivalvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä.

Tilintarkastus

Tarkastuslautakunta kilpailutti vuoden 2019-2020 tilikausien tilintarkastuspalvelut. Kuntayhtymän valtuuston valitsemana tilintarkastajana on tilikaudella 2019 toiminut KPMG Oy Ab ja yhteisön nimeämänä vastuunalaisena tilintarkastajana JHT, HT Esko Säilä. Tilintarkastuskertomuksen lisäksi tilintarkastaja on antanut tilikauden aikaisesta tarkastuksesta tarkastuslautakunnalle työohjelman mukaisesti kaksi väliraporttia ja tilinpäätöksen tarkastusta koskevan loppuraportin.

2 EDELLISEN VUODEN ARVIOINTIKERTOMUKSEN JOHDOSTA TEHTYJEN TOIMENPITEIDEN ARVIOINTI

Tarkastuslautakunta esitti vuoden 2018 arviointikertomuksessaan havaintoja ja huomioita mm. seuraavista asioista:

- keskeisten strategisten tavoitteiden toteutumisen raportoinnin puuttuminen tilinpäätöksestä
- kuntayhtymätason toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden puuttuminen
- alijäämän kattamisen toteutumiseen liittyvistä riskeistä kohdistuen tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan menojen kasvun hallintaan ja ulkokuntamyynnin hidastumiseen
- asiakkuukisen hallinnan ja potilasturvallisuuden kehittämisestä
- hoitotakuun totutumisen varmistamisesta lainsäädännön asettamissa rajoissa
- prosessien ja uusien toimintamallien kehittämisestä
- toiminnan tehostamisesta ja talouden hallinnan parantamisesta
- toimintajärjestelmän uudistamisesta
- henkilöstövoimavaroihin asetetuista tavoitteista
- johtamisen kehittämisestä ja palkitsemisesta

Kuntayhtymän hallitus antoi tilikauden 2019 aikana valtuustolle vastineet arviointikertomuksiin vuosilta 2017 ja 2018. Yhtymähallituksen vastauksessa on selvitetty kattavasti tilivuoden 2019 aikana toteutettuja talouden tasapainotukseen liittyviä toimenpiteitä. Kuluvin kevään aikana laajentunut koronaviruksen aiheuttama pandemia on kuitenkin johtanut tilanteeseen että kuntayhtymän talouden tasapainottamista joudutaan kokonaisuutena arvioimaan uudelleen.

Tarkastuslautakunta pitää kuntayhtymän hallituksen vastauksia riittävänä muilta kuin strategisten tavoitteiden toteutumisen mittaamisen osalta. Lautakunta pitää tärkeänä että käytössä olevia järjestelmiä hyödynnetään täysimääräisesti osana operatiivista johtamista niin, että strategiset tavoitteet välittyvät talousarvion kautta kuntayhtymän toimintaan.

3 KYSIN STRATEGIAN TOTEUTTAMINEN

Valtuusto hyväksyi 12.12.2016 Kuopion yliopistollisen sairaalan strategian vuosille 2017-2022. KYSTERIn johtokunta on hyväksynyt 23.3.2016 liikelaitoksen strategian vuosille 2017-2020. Johtaminen kuntayhtymässä perustuu näihin kahteen erilliseen strategiaan.

Vuosien 2019-2021 taloussuunnitelman luvussa 2 on kuvattu suunnittelun ja johtamisen pohjana olevan KYSin strategian keskeiset lähtökohdat seuraavasti: Vision mukaan jakson loppuun mennessä ”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 laadukkaimmat ja helposti saavutettavissa olevat erikoissairaanhoidon perustasoiset sekä erityisen vaativat palvelut.
Laadukkaat, vaikuttavat ja edullisesti sekä viipymättä tuotetut palvelut.*
- Huippuosaamisen edistäminen
*KYS on eri alojen huippuosaajien keskus.
Kansainvälisesti ja kansallisesti profiloitunut merkittävä toimija.
Tutkimuksen keskittäminen kärkialoille.
Tutkimustiedon hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä.*
- Potilaan parhaaksi
*KYS on terveyshyödyn tuottajana Suomen menestyksekkäin sairaala.
KYS edistää potilaan hyvinvointia sekä on potilaille perustellusti ensisijainen ja laadukas hoitopaikka huippuosaamisen, hyvien hoitotulosten ja miellyttävän kohtelun vuoksi.*

Taloussuunnitelmassa on myös kuvaus KYSin strategisista hankkeista, joihin voimavaroja tullaan suuntaamaan. Strategisten hankkeiden tavoite/tahtotilana on palveluiden saatavuus, laatu, vaikuttavuus, oikea-aikaisuus sekä tehokkuus ja tuottavuus.

Strategian jalkauttamista sairaala- ja palvelukeskustasolla on viety eteenpäin teemalla ”Parannamme yhdessä ihmisten elämää”. KYSin tunnettavuuteen ja vetovoimaisuuteen liittyen on käynnissä KYS-brändin rakentaminen.

Kehittämistoiminnan ja sanallisten toiminnan tavoitteiden raportoinnin yhteydessä on viittauksia strategisiin tavoitteisiin. Tilinpäätöksessä ei ole kerrottu erikseen strategian toimeenpanosta ja sen keskeisten tavoitteiden toteuttamisesta ja toteutumisesta tilikaudella. Asiakkuuksien hallinnan systemaattinen kehittäminen, Magneettisairaalahankkeen eteenpäin vieminen sekä sairaalatilojen modernisointi ovat edelleen hyviä esimerkkejä onnistuneesta strategiaan pohjautuvasta kehitystyöstä.

Taloussuunnitelmien eri vuosina tavoitteille asetetut mittarit ovat pysyneet likimain entisinä. KYSin uuteen strategiaan perustuvien keskeisten tavoitteiden määrittely ja niille asetettavat mittarit vaativat edelleen kehittämistä.

Havainto	Tilinpäätöksessä ei ole yhteenvetoa KYSin strategian toimeenpanosta ja keskeisten strategisten tavoitteiden toteutumisesta.
Johtopäätös	Kokonaiskäsitys strategisten tavoitteiden toteutumisesta ja niiden toimeenpanon onnistumisesta jää osin puutteelliseksi.
Suositus	Strategiset tavoitteet ovat lähtökohtana talousarvion laatimisessa. Strategiset tavoitteet tulisi selkeästi kytkeä osaksi talousarviotavoitteita ja mitattavuutta.

	Näin keskeisten strategisten tavoitteiden toteutumista koko KYSin tasolla voitaisiin arvioida paremmin.
--	---

4 TOIMINNAN JA TALOUDEN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMISEN ARVIOINTI

4.1 Kuntayhtymätason (PSSHP) tavoitteet, talous ja alijäämän kattaminen

4.1.1 Kuntayhtymätason tavoitteet

Koko kuntayhtymätasolle (Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri, PSSHP) ei taloussuunnitelmassa 2019-2021 ole asetettu sitovia toiminnan ja talouden tavoitteita.

Taloussuunnitelman liitteessä 3 on sairaanhoitopiiritasoinen (KYS+KYSTERI) kokonaistaloudellinen tarkastelu tuloslaskelmaosan, investointiosan ja rahoituslaskelman muodossa.

Havainto	Valtuusto ei ole asettanut koko kuntayhtymätasoa (PSSHP) koskevia sitovia toiminnan ja talouden tavoitteita.
Johtopäätös	Koska valtuustoon nähden sitovia koko kuntayhtymää koskevia toiminnan ja talouden tavoitteita ei ole asetettu, ei arviointi tältä osin ole mahdollista.
Suositus	Toiminnan ja talouden tavoitteiden asetannassa tulisi huomioida koko kuntayhtymä kokonaisuutena.

4.1.2 Kuntayhtymätason talous 2019

Kuntayhtymän (PSSHP) talous muodostuu KYSin ja liikelaitos KYSTERIn yhteenlasketuista luvuista keskinäiset sisäiset erät eliminoiden. Tilinpäätöksen luvussa 4 on esitetty PSSHP:n talous tuloslaskelmaosan ja investointiosan toteutumisvertailuissa sekä rahoituslaskelmassa 2019.

Kuntayhtymätasoiset viralliset tilinpäätöslaskelmat (tuloslaskelma, rahoituslaskelma ja tase) on esitetty tilinpäätöksen luvussa 9.1. Koko kuntayhtymätason taloutta arvioidaan seuraavassa ainoastaan kokonaistalouden ja siinä tapahtuneiden muutosten osalta.

Kokonaismenot ja kokonaistulot

Kuntayhtymän kokonaismenot olivat (PSSHP:n ulkoiselta tuloslaskelmalta laskettuna) vuonna 2019 noin 508 M€, kun edellisenä vuotena kokonaismenot olivat noin 509 M€. Alkuperäisessä talousarviossa kokonaismenojen määräksi (KYS+KYSTERI) oli budjetoidu noin 501 M€. Muutetussa talousarviossa oli varauduttu noin 513 M€ kokonaismenoihin.

Vuoden 2019 kokonaistulot olivat noin 499 M€, vuonna 2018 kokonaistulot olivat 490 M€. Kokonaistuloiksi alkuperäiseen talousarvioon oli varattuna 501 M€. Muutetussa talousarviossa tuloarvio oli 497 M€. Alkuperäisessä talousarviossa oli arvioitu satunnaisia tuottoja lähes 6 M€, joka ei vuoden 2019 aikana toteutunut.

Tuloslaskelma

Koko kuntayhtymän toimintatuotot kasvoivat edellisvuodesta noin 9,5 M€:lla. Jäsenkuntien maksuosuudet kasvoivat 9,2 M€ (2,9 %) ja ulkopuolisille myynti kasvoi 1,2 M€ (1,6 %). Rahoitustuotot ja korkotuotot laskivat 0,3 M€.

Toimintakulut laskivat lähes 1 M€ (-0,19 %). Henkilöstökulut pysyivät lähes vuoden 2018 tasolla. Palvelujen osto laskivat edellisestä vuodesta 0,7 M€. Merkittävin euromääräinen kasvu toimintakuluissa syntyi aineet ja tarvikkeet ja tavarat ryhmässä, jossa kasvua edelliseen vuoteen nähden syntyi 2,4 M€, kun vastaavasti muut toimintakulut laskivat noin 3,0 M€:lla.

Toimintakate kasvoi noin 10,6 M€ ja vuosikate noin 11,3 M€. Vuosikate ei riittänyt kattamaan poistoja, jotka olivat 26,7 M€. Tulot riittivät kattamaan juoksevat toiminnan menot, mutta vain osan aktivoitujen menojen (investoinnit) jaksotetuista kuluista (poistoista).

Vuoden 2019 osalta alijäämää syntyi noin 9,1 M€. Vuonna 2018 koko kuntayhtymän tilikauden alijäämä oli merkittävistä myyntivoitoista huolimatta lähes 10 M€, jolloin toiminnallinen alijäämä oli kaksinkertainen – noin 20 M€. Näin ollen voidaan todeta, että vuoden 2019 aikana aloitetuissa talouden sopeuttamistoimissa on onnistuttu verrattuna vuoteen 2018. KYSTERI kattaa kaikki toiminnan menonsa vuosittain jäsenkuntien maksuosuuksilla, siten syntynyt alijäämä on kokonaan KYSin toiminnasta johtuvaa.

Investoinnit

Investointien toteutumisvertailu on esitetty tilinpäätöksen sivuilla KYS sairaalan osalta sivulla 42-44 ja kuntayhtymätasolla 49-50, toteutumisvertailu on sama KYS sairaalan ja kuntayhtymätasolla, koska KYSTERI:ssä ei ole tilikaudella 2019 toteutettu investointeja. Talousarvioon sisältyvien investointien budjetoidut kokonaismenot (43,9 M€) alittuivat (-7,8 M€). Talousarvion alittuminen johtuu pääosin kiinteistöinvestointien (-4,4 M€) ja laiteinvestointien (-2,7 M€) määrärahojen käytön jäämisestä selvästi suunniteltua pienemmäksi. Vuosittaisen investointibudjetin toteutumiseen vaikuttaa suurten hankkeiden aikataulutukseen ja toteutuksen etenemiseen liittyvät seikat. Investointiosassa tulisi selvittää, miten hankkeille mahdollisesti asetetut muut tavoitteet ovat toteutuneet. Hankekohtaisia tavoitteita on voitu asettaa esimerkiksi sille, onko kyse uus-, laajennus- vai korvausinvestoinnista tai onko investoinnilla tavoiteltu palvelutuotannon määrän lisäystä, palvelukyvyn parantamista vai tuotannon tehostamista. KYSin suurten hankkeiden kustannusarviot, vuosittainen määrärahan käyttö ja kustannusarvioiden toteutuma on kerrottu tilinpäätöksessä erikseen. Käynnissä olevista ja suunnitelluista rakennushankkeista on kerrottu sanallisesti myös kehittämistoiminnan (3.1.5) luvussa suppeasti.

Rahoituslaskelma

Kuntayhtymän toiminnan rahavirta oli noin 15,1 M€ ja investointien rahavirta -43,8 M€. Investointien tulorahoitus nousi edellisvuoden 19,46 %:n tasosta 39,85 %:iin. Uutta lainaa otettiin 42 M€ ja entisiä lyhennettiin noin 12,3 M€. Muut maksuvalmiuteen vaikuttaneet erät huomioden rahoitustoiminnan rahavirta oli kokonaisuudessaan noin 30,9 M€ positiivinen. Tilinpäätöshetken rahavarat kasvoivat edellisvuodesta 2,2 M€.

Tase

Taseen loppusumma kasvoi edellisvuodesta noin 28,7 M€ (6,34 %). Pysyvät vastaavat kasvoivat noin 16,7 M€ ja vaihtuvat vastaavat 11,6 M€, joissa rahat ja pankkisaamiset edellä todetun 2,2 M€. Lainakanta kasvoi noin 30,3 M€ ollen vuoden lopussa 291 M€ (pitkäaikaiset ja lyhytaikaiset lainat rahoitus- ja vakuutuslaitoksilta). Oma pääoma pieneni 2,3 M€ ja omavaraisuusaste jäi alle 20 prosentin. Taseessa on tilikauden lopussa kumulatiivista alijäämää yhteensä 17,6 M€, josta alijäämän kattamissäännösten alaista 16,0 M€.

Havainto	Kuntayhtymän toiminnan tulot ja menot eivät tilikaudella 2019 olleet tasapainossa.
Johtopäätös	Kuntayhtymän vuoden 2019 taloudellinen tulos oli heikko. Vuoden 2020 talousarvio on laadittu ylijäämäisenä, jotta vuodesta 2019 syntynyt alijäämä saadaan katettua.
Suositus	Kuntayhtymä on ryhtynyt toimenpiteisiin menojen ja tulojen tasapainon saavuttamiseksi rakenteellisesti. Vaikka tasapainotus onnistuisi vuoden 2020 aikana, niin silti tiukkaa talouskuria ja hallittuja sopeutustoimia tulee jatkaa.

4.1.3 Talouden tasapainotuksen toteutuminen tilikaudella 2019 ja talousarviossa 2020

Kuntayhtymän talouden tasapainoon merkitystä on vain KYSin toiminnalla, koska KYSTERI tasapainottaa taloutensa vuosittain jäsenkunnilta perittävin lisäkannoin ja palautuksin.

Kuntalain 110 §:n 3 momentin mukaan ”Taloussuunnitelman on oltava tasapainossa tai ylijäämäinen. Kunnan taseeseen kertynyt alijäämä tulee kattaa enintään neljän vuoden kuluessa tilinpäätöksen vahvistamista seuraavan vuoden alusta lukien. Kunnan tulee taloussuunnitelmassa päättää yksilöidystä toimenpiteistä, joilla alijäämä mainittuna ajanjaksona katetaan”. Säännöstä sovelletaan myös kuntayhtymiin.

Kuntalain 119 §:n 2 momentin 3 kohdan mukaan tarkastuslautakunnan tehtävänä on ”arvioida talouden tasapainotuksen toteutumista tilikaudella sekä voimassa olevan taloussuunnitelman riittävyyttä, jos kunnan taseessa on kattamatonta alijäämää”

Kuntayhtymän taloussuunnitelmakauden pituus on ollut kolme vuotta. Kuntalaki mahdollistaa suunnitelmakaudeksi enintään neljä vuotta.

Valtuusto päätti vuosien 2019-2021 taloussuunnitelmasta 10.12.2018 § 31. Taloussuunnitelman ensimmäinen vuosi on vahvistettu talousarvioksi. Taloussuunnitelmassa 2019-2021 kuntayhtymän alijäämästä todetaan, että kuntayhtymällä oli 3,6 M€ kattamatonta alijäämää 31.12.2017. Alkuperäisen suunnitelman mukaan alijäämät olisi tilivuosien 2019-2020 katettu seuraavasti: 2,6 M€ vuonna 2019 ja 1,0 M€ vuonna 2020 perussopimuksen 24 §:n mukaisilla maksuilla. Talouden tasapainottaminen ei kuitenkaan onnistunut vuosien 2018 ja 2019 osalta ja tämän vuoksi katettavaa alijäämää vuoden 2019 lopussa kuntayhtymässä on kaiken kaikkiaan 16 M€.

Talouden tasapainottaminen ei toteutunut tilikaudella 2019 suunnitellulla tavalla. Kuntayhtymän taloudellinen asema ei vahvistunut, vaan se jatkoi heikkenemistään tilikaudella 2019.

Perussopimuksen 21 §:n mukaan kuntayhtymän menot katetaan erityisvelvoitteita lukuun ottamatta annetuista palveluista perittävillä korvauksilla. KYSin toimintaohjeen (3.3.1 kohta) mukaan talousjohtaja vastaa palvelujen tuotteistuksesta pl. kliniset palvelut ja tutkimuksiin liittyvät palvelut sekä palvelujen hinnoista. Palvelutuotteet, suoritteet ja hinnat vuodelle 2019 talousjohtaja on vahvistanut 19.12.2018.

Palvelujen todellisesta käytöstä kokonaiskustannuksiin nähden jäsenkuntia laskutetaan liian vähän.

Taseeseen kertyneet alijäämät on suunniteltu katettavaksi peruspääomaosuuksien suhteessa sekä vuoden 2020 talousarvio on laadittu ylijäämäiseksi. Kertyneet alijäämät katetaan suorittamalla

perussopimuksen 24 §:n mukainen 6,7 M€ lisäkanto vuonna 2020 kuntayhtymävaltuuston päätöksellä. Lisäksi vuoden 2020 talousarvio on laadittu 11,3 M€ ylijäämäiseksi millä katetaan loput alijäämästä.

Havainto	Talouden tasapainotus ei toteutunut tilikaudella 2019 suunnitellulla tavalla. Alkuperäisessä taloussuunnitelmassa oli vuodelle 2019 ennakoitu nollatulos (0 €). Tilikausi toteutui tilinpäätöksessä noin 9 M€:n alijäämänä.
Johtopäätös	Pitäytyminen kuntalaskutuksessa budjetoituun jäsenkuntien maksuosuuteen, ulkokuntamyynnin jääminen alle alkuperäisen tavoitteen sekä palvelujen ostojen, aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden sekä henkilöstökulujen kasvu alkuperäiseen talousarvioon verrattuna johtivat yhdessä siihen, että tilikaudelta muodostui merkittävä alijäämä.
Suositus	Talouden tasapainottamistoimia tulee jatkaa määrätietoisesti.

4.1.4 Voimassa olevan taloussuunnitelman (2019-2021) riittävyys alijäämän kattamiseksi

Kuntalain 119 §:n mukaan ”Jos kuntayhtymä ei ole kattanut kuntayhtymän taseeseen kertynyttä alijäämää 110 §:n 3 säädettyssä määräajassa, valtiovarainministeriö voi määrätä kuntayhtymää ja sen jäsenkuntia kuultuaan riippumattoman selvityshenkilön, jonka tehtävänä on laatia ehdotus kuntayhtymän talouden tasapainottamista koskevaksi kuntayhtymän ja jäsenkuntien väliseksi sopimukseksi. Selvityshenkilön tulee ehdotusta laatiessaan kuulla kuntayhtymää ja jäsenkuntia.

Kuntayhtymän ylintä päätösvaltaa käyttävän toimielimen ja jäsenkuntien valtuustojen on käsiteltävä 1 momentissa tarkoitettu selvityshenkilön ehdotus sopimukseksi. Jäsenkunnat voivat hyväksyä sopimuksen 57 §:n 1 momentissa säädetyllä tavalla. Sopimus on annettava valtiovarainministeriölle tiedoksi.”

Kuntalain 148 §:n 5 momentin alijäämän kattamista ja arviointimenettelyä koskevan siirtymäsäännöksen mukaan ”Arviointimenettelyä kuntayhtymässä koskevaa 119 §:ää sovelletaan ensimmäisen kerran vuoden 2015 taseeseen kertyneeseen alijäämään, jos alijäämää ei ole katettu tilikauden 2020 tilinpäätöksessä”.

Kuntalain 119 §:n 2 momentin 3 kohdan mukaan tarkastuslautakunnan tehtävänä on ”arvioida talouden tasapainotuksen toteutumista tilikaudella sekä voimassa olevan taloussuunnitelman riittävyyttä, jos kunnan taseessa on kattamatonta alijäämää”

Kuntayhtymän tilinpäätöksessä 2015 oli kumulatiivista alijäämää 10,3 M€, josta kattamisvelvollisuuden alasta 8,2 M€. Alijäämää on ollut tilinpäätöksissä kaikkina vuosina 2015-2018. Kuntalain siirtymäsäännöksestä seuraa, että kaikki Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän alijäämät tulee kattaa viimeistään tilinpäätöksessä 2020. Vuoden 2019 tilinpäätökseen kertyneet alijäämät olivat yhteensä 17,6 M€, josta katettavaa on 16,0 M€.

Kuntayhtymän alijäämä ja sen muutokset tilikausilla 2012-2019 käy selville alla olevasta taulukosta

Kuntayhtymän alijäämät 2012-2019								
Taseasema	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1.1.	-9077	-15069	-13795	-11674	-10291	-9437	-5576	-15515
Yli-/alijäämä	-5992	1274	2121	1383	854	861	-9939	-9085
Erilliskannot	0	0	0	0	0	3000	0	7000
31.12.	-15069	-13795	-11674	-10291	-9437	-5576	-15515	-17600
Poistoero	1830	1747	1647	1577	1509	1444	1385	1330
KYSin rahasto	710	808	999	507	611	527	446	265
Katettava alijäämä	-12529	-11240	-9028	-8207	-7317	-3605	-13684	-16006

(kaavio 1. lähde tilinpäätökset)

Kuntayhtymän valtuusto on hyväksynyt 9.12.2019 vuosien 2020-2022 taloussuunnitelman. Taloussuunnitelman mukaan talousarviovuodelle 2020 on ennakoitu ylijäämää 11,3 M€. Taloussuunnitelmassa vuosille 2021-2022 ei kerry ylijäämää eikä alijäämää.

Taloussuunnitelman 2020-2022 ”tulos ja talouden tasapainottamistoimenpiteet” kohdassa on todettu, että Pohjois-Savon sairaanhoitopiirillä oli kattamatonta alijäämää 13,7 M€ vuoden 2018 tilinpäätöksessä. Yhtymävaltuusto päätti 10.6.2019 periä perussopimuksen 24 §:n mukaisesti jäsenkunnilta peruspääoman suhteessa 7,0 M€. Loput vuoden 2018 kattamattomasta alijäämästä, 6,7 M€, peritään kunnilta vuonna 2020 peruspääomien suhteessa.

Taloussuunnitelmassa 2020-2022 vuoden 2019 tuloksen ennakoitiin olevan 12 – 16 M€ alijäämäinen. Vuoden 2019 alijäämä oli tarkoitus kattaa vuoden 2020 budjetin ylijäämällä. Ylijäämäisen budjetin aikaansaamiseksi ja toimintakulujen alentamiseksi sairaanhoitopiiri on käynnistänyt yt-menetyt sekä suunnitellut muita säästötoimia, jotka toimeenpannaan vuoden 2020 aikana.

Arviointikertomuksen laadintahetkellä ei voida varmuudella osoittaa, että toteutuuko vuosille 2020-2022 laadittu taloussuunnitelma KYSin vuoden 2020 ylijäämän 11,3 M€ osalta. Vielä on epävarmaa sanoa, että toteutuuko laadittu taloussuunnitelma ylijäämäisenä, koska vuoden 2020 alkupuoliskolla koko Suomen taloutta ja terveydenhuoltoa rasittaa COVID-19 epidemia. Taloussuunnitelman laatimisen yhteydessä ei ole luonnollisesti voitu ottaa huomioon COVID-19 epidemiaa tai sen vaikutuksia ja tästä johtuen on oletettavaa, että poikkeamat talousarvioon tulevat olemaan merkittäviä.

Hyväksytyn taloussuunnitelman 2020-2022 mukaisesti hallitus on käynnistänyt vuoden 2019 aikana yhteistoimintalain mukaisesti neuvottelut arviolta 250 henkilötyöpanoksen pysyvistä vähentämisestä vuoden 2020 aikana. Lisäksi jäsenkuntien laskutusosuuksia on suunniteltu korotettavaksi 4,4 %.

Vuoden 2019 tilinpäätöksestä on luettavissa tilikauden tuloksen käsittely ja tasapainottamistoimenpiteiden mukaisesti:

Kertyneet alijäämät katetaan suorittamalla perussopimuksen 24 §:n mukainen 6,7 M€ euron lisäkanto vuonna 2020 kuntayhtymävaltuuston päätöksellä. Lisäksi vuoden 2020 talousarvio on laadittu 11,3 M€ ylijäämäiseksi, millä katetaan loput alijäämästä.

Ylijäämän saavuttamiseksi kuntayhtymän hallitus on hyväksynyt ja vahvistanut neuvottelutuloksen työnantajan edustajien esittämällä tavalla ja päättänyt, että työpanoksia vähennetään yhteensä 175 vuoden 2020 aikana, joista:

1. 110 vähennetään neuvotteluiden aikana sovituilla toiminnan muutoksilla, tehtäväjärjestelyillä, määräaikaista tehtäviä vähentämällä, eläköitymisten, muun luonnollisen poistuman ja vaihtuvuuden kautta vapautuvia tehtäviä täyttämättä jättämällä
2. työnantajan tekemän kohdentamisen perusteella 40 vapautuvaa tehtävää jätetään täyttämättä ja vähennetään sopeuttamissuunnitelmiin sisältyvien täyttämättä jättämisten lisäksi eläköitymisten, muun luonnollisen poistuman ja vaihtuvuuden kautta vapautuvia tehtäviä täyttämättä jättämällä, tehtäväjärjestelyillä, toiminnan muutoksilla sekä määräaikaista tehtäviä vähentämällä
3. enintään 25 irtisanotaan. Mikäli muilla vapaaehtoisilla henkilöstömenosäästöillä sekä muilla toiminnasta saatavilla säästöillä saavutetaan 1 ja 2 kohtien lisäksi säästöjä, pienentää se irtisanottavien määrää.

Havainto	Kuntayhtymän taseessa 31.12.2019 oleva kattamaton alijäämä on 16,0 M€, kun huomioidaan rahastot sekä taseessa oleva poistoero kirjanpitolautakunnan kuntajaoston lausunnon mukaisesti. Kattamatonta alijäämää on ollut kaikkina tilikausina 2015-2019. Kuntalain siirtymäsäännösten mukaan kaikki kertyneet alijäämät tulee kattaa viimeistään tilikaudella 2020.
Johtopäätös	Hyväksytyssä taloussuunnitelmassa 2020-2022 vuoden 2020 ylijäämällä katetaan vuoden 2019 alijäämät ja vuoden 2018 kattamattomasta alijäämästä 6,7 M€, peritään kunnilta vuonna 2020 peruspääomien suhteessa.
Suositus	Vaikka taloussuunnitelmassa ennakoitu alijäämien kattaminen onnistuisi, tulee erittäin tiukkaa ja huolellista taloudenpitoa jatkaa tulevinakin vuosina ja tarvittaessa tehdä rakentellisia muutoksia toimintaa.

4.1.5 Konsernin talous - Konsernitilinpäätös

Kuntayhtymäkonsernin tilinpäätöslaskelmat (tuloslaskelma, rahoituslaskelma ja tase) on esitetty tilinpäätöksen luvussa 9.3. (s. 81-84). Tuloslaskelma osoittaa konsernin tilikauden alijäämäksi 8,5 M€. Edellisvuoden alijäämä oli 20,4 M€, vuoden 2018 alijäämä on seurausta KYSin toiminnallisesti tuloksesta, koska konsernitilinpäätöksessä on eliminoitu Servican liiketoimintakauppaan liittyvät konsernin sisäiset erät (positiiviset), jotka näkyvät kuntayhtymän tuloksessa.

Rahoituslaskelman mukainen toiminnan rahavirta oli noin 20,3 M€ ja investoinnit olivat noin 45,5 M€. Konsernin investoinnit muodostuivat kuntayhtymän (emon) investoinneista. Investointien tulo-rahoitus kasvoi noin 45 %:sta noin 53 %:iin, mikä johtuu merkittävimmiltä osin kuntayhtymän (emon) tulo-rahoituksen kasvusta.

Konsernitaseen loppusuma on noin 554 M€. Oma pääoma laski edellisvuodesta noin 2 M€ ja oma-varaisuusaste on (17,84%). Kumulatiivinen alijäämä on tilikauden päättyessä 10 M€ edellisvuoden alijäämän ollessa 9 M€. Lainakanta (lainat rahoitus- ja vakuutuslaitoksilta) tilikauden lopussa on 344 M€, jossa kasvua edellisvuodesta noin 27 M€.

Kuntayhtymän ostot konsernitilinpäätökseen yhdistellyiltä intressitahoilta (Servica, ISLAB, Sakupe Oy, Ki Oy Mustinlampi, Istekki Oy) olivat vuonna 2019 noin 91 M€. Vuonna 2018 vastaavat ostot olivat 90,5 M€ Vuonna 2017 ostot olivat 5 M€ pienemmät, kuin vuonna 2018. Kuntayhtymän myynnit intressitahoille olivat hieman yli 3,5 M€.

Havainto	Kuntayhtymäkonsernin taloudellinen tulos vuodelta 2019 on noin 8,5 M€ tappiollinen. Kumulatiivinen alijäämä on 10 M€. Vuoden 2018 tilinpäätöksessä konsernin kumulatiivinen alijäämä oli noin 9 M€. Konserniin yhdisteltyjen intressitahojen laskutus on lähes samalla tasolla kuin edellisenäkin vuotena.
Johtopäätös	Konsernin heikko taloudellinen tulos on seurausta KYSin negatiivisesta toiminnallisesta tuloksesta.
Suositus	Koko konsernin taloudellista asemaa tulee edistää emon talouden tasapainon kautta.

4.2 Valtuuston KYS:lle ja KYSTERI:lle asettamien sitovien tavoitteiden toteutuminen

Kuopion yliopistolliselle sairaalalle (KYS) ja KYSTERI-liikelaitokselle valtuuston (10.12.2018 § 31) taloussuunnitelmassa asettamien vuoden 2019 sitovien toiminnan ja talouden tavoitteiden toteutuminen on kerrottu tilinpäätöksessä sivulla 52. Kuntayhtymän valtuusto päätti KYSin sitovien tavoitteiden muutoksista kokouksessaan 9.12.2019 § 21.

Tarkastuslautakunnan arviointi sitovien tavoitteiden toteutumisen osalta perustuu valtuuston joulukuussa hyväksymiin muutettuihin tavoitteisiin. Jäljempänä olevaan taulukkoon on otettu mukaan myös KYSTERIä koskevat taloussuunnitelman luvussa 10 olevat tavoitteet. Tavoitteiden saavuttamista alkuperäisiin taloussuunnitelman tavoitteisiin nähden sekä muutoksia aiempiin vuosiin arvioidaan sanallisesti.

Valtuustoon nähden sitovat tavoitteet				
	Alkuperäinen TA 2019	Muutettu TA 2019	Tilinpäätös 2019	Tarkastus- lautakunnan arvio
KYS				
<i>Palvelujen toimivuus</i>				
Hoitojaksot	41 000-45 000		42 796	
Hoitopäivät	163 000-169 000	160 000-167 000	160 666	
Leikkaukset	21 000-23 000	22 000-24 000	22 804	
Avohoidon käynnit	500 000-525 000	495 000-520 000	507 192	
<i>Taloudellisuus ja tehokkuus M€</i>				
Tulot yhteensä	475,9	472,2	473,9	
Menot yhteensä	475,9	488,1	483,0	
<i>Henkilöstövoimavarojen hallinta ja osaaminen</i>				
Nettotyöpanos	3 100-3 300		3 143,5	
<i>Muut tavoitteet milj.€</i>				
Investoinnit	51,8	51,8	44,0	

KYSTERI				
Taloudellinen tulostavoite	0,0		0,0	
Sijoitusrahastolle maksettava 3 % korko	3,0 %		3,0 %	
Peruspääomalle maksettava 1 % korko	1,0 %		1,0 %	
<i>Taloudellisuus ja tehokkuus</i>				
Tulot yhteensä	30,1		31,0	
Menot yhteensä	30,1		31,0	
Tarkastuslautakunnan arvio	Ei toteutunut	Toteutui osittain	Toteutui	

(lähde: tilinpäätös 2019)

Valtuustoon nähden KYSiä koskevat sitovat tavoitteet on asetettu koskemaan palvelujen toimivuutta, taloudellisuutta ja tehokkuutta ja henkilöstövoimavarojen hallintaa ja investointeja. Hallitukseen nähden sitovat erät yllä mainituista poiketen ovat lisäksi potilas- /asiakaslähtöisyys, joka sisältää yli 6 kk jonottaneet, poliklinikkaodotusajan ylitykset sekä lähetteet (yli 21 pv osuus). Hallitukseen nähden sitovana eränä eivät ole investoinnit eikä KYSTERIä koskevat tavoitteet.

Valtuuston asettamista KYSin sitovista palvelujen toimivuutta koskevista tavoitteista kaikki toteutuivat ja pysyivät muutettujen välisarvojen sisällä. Hoitopäivät jäivät alle alkuperäisen välisarvon alarajan, mutta toteutuvat muutettujen tavoitearvojen sisällä.

Taloudellisuudelle ja tehokkuudelle asetuista KYSin tavoitteista "Tulot yhteensä" alittivat alkuperäisen talousarvion, mutta ylittivät muutetun talousarvion ja "Menot yhteensä" ylittivät alkuperäisen talousarvion, mutta alittivat muutetun talousarvion. Menojen ylitys alkuperäiseen tavoitteeseen oli 7,1 M€ (1,4 %) ja muutettuun tavoitteeseen -5,1 M€ (1,0 %).

Henkilöstövoimavarojen hallinnalle asetettu KYSin sitova tavoite koski nettotyöpanosta. Nettotyöpanos pysyi alkuperäisen välisarvon sisällä.

KYSTERI-liikelaitokselle asetetut sitovat tavoitteet toteutuivat tuloksen ja pääomaerille maksettavien korkojen osalta. Kokonaismenoille ja -tuloille asetettu tavoite ei toteutunut, vaan molemmat tavoitteet ylittyivät noin 0,9 M€. KYSTERIn jäsenkunnat maksoivat menojen ylittymisestä seuranneen alijäämän käyttämiensä palvelujen mukaisesti ja liikelaitos teki nollatuloksen.

Havainto	Valtuuston asettamat KYSin sitovat tavoitteet toteutuivat joulukuussa muutettujen tavoitteiden mukaisina lukuun ottamatta taloudellisuutta ja tehokkuutta koskevat tavoitteet, jossa tulot ylittivät muutetun talousarvion ja menot alittivat muutetun talousarvion. Alkuperäisiin tavoitteisiin nähden menot yhteensä ylittyivät merkittävästi ja tulot alittuivat hieman. KYSTERille asetetuista sitovista tavoitteista taloudellisuudelle ja tehokkuudelle asetetut tavoitteet eivät toteutuneet. Jäsenkuntien maksuosuus oli noin 0,9 M€ alkuperäistä budjettia suurempi. Muut KYSTERille asetetut tavoitteet toteutuivat.
Johtopäätös	KYSin menot olivat alkuperäisessä talousarviossa alibudjetoidut ja tuloarvioista ulkokuntamyynä oli budjetoitu selvästi ylioptimistiselle tasolle.

Suositus	Toimintaa ja taloutta ohjaavat tavoitteet tulisi asettaa ensisijaisesti kiinteinä arvoina. Talousarviopoikkeamat tavoitteiden toteutumisessa ja muutostarpeet tulisi raportoida ja tuoda päätettäväksi tilikauden aikana eikä vasta sen päättyessä (joulu-kuussa). Tämän takia kuntayhtymän valtuuston tulisi tarvittaessa kokoontua useammin.
----------	--

4.3 KYSille asetettujen ei-sitovien 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 luvussa 3. Tarkastuslautakunnan arviointi perustuu tilinpäätöksessä sanallisesti ja numeerisesti esitettyyn tietoon sekä lautakunnan tarkastusta-paamisissa ja arviointityössään muutoin hankkimaansa tietoon.

4.3.1 Potilas-/asiakaslähtöisyys

Taloussuunnitelmassa asetetut sanalliset tavoitteet:

1. Asiakkaiden palvelukokemusta parannetaan palautteen perusteella
2. Potilasturvallisuutta parannetaan kehittämällä potilasturvallisuuskulttuuria ja estämällä haittapahtumien syntyä

KYSin strategiaan perustuen yhtenä keskeisenä tavoitteena on ollut asiakkuuksien hallinnan kehittäminen. Tässä asiassa on edetty määrätietoisesti ja tuloksellisesti. Asiakkuuksien hallinnassa lähtökohdaksi on otettu asiakaslähtöinen kehittämistoiminta. Tavoitteena on edistää asiakasosuutta ja kehittää sairaalan toimintaa niin, että asiakkaat ovat mukana toiminnan suunnittelussa, kehittämisessä ja arvioinnissa. Kehittämistoiminta perustuu asiakasstrategiaan ja asiakkuustoimintaohjelmaan. Tavoitteen mukaisesti vuoden aikana on käynnistetty asiakasraateja palvelu- ja osamiskeskuksiin, kehittämällä edelleen kokemusasiantuntijatoiminta OLKA-toimintaa ja sekä asiakaspalautejärjestelmää.

Magneettisairaalan statuksen hankkimiseksi tehtävä kehitystyö on edelleen edennyt suunnitellusti. Samoin KYS-brändin rakentaminen.

Asiakaspalautteen lisääminen sairaalan ja yksiköiden toiminnan kehittämisen tueksi on keskeinen asiakaslähtöisen toiminnan painopiste vuonna 2019. Ensisijaisena tavoitteena oli lisätä vastausmääriä KYSin asiakastytyväisyyskyselyyn palautepäätelotin avulla. Pilottia varten hankittiin asiakaspalautepäätteitä poliklinikoille ja osastoille sekä vähennettiin kysymysten lukumäärää. Avoimeen asiakaspalauteeseen kehitettiin uusi järjestelmä KYSin Internetsivuille. Palautejärjestelmän hallinnollinen käytäntö myös uusittiin. Lisäksi tehtiin pilottitutkimus tekoälyn käytöstä avoimen palautteen arvioinnissa. Asiakastytyväisyyskyselyiden tulokset ja avoimet palautteet analysoitiin sairaalatasolla asiakaslähtöisten kehittämiskohteiden löytämiseksi. Saatu numeraalinen ja avoin palaute oli pääsääntöisesti erittäin hyvää. KYSin NPS-luku (Net Promoter Score) oli 80 vuonna 2019

ja 93 % vastaajista antoi arvoasteikolla 1 - 5 toiminnan arvosanaksi joko 4 tai 5. Kehittämisen näkökulmasta puolestaan korostuivat kohteluun ja vuorovaikutukseen, hyvään hoitoon ja aikataulutukseen liittyvät asiat.

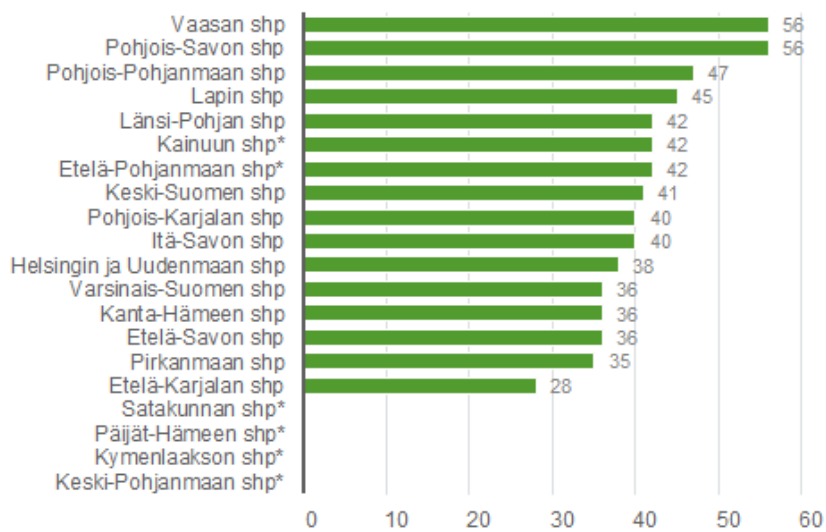
Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin alueellisen potilas- ja asiakasturvallisuuden toimintaohjelman 2018-2020 tavoitteet on laadittu kansallisen potilas- ja asiakasturvallisuusstrategian 2017-2021 pohjalta. Vaaratapahtumien juurisyyanalyysillä on pyritty yhteisesti tunnistamaan poikkeamat ja palvelukeskusten johtoryhmissä on sovittu keskeiset kehittämistoimet ja vastuut. Potilas- ja asiakasturvallisuuden parantamisessa on edetty asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tilikauden aikana johto suoritti turvallisuuskävelyitä viiteen yksikköön. Lääketieteen opiskelijoiden koulutukseen sisällytettiin potilasturvallisuus.

Potilas-/asiakaslähtöisyyden kriittiset menestystekijät ja niille asetetut mittarit ovat tilinpäätöksen tietojen mukaan toteutuneet seuraavasti:

Kriittiset menestystekijät ja mittarit:

Mittarit	Alkuperäinen talousarvio	Muutettu talousarvio	Tilinpäätös	Tarkastuslautakunnan arvio
<i>Kiireettömään hoitoon pääsyn varmistaminen lain säättämässä ajassa</i>				
Yli 6kk jonottaneet	0	8	169	
Poliklinikka-odotusajan ylitys	0	71	243	
Lähetteet yli 21 vrk (%)	0	0	0,58	
Tarkastuslautakunnan arvio	Ei toteutunut	Toteutui osittain	Toteutui	

Potilas- ja asiakaslähtöisyyden kriittisiksi menestystekijöiksi taloussuunnitelmassa on määritelty kiireettömään hoitoon pääsyn varmistaminen lain säättämässä rajoissa – eli hoitotakuussa pysyminen. Hoitotakuu ei toteutunut täysin yhdenkään kriteerin osalta. Hoitoon pääsyä odottaneiden määrä vuoden lopussa oli selvästi edellisvuotta suurempi. THL:n tilastoraportin ”Hoitoon pääsy erikoissairaanhoidossa 31.12.2019” mukaan hoidon odotusaika oli Pohjois-Savon sairaanhoitopiirissä 56 vrk. Luku oli lähes sama kuin viime vuoden lopussa 2018.



(lähde :Hoitoa odottavien odotusajan mediaani sairaanhoitopiireissä 31.12.2019 THL)

Havainto	Kriittisille menestystekijöille asetetuista tavoitteista kiireettömään hoitoon pääsyn tavoitteet eivät toteutuneet yhdenkään kriteerin osalta.
Johtopäätös	Hoitotakuun toteutumattomuus selittyy osin yt-neuvoitteluissa sovittujen palkattomien ja muiden poissalojen lisääntymiselle. Osittain hoitoon pääsyn jonojen kasvua selittää kuitenkin laskentatekninen muutos, joka lisäsi jonottavien potilaiden määrää hieman.
Suositus	Sairaalan prosesseja ja resurssien käyttöä tulee edelleen kehittää ja optimoida hoitotakuun rajoissa pysymiseksi ja potilaiden nopean hoidon ja hoidon tarpeen arvioinnin varmistamiseksi.

4.3.2 Palvelujen toimivuus

Taloussuunnitelmassa asetetut sanalliset tavoitteet:

1. Potilaiden oikea-aikainen hoito turvataan ohjaamalla aktiivisesti prosesseja ja kehittämällä systemaattisesti toimintamalleja
2. Palvelujen mitattua vaikuttavuutta lisätään hyödyntämällä tutkittua tietoa, omia tietojärjestelmiä (ml. 15D) ja julkaistua vaikuttavuusnäyttöä

Toimintakertomuksen mukaan Kuopion yliopistollisen sairaalan eri palvelukeskuksissa on pyritty kehittämään hoitoprosesseja esimerkiksi lean-menetelmien avulla. Näin on saavutettu merkittäviä parannuksia toiminnassa. Esimerkkeinä mainittakoon kaihileikkaus- ja tekonivelpotilaiden hoitoprosessien kehittäminen, joiden avulla on päästy valtaosin eroon aikaisemmin pitkistäkin hoitojonoista.

Vuonna 2019 on sairaalassa laajassa käytössä olevien laaturekisterien käyttöä tarkasteltu kriittisesti ja tehostettu niistä saatavan tiedon hyödyntämistä. Muutamien vajaakäytöllä olleiden laaturekisterien käyttö on lopetettu. Laaturekisterien sisältämää tietoa on pyritty aktiivisesti yhdistämään sairaalan muista tietojärjestelmistä saataviin tietoihin ja näin tehostamaan erityisesti toimintojen laadun ja vaikuttavuuden arviointia. Terveysteen liittyvää elämänlaatua mittaava 15D-mittari on ollut käytössä usealla eri erikoisalalla joko erillisenä tiedonkeruuna tai laaturekisteritiedonkeruun osana. Siitä saatavan tiedon avulla pystytään ohjaamaan ja kehittämään toimintaa potilaslähtöisesti.

Palvelujen toimivuuden kriittiset menestystekijät ja niille asetetut mittarit ovat tilinpäätöksen tietojen mukaan toteutuneet seuraavasti:

Kriittiset menestystekijät ja mittarit:

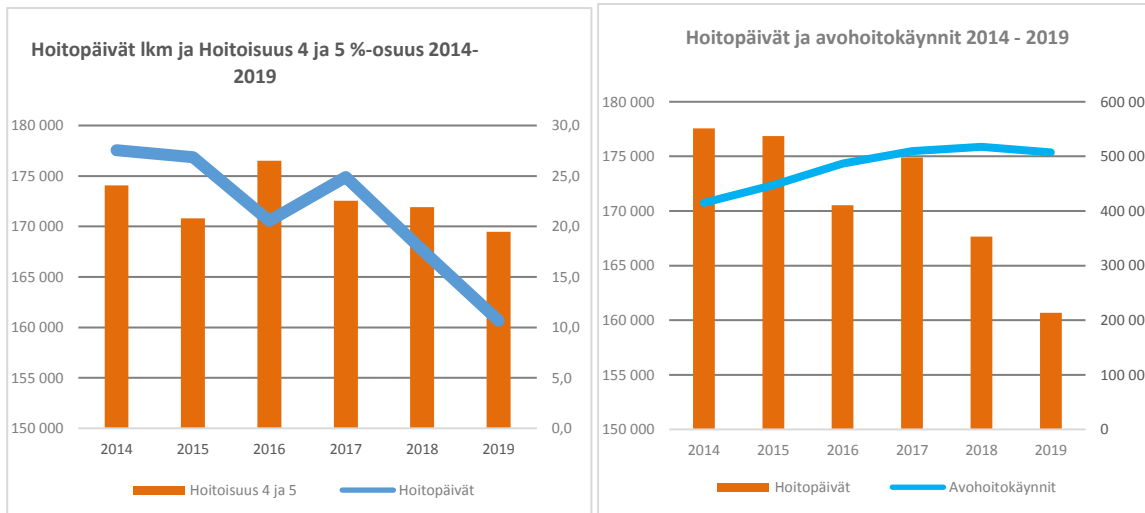
Mittarit	Alkuperäinen talousarvio	Muutettu talousarvio	Tilinpäätös	Tarkastuslautakunnan arvio
<i>Prosessien suorituskyvyn tehostaminen</i>				
Hoitopäivät	163 188	162 233	160 666	
Hoitojaksot	43 545	43 745	42 796	
Avohoidon käynnit	514 225	498 095	507 192	
Leikkaukset	22 861	23 843	22 804	
Hoitoisuusluokkien 4 ja 5 osuus kaikista hoitopäivistä (%)	21,7	21,70 %	19,48 %	
<i>Volyyimia selittävät mittarit</i>				
Hoitojakson kesto	3,93	3,93	3,76	
Lähetteet	100 069	100 069	99 696	
<i>Laatukriteereiden täyttyminen</i>				
Readmissiot 7vrk	6 387	6 387	4 127	
Tarkastuslautakunnan arvio	Ei toteutunut	Toteutui osittain	Toteutui	

Palvelujen toimivuuden kriittisten menestystekijöiden mittarit koskevat prosessien suorituskyyä ja laatua. Prosessien suorituskyyä mittaavat tavoitteet toteutuivat alle muutettujen tavoitearvojen lukuun ottamatta avohoidon käyntejä. Verrattuna edelliseen vuoteen (tilinpäätös sivu 10) hoitopäivät, hoitojaksot sekä avohoidon käynnit laskivat ja vastaavasti leikkaukset hieman kasvoivat vuodesta 2018.

Hoitoisuusluokkien 4 ja 5 prosenttiosuus kaikista hoitopäivistä on matalampi kuin taloussuunnitelmassa on arvioitu. Osuus laski myös edelleen edellisvuodesta. Vuosina 2013-2019 hoitoisuusluokkien 4 ja 5 prosenttiosuus kaikista hoitopäivistä oli korkein vuonna 2015 (25,2 %) ja nyt matalin vuonna 2019. Koska kyseessä on raskaimpiin hoitoluokkiin kuuluvat hoitopäivät, on niiden vähentymisen ja päivien vähentämiseen tähtäävät toimet perusteltuja.

Taloussuunnitelmassa ennakoitu valtakunnallinen hoitojen keskittäminen ei KYSin osalta toteutunut ennakoidulla tavalla. Ulkokuntamyynnin kasvu jäi saavuttamatta, mikä osaltaan näkyy määrällisten tavoitteiden toteutumisissa.

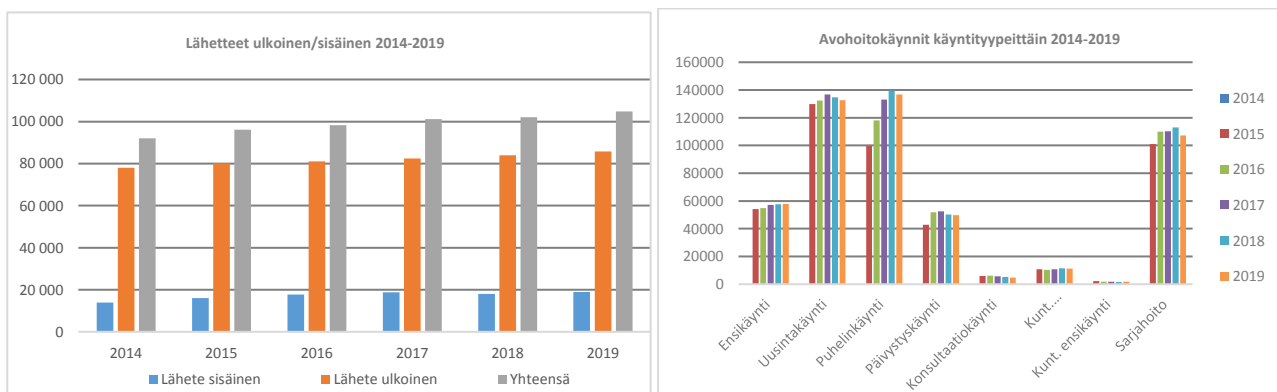
Alla olevista kuvioita käy selville hoitopäivien lukumäärä ja hoitoisuus luokissa 4 ja 5 (prosentteina) sekä hoitopäivät ja hoitohoitokäynnit aikaväliltä 2014-2019.



(lähde: Assi)

Luokiteltaessa avohoitokäyntejä eri tyyteittäin (ensikäynti, uusintakäynti, puhelinkäynti, päivystyskäynti, konsultaatiokäynti, kunt.uusintakäynti, kunt.ensikäynti ja sarjahoito), verrattuna vuoden 2019 käyntityyppejä vuoteen 2018 ovat ne lähes samalla tasolla ja jopa hieman laskeneet.

Lähetteen määrät sekä avohoidon käynnit ovat hieman laskeneet edellisestä vuodesta.



Havainto	Avohoitokäynnit ja lähetteen määrät vähenivät. Vuonna 2019 sairaalassa laajassa käytössä olevien laaturekisterien käyttöä on tarkasteltu kriittisesti ja tehostettu niistä saatavan tiedon hyödyntämistä. Readmissiot ovat vähentyneet, joka on nähtävä positiivisena kehityksenä.
Johtopäätös	Kriittisille menestystekijöille asetetut tavoitteet toteutuivat pääosin hyvin. Hoitoisuusluokkien 4 ja 5 prosenttiosuus kaikista hoitopäivistä alitti selvästi tavoitteen ja on pysynyt viimeiset vuodet selvästi asetettua tavoitetta matalammalla tasolla. Hoitoisuusluokkien 4 ja 5 osuus kaikista hoitopäivistä on viime vuosina ollut laskeva.
Suositus	Tietoa hoidon laadusta ja vaikuttavuudesta olisi hyvä julkaista nykyistä laajemmin. Jonottoman sairaalan toimintamallin luomista on hyvä edelleen jatkaa.

	Hoitopäivien vähentyminen raskaimmissa hoitoisuussuoruuksissa on nähtävä kokonaisuuden kannalta positiivisena kehityksenä.
--	--

4.3.3. Taloudellisuus ja tehokkuus

Taloussuunnitelmassa asetetut sanalliset tavoitteet:

1. Työn tuottavuutta lisätään kehittämällä toimintamalleja. Tuottavuuskehitys todennetaan tarkoituksenmukaisilla mittareilla.
2. Talouden tasapaino saavutetaan hallitsemalla menoja, jäsenkuntamyyntiä ja muita tuloja.

Toimintakertomuksen mukaan toiminnan volyymi säilyi vuonna 2019 suurin piirtein samana. Säästötoimenpiteiden ja potilasvakuutuksessa tapahtuneen muutoksen takia toimintamenojen kasvu jäi pieneksi. Sairaaloimintaan ei ole löydetty kansainvälisesti tai kansallisesti yleisesti hyväksyttyä, luotettavaa mittaria. Toimintakertomuksen mukaan KYSin maltillinen kulukehitys ja toiminnan volyymin säilyminen on parantanut KYSin suhteellista tuottavuustilannetta verrattuna muihin yliopistosairaaloihin, kun mittarina käytetään Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tuottavuusmittareita.

Vuoden 2019 aikana sairaanhoitopiiri ryhtyi toimenpiteisiin talouden tasapainottamiseksi. Näkyvin osa tasapainottamista oli yt-menettelyn käynnistäminen keväällä 2019. Yt-menettelyt jatkuivat käytännössä koko vuoden ja 9.12.2019 yhtymähallitus hyväksyi 170 henkilötyövuoden vähentämisen. Irtisanottavien määrä on enintään 25 henkilöä. Myös tarvikkeiden ja palveluiden hankinnoista haettiin säästöjä. Sairaanhoitopiirin osittain omistamat yhtiöt tulouttivat ylimääräisinä voitonjakoina varoja sairaanhoitopiirille.

Verrattuna toimintakuluja vuoden 2018 tilinpäätöksen ovat toimintakulut hieman laskeneet. Toimintatuotot kasvoivat edellisestä vuodesta melkein 10 M€. Ulkokuntamyyni kasvoi hieman edellisestä tilinpäätöksestä. Ulkokuntamyynnin tuloperusta on heikentynyt merkittävästi viime vuosina ja kun menot toteutuvat ennakoidusti tai suurempina niin seurauksena on alijäämä.

Taloudellisuuden ja tehokkuuden kriittiset menestystekijät ja niille asetetut mittarit ovat tilinpäätöksen mukaan toteutuneet seuraavasti:

Kriittiset menestystekijät ja mittarit:

Talouden tasapainon saavuttaminen				
Mittarit	Alkuperäinen talousarvio	Muutettu talousarvio	Tilinpäätös	Tarkastuslautakunnan arvio
<i>Talouden tasapainon saavuttaminen</i>				
Talouden tasapaino	0	-15 936	-9 085	
Tulot yhteensä	475 855	472 017	473 886	
Jäsenkuntamyyni	320 951	320 951	320 951	
Ulkokuntamyyni	78 086	75 135	75 663	
Menot yhteensä	475 855	487 953	482 971	
Henkilöstökulut	236 555	240 110	238 484	
<i>Tehokas resurssien kohdentaminen</i>				
Leikkaussalien kapasiteetin käytöaste (%)	72,0	72,0	65,0	
Kuormitus klo 12	77,0	77,0	72,1	

Tarkastuslautakunnan arvio

Ei toteutu-
nutToteutui osit-
tain

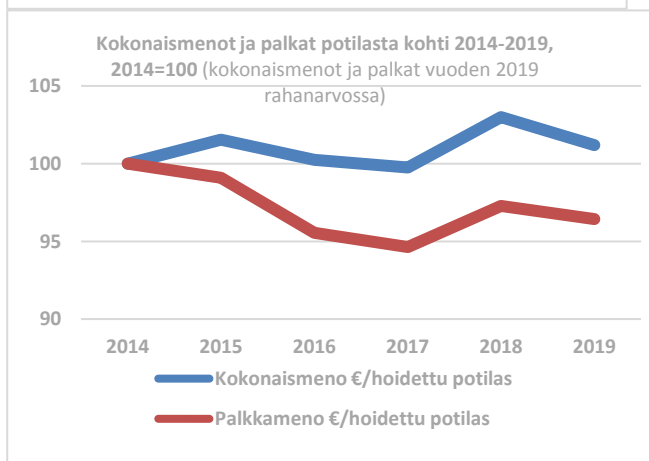
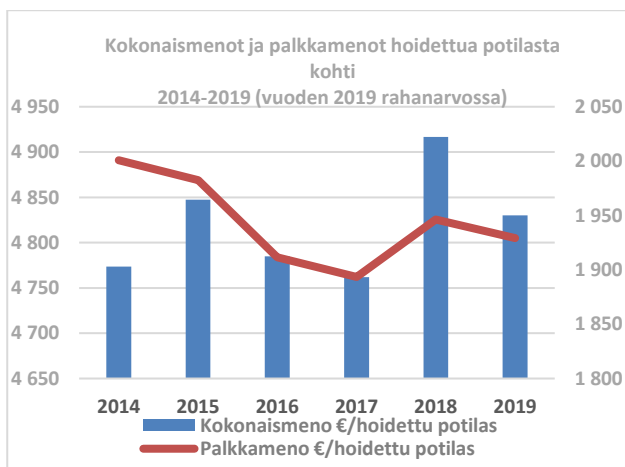
Toteutui

Kokonaistulot toteutuivat noin 1,9 M€ suurempina kuin muutettu talousarvio, mutta noin 2,0 M€ alkuperäistä talousarviota heikompana. Merkittävä poikkeama tavoiteltuun talouden tasapainoon johdettu kokonaismenojen ylittymisestä alkuperäisestä talousarviosta noin 7M€:lla. Muutettuun talousarvioon nähden kokonaismenojen määrä oli noin 5 M€ pienempi. Tuloissa ulkokuntamyynä jäi alkuperäisestä tavoitteesta lähes 2,5 M€. Odotukset keskittämisasiasetuksen vaikutuksista oman sairaanhoitopiirin alueelle ja erä-alueelle tapahtuvaan myyntiin ja muun lisämyynnin kasvattamiseen eivät toteutuneet. Menoissa merkittävimmät poikkeama oli aineissa, tarvikkeissa ja tavaroissa.

Myynti jäsenkunnille toteutui hallituksen tekemien linjausten perusteella tehdyn tasa-laskutuksen jälkeen täsmälleen talousarvion mukaisesti. Jäsenkuntalaskutuksen kiinnittäminen budjetoituun tasoon johti menoissa tapahtuneiden ylitysten ja ulkokuntamyynnin laskun seurauksena tilikauden alijäämään. Jäsenkuntalaskutus kasvoi edellisestä vuodesta 9,2 M€.

Leikkausten määrä lisääntyi lievästi. Kuitenkin leikkaussalien kapasiteetin virka-aikainen käyttöaste laski hieman edellisvuodesta ja alitti selvästi asetetun tavoitteen. Leikkaussalien vajaakäyttö osaltaan aiheuttaa leikkausjonon muodostumista.

Seuraavista kuvioista käy selville kokonaismenojen ja palkkamenojen kehitys hoidettua potilasta kohti vuosina 2014-2019.



(lähde: ASSI)

Hoidettua potilasta kohti laskettu palkkamenon on vuonna 2019 noin 96, ja kokonaismeno viime vuosien nopeasta kasvusta johtuen 101 (vuoden 2019 rahanarvossa) euroina ja indeksoituna.

Vuonna 2018 on päätetty käynnistää ”Tuottavuusohjelma II” –hanke, joka kulkee työnimellä ”YHESSÄ”. Hanke perustuu sairaanhoitopiirin syksyllä 2018 tekemään linjaukseen. YHESSÄ-hankkeen tavoitteena on perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon integraatio. Niin ikään hankkeen tavoitteena on systemaattisen hoitoketjutyön käynnistäminen sekä hoidon saatavuuden ja lähipalveluiden kehittäminen. Hankkeella pyritään myös erikoissairaanhoidon kustannusten nousun hillitsemiseen ja erikoissairaanhoidon prosesseja kehittämällä. Toimivien palveluketjujen aikaansaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa maakuntatasoisesti ja laajemmin myös erva-alueella on ensiarvoisen tärkeää. Uudelle käynnistyvälle tuottavuusohjelmalle on syytä laatia heti alussa tavoitteisiin pohjautuva mittaristo, jotta saavutettavia tuloksia voidaan jälkikäteen luotettavasti arvioida.

Havainto	KYSin talouden tasapainotavoitetta vuonna 2019 ei saavutettu. Tavoitteena ollut menojen kasvun hillinta ja ulkokuntamyynnin kasvattaminen eivät toteutuneet.
Johtopäätös	Ulkokuntamyynnin kasvulle asetetut tavoitteet olivat epärealistiset. Oletettua keskittämisasetukseen perustuvaa myynnin lisäystä ei edelleenkään tapahtunut.
Suositus	Talouden pitäminen tasapainossa edellyttää menojen tehokasta hillintää ja ulkokuntamyynnin kasvattamista. Rakenteiden uudistamista on jatkettava. Jäsenkuntalaskutuksen tulee vastata kustannusten kehitystä. Yhteistyötä sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoiden välillä tulee lisätä. Keskeisessä asemassa on Kuopion kaupungin kanssa tehtävä yhteistyö, jota tulee määrätietoisesti lisätä. Lautakunta suosittelee YHESSÄ hankkeen määrätietoista kehittämistä ja eteenpäinviemistä.

4.3.4 Henkilöstövoimavarojen hallinta

Taloussuunnitelmassa asetetut sanalliset tavoitteet:

1. Työhyvinvointia parannetaan omaksumalla Lean-kehittäminen ja –johtaminen osaksi normaali-toimintaa

Toimintakertomuksen mukaisesti vuoden 2019 keskeisimpinä kehittämistoimenpiteinä jatkuivat KYSin strategian jalkauttaminen ja toiminnallistaminen, päivittäisen johtamisen kehittäminen (Lean, johtamiskoulutus, henkilöstöhallinnon infot) sekä työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden edistäminen. Ammatillisen osaamisen arviointi tapahtuu vuosittain käytävien yksilö- ja/tai ryhmäkehityskeskustelujen yhteydessä, joissa kartoitetaan henkilön/ryhmän olemassa oleva osaaminen suhteessa tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen. Kehityskeskusteluissa tehdään osaamisen kehittämissuunnitelma siitä, miten tarvittava ammatillinen osaaminen hankitaan. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma kokoaa yhteen keskeiset henkilöstön kehittämiseen liittyvät toimenpiteet ja suunnitellut täydennyskoulutukset

Terveysperusteiset poissaolot kasvoivat edelliseen vuoteen verrattuna. Työkyvyn ylläpitämiseen tulee panostaa sekä kannustavien palkkauselementtien käyttöönottoa tulee edelleen jatkaa.

Henkilöstövoimavarojen hallinnan kriittiset menestystekijät ja niille asetetut mittarit ovat tilinpäätöksen mukaan toteutuneet seuraavasti:

Kriittiset menestystekijät ja mittarit:

Motivaation ja osaamisen vahvistaminen				
Mittarit	Alkuperäinen talousarvio	Muutettu talousarvio	Tilinpäätös	Tarkastuslautakunnan arvio
<i>Motivaation ja osaamisen vahvistaminen</i>				
Lyhytaikaisten (alle 13 pv) sijaisten käyttö M€	1,0	1,1	1,2	
Poissaolot	1 093,5	1 093,5	1 131,8	
Sair.poissaolot htp/henkilö	14,0	14,0	15,7	
Nettotyöpanos	3 183,7	3 188,4	3 143,5	
<i>Tutkimustoiminta</i>				
Tieteelliseen tutkimukseen käytetyt voimavarat (M€)	3,1	3,1	2,7	
Tarkastuslautakunnan arvio	Ei toteutunut	Toteutui osittain	Toteutui	

Nettotyöpanos alitti alkuperäisen tavoitteen sekä muutetun talousarvion hieman yli 40 työpanoksella. Vuodesta 2018 alkaen osastojen ja yksikköjen väliset sisäiset kuljetukset (potilaskuljetukset, näyte- ja verikuljetukset sekä vainajien siirrot) on hoitanut ostopalveluna Servica. Tämä on vapauttanut osastojen/yksikköjen henkilöstöä varsinaiseen hoitotyöhön. Vuoden 2019 alusta henkilöstö- ja taloushallinnon tehtävät siirtyivät ostopalveluiksi. Henkilöstön määrän kehityksen ja käytettävissä olevan työpanoksen tarkastelussa tulisi ottaa huomioon ostopalveluiksi siirtyneet toiminnot. Osa palvelujen ostojen viime vuosien ripeästä kasvusta selittyy myös näillä tekijöillä. Loogista olisi päätellä, että kasvaneita ostoja vastaavat säästöt näkyisivät työpanosten ja palkkamenojen kehityksessä.

Suorat palkkakulut kasvoivat edellisvuodesta noin 2 M€ ja alittivat muutetun talousarvion 0,4 M€. Henkilöstömenot laskivat muutetusta talousarviosta 1,6 M€:lla, mutta kasvoivat alkuperäisestä talousarviosta 3 M€. Henkilöstökulujen kasvua voidaan pitää erittäin maltillisena, vaikka kilpailukyky-sopimuksen mukaiset lomarahat kirjattiin tilinpäätökseen 2019 täysimääräisenä. Palkkakuluissa näkyi selvästi henkilöstön työpanoksen vähentyminen runsaiden poissaolojen ja sijaisten käytön vähentämisen seurauksena.

Poissaolot toteutuivat arvioitua suurempina.

Sairauspoissaolojen määrän raportointia on muutettu vuonna 2018. Sairauspoissaolot lasketaan poissaoloina henkilötyöpäivää/henkilö. Vuonna 2018 luku oli keskimäärin 14,62 henkilötyöpäivää. Kokonaisuudessaan terveysperusteiset poissaolot kasvoivat 3 629 päivää verrattuna vuoteen 2018. Poissaolojen syissä psyykkisten sairauksien määrä kasvoi reilusti edellisvuoteen verrattuna. Työterveyshuollon toiminnan sisältöön vaikuttaminen ja sen kehittäminen tulevat jatkossa olemaan merkittävässä roolissa henkilöstön työkyvyn ylläpitämisessä.

Tutkimustoimintaan vuonna 2019 käytetty rahamäärä oli merkittävästi edellisvuotta pienempi. Vuosittaisista käytetyn rahamäärän vaihtelua selittää osittain tutkimushankkeiden rytmittyminen. Toimintakertomuksen mukaisesti julkaisujen määrään ja laatuun perustuvassa arvioinnissa KYS-erva on pudonnut heikoimmaksi verrattuna muihin erva-alueisiin, mikä vaikuttaa suoraan alentavasti KYS-erva-alueen saamaan valtion tutkimusrahoitukseen (VTR). KYSin saama vuonna 2019 myönnetty ulkopuolinen rahoitus kasvoi merkittävästi ja oli 5,9 M€. Samaan aikaan entistä pienempi osuus (47 %) tutkimuksista sai ulkopuolista rahoitusta verrattuna vuoteen 2018, jolloin rahoitusta sai 63 % tutkimuksista.

Havainto	Henkilöstövoimavarojen hallinnalle asetetut tavoitteet ovat pääosin toteutuneet.
Johtopäätös	Henkilöstökulut laskivat tilinpäätöksessä, johtuen kuntayhtymän sopeuttamistoiminnasta.
Suositus	Työhyvinvoinnin parantamiseksi tehtäviä toimenpiteitä on hyvä edelleen jatkaa.

4.4 KYSTERI-liikelaitos

KYSTERI-liikelaitoksen erillistilinpäätös on kuntayhtymän tilinpäätöksen liitteenä. Liikelaitoksen kokonaismenot ja –tulot ylittivät talousarviossa asetetun valtuuston sitovan tavoitteen 0,9 M€:lla. Menojen ylittyminen johtuu materiaalien ja palvelujen ostojen ylittymisestä (2,3 M€ ylitys talousarvioon verrattuna). Henkilöstökulut alittivat talousarvion 1,4 M€. Koska KYSTERI teki valtuuston asettaman tavoitteen mukaisesti nollatuloksen, menojen ylittymisen seurauksena jäsenkunnilta kannettiin palvelujen käyttöön perustuen tasauskutuksena toteutunut menojen ylittyminen. Suurimmat lisälaskut kohdistuivat Leppävirran ja Pielaveden kunnille. Kaavin ja Tervon kunnat saivat puolestaan merkittävän palautuksen maksamiinsa ennakoihin.

Valtuuston asettama sitova tavoite nollatuloksesta ja pääomaerille maksettavista koroista toteutui.

Liikelaitoksen arviointi ei ollut vuoden 2019 painopistealueena.

Havainto	KYSTERI-liikelaitos saavutti sille asetetut tavoitteen muutoin, paitsi menot ylittivät talousarvion 0,9 M€:lla. Menojen ylittyminen katettiin liikelaitoksen jäsenkuntien maksuosuuksilla.
Johtopäätös	Liikelaitoksen menojen ylittymisellä ei ollut vaikutusta sairaanhoitopiirille syntyneeseen alijäämään.
Suositus	Liikelaitoksen talouden tasapaino saavutetaan jäsenkunnilta perityillä maksuosuuksilla.

4.5 Konserniyhteisöjen tavoitteiden toteutuminen

Konserniin kuuluvien yhteisöjen tavoitteiden toteutumisesta on tehty selkoa tilinpäätöksen luvussa 5.

Konsernirakenteeseen on vuoden 2019 alusta tullut uusi yhtiö (Kallaveden Työterveys Oy). Sairaanhoitopiirin henkilöstö- ja taloushallinnon palvelut ulkoistettiin vuoden 2019 alusta ja kuntayhtymästä tuli tämän myötä Monetra Pohjois-Savo Oy:n osakas.

Tarkastuslautakunta sai Kuopion kaupungin kanssa pidetyssä yhteiskokouksessa Sansia Oy:n ja Kiinteistö-Kysin toimivalta johdolta selonteot niiden toiminnasta, asetettujen tavoitteiden toteutumisesta ja muista ajankohtaisista asioista.

Kuntayhtymäkonsernin johtamista ja valvontaa koskeva säännöstö on ajan tasalla. Tarkastuslautakunta on saanut konsernijohtoon selonteon omistajaohjauksesta ja konsernivalvonnasta tilikaudella.

Seuraavassa taulukossa on yhteenveto konserniyhteisöille taloussuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden toteutumisesta.

Konserniyhteisöjen tavoitteiden toteutuminen 2019								
Mittarit (1000€)	Ki Oy Mustinlampi		Sakupe Oy		Kallaveden Työterveys Oy		Kuopion yliopistollisen sairaalan tutkimussäätiö sr	
	Ta-voite	To-teuma	Ta-voite	To-teuma	Ta-voite	To-teuma	Ta-voite	To-teuma
Liikevaihto	5 075	5 157	21 700	22 698	720	991	17	
Tulos	-84	207	400	755	50	159		
Investoinnit	100	0	1 600	2 665	0	0		
Pitkäaikainen lainan määrä	58 808	54 925	2 975	2 975	0	0		
Omavaraisuusaste (%)	9,4	10,8	57,0	56,65	0	64,05		

Konserniyhteisöjen toiminta on ollut vuonna 2019 asetettujen tavoitteiden mukaista ja tavoitteet toteutuivat kokonaisuutena varsin hyvin.

Konsernitilinpäätöksen laskelmat on esitetty tilinpäätöksen luvussa 9.3. Konsernin tuloslaskelma osoittaa noin 8,5 M€:n alijäämää.

Havainto	Kuntayhtymässä vuoden 2019 aikana tapahtui konsernissa uuden tytäryhtiön toiminnan aloitus ja henkilöstö- ja taloushallinto ulkoistettiin Monetra Pohjois-Savo Oy:lle. Edellisen vuoden (2018) aikana kuntayhtymäkonsernissa tapahtui poikkeuksellisen paljon toimintoihin ja talouteen liittyviä järjestelyjä. Konserniyhteisöille asetetut tavoitteet toteutuivat hyvin. Konsernijohtamista koskeva ohjeistus uudistettiin tilikaudella ja on ajantasalla.
Johtopäätös	Kuntayhtymäkonsernia on johdettu asetettujen tavoitteiden ja päätösten mukaisesti.

5 MUU TOIMINNAN JA TALOUDEN MUU ARVIOINTI

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

5.1 Yliopistosairaalan rooli ja merkitys

Yliopistollisen sairaalan merkitys kuntayhtymälle ja koko Itä-Suomelle on todella merkittävä. Huoli lääkäreiden saatavuudesta koskee myös Pohjois-Savoa. Tästä johtuen on erityisen tärkeää huolehtia siitä, että Itä-Suomen yliopiston lääketieteen koulutus sekä tutkimus jatkuvat ja kehittyvät. Koulutus sekä tutkimus ovat elinehto sille, että myös jatkossa saamme päteviä osaajia terveydenhuollon vaativiin tehtäviin.

KYS:n erva-alueen tarkastuslautakuntien kokoontumisissa on myös pidetty erittäin tärkeänä yliopistosairaalan merkitystä koko sairaanhoitopiirin alueelle.

Tarkastuslautakunta on kuullut tarkastustapaamisten yhteydessä kuntayhtymän johdon ja sairaalan johdon näkemyksiä KYS:n yliopistosairaalan statuksesta sekä koulutuksen turvaamisesta Itä-Suomen yliopistossa.

Havainto	Tarkastuslautakunta on huolissaan Itä-Suomen alueen yliopistosairaalan tulevaisuudesta.
Johtopäätös	Lääketieteen koulutuksen ja tutkimuksen tulevaisuus on turvattava Itä-Suomessa.
Suositus	Sairaanhoitopiirin yhdessä omistajakuntien kanssa on johdonmukaisesti tehtävä ja turvattava tarvittavat toimet, että KYS:ssä saadaan pidettyä yliopistosairaalan status. Niin ikään koulutuksen ja tutkimuksen turvaaminen on elinehto koko Itä-Suomen kannalta ja sairaanhoitopiiriin tulee keskittyä myös koulutuksen ja tutkimuksen säilymiseen vähintään nykyisellä tasollaan.

5.2 Sisäinen tarkastaja

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin sisäinen tarkastaja Esko Kekäläinen jäi eläkkeelle vuoden 2019 aikana. Uutta sisäistä tarkastajaa ei ole kuitenkaan palkattu eläkkeelle jääneen Kekäläisen jälkeen. Reviisorin virka on kuntayhtymässä kuitenkin edelleen olemassa.

Tämän jälkeen tarkastuslautakunnan sihteerin palvelut on ostettu ostopalveluna tilintarkastusyhteisö KPMG Oy Ab:ltä.

Tarkastuslautakunnan käsityksen mukaan sisäinen tarkastajan viran jättäminen täyttämättä on heikentänyt sisäisen tarkastuksen toimintaedellytyksiä merkittävästi.

Tarkastuslautakunta on kuullut tarkastustapaamisten yhteydessä kuntayhtymän johdon ja sairaalan johdon näkemyksiä sisäisen tarkastajan rekrytoimisesta. Nykyisessä taloudellisessa tilanteessa johto ei kuitenkaan katsonut rekrytointia tarpeelliseksi.

Havainto	Tarkastuslautakunta katsoo, että sisäisen tarkastajan puuttuminen on vaikuttanut myös tarkastuslautakunnan työskentelyyn. Esimerkiksi tiedon saanti ja asioiden hoito on ollut helpompaa, kun lautakunnan sihteerinä on työskennellyt sisäinen tarkastaja. Sisäisen tarkastuksen toimimisen edellytykset ovat lautakunnan käsityksen mukaan heikentyneet.
Johtopäätös	Uuden sisäisen tarkastajan rekrytointi on tarpeen sisäisen valvonnan vahvistamiseksi ja lautakunnan työskentelyn sujuvoittamiseksi.
Suositus	Tarkastuslautakunta katsoo, että sisäisen tarkastajan rekrytointi on ensiarvoisen tärkeää

5.3 Nuorten psykiatriset palvelut

Mielenterveys ja hyvinvointi -palvelukeskus muodostuu psykiatriasta, nuorisopsykiatriasta ja terveyssosiaalityöstä. Kuntayhtymässä perusterveydenhuollon yksikössä on toiminut HYTE-tiimi, Toiminnallisella sektorilla kaikki psykiatrian ja nuorisopsykiatrian sosiaalityöntekijät liittyivät sosiaalityön palvelulinjaan.

Psykiatrisen palvelujen kysyntä on ollut suurempaa kuin mitä on voitu tarjota. Psykoterapiaan sekä ennaltaehkäisyyn ja matalan kynnyksen palveluihin on satsattava erityisesti nuorten osalta.

lissalmessa kuntayhtymä on kokeillut ”koulupsyykkareita” koulupsykologin rinnalla. Koulupsyykkarit ovat sairaanhoitajista koostuva tiimi, joita on koulutettu tähän tehtävään. Koulupsyykkarit hoitavat nuorisolähtöisesti nuorten asioita, josta on saatu hyvää palautetta ja kokemukset ovat olleet hyviä. Koulupsyykkarit eivät kuitenkaan korvaa varsinaista psykologia tai psykiatria.

Havainto	”Koulupsyykkareista” saatu hyvää palautetta ja kokemukset ovat olleet hyviä.
Johtopäätös	”Koulupsyykkarit” toimivat hyvin koulupsykologin rinnalla, vaikka eivät kuitenkaan korvaa varsinaista psykologia ja/tai psykiatria.
Suositus	Hyvien kokemusten ansiosta tätä samantyyppistä järjestelyä voisi kokeilla myös esimerkiksi Kuopiossa.

5.4 Digitalisaation lisääminen

Tietotekninen kehitys on KYSissä yksi vahvimista muutosajureista. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa sähköisten palvelujen kehittämiseksi asetetaan suuri merkitys palvelujen saatavuuden ja laadun kehittämiseksi. Arvio KYS:n sähköisten palveluiden tilanteesta toteutettiin tilikauden aikana. Sähköisen asioinnin toteuttamiseen tarvittava eAsiointilupa on yli 20.000 KYS:n asiakkaalla ja mm. potilaan sähköinen esitietolomake on mahdollista täyttää KYS:n eAsiointi-palvelussa. Yliopistollisten sairaaloiden yhteinen ja osin STM:n rahoittama Virtuaalisairaala-hanke pyrkii omalta osaltaan vastaamaan tähän haasteeseen. Hankkeeseen liittyy mm. digitaalisten hoitopolkujen kehittäminen, mikä vähentää perinteisten palvelujen tarvetta. Digitaalisiin hoitopolkuihin liitetään myös hoidon vaikuttavuuden mittaamista ja arviointia.

Sairaanhoitopiiri on mukana sosiaali- ja terveystieteiden asiakas- ja potilastietojärjestelmien määrittelyssä ja hankintayhteistyössä (UNA). Hankkeessa toteutetaan asiakas- ja potilastietojärjestelmien ydin, joka mahdollistaa mm. laajan asiakashallinnan ja tietojärjestelmien integraation.

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa sähköisten palvelujen kehittämiseksi asetetaan suuri merkitys palvelujen saatavuuden ja laadun kehittämiseksi. Arvio KYS:n sähköisten palveluiden tilanteesta toteutettiin tilikauden aikana. Sähköisen asioinnin toteuttamiseen tarvittava eAsiointilupa on yli 20.000 KYS:n asiakkaalla ja mm. potilaan sähköinen esitietolomake on mahdollista täyttää KYS:n eAsiointi-palvelussa.

Havainto	KYSissä on määrätietoisesti edistetty digitalisaation kehittämistä muun muassa osana arviointijärjestelmää. Potilaspalautteen määrä on lisääntynyt sähköisten järjestelmien kehittymisen myötä.
Johtopäätös	Digitalisaation merkitys ei tule tulevaisuudessa vähenemään vaan lisääntyy entisestään.
Suositus	Muiden sairaanhoitopiirien kanssa yhteistä potilastietojärjestelmää on edelleen kehitettävä aktiivisesti ja määrätietoisesti.

5.6 Perussopimus

Kuntayhtymän perussopimus on ollut voimassa 1.6.2013 alkaen. Osana kuntien yhteistoimintaa, mukaan lukien kuntayhtymien perussopimukset, olisi tullut uuden kuntalain voimaantulon siirtymäsäännöksen (147§) mukaan saattaa kuntalain 8 luvussa säädetyin mukaiseksi viimeistään vuoden 2019 loppuun mennessä.

Johtopäätös	Omistajakuntien tulisi varmistaa, että Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän perussopimus on kuntalain 10.4.2015/410 mukainen.
-------------	--

6 SISÄINEN VALVONTA JA RISKIENHALLINTA

Valtuusto on hyväksynyt 11.6.2018 § 7 kuntayhtymän sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet. Hyväksytyjen perusteiden pohjalta hallitus on hyväksynyt 17.9.2018 § 119 kuntayhtymän sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan yleisohjeen.

Hallituksen ja sairaanhoitopiirin johtajan selonteko sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä on tilinpäätöksen luvussa 2. Selonteossa on kerrottu kuntayhtymän voimassa olevan ohjeistuksen mukaisesta sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimintatavasta. Selontekoa on kehitetty parempaan suuntaan verrattuna edellisiin vuosiin, edelleen tarkastuslautakunta kannustaa tuomaan esille niitä seikkoja ja toimenpiteitä, että miten sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa on tarkoitus kehittää taloussuunnittelukaudella.

Kirjanpitolautakunnan kuntajaoston (KILA) tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimisesta antaman yleisohjeen (2019) mukaan hallituksen selonteossa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämistä voidaan arvioida esimerkiksi seuraavin perustein

- hyväksytyt sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet ja niiden perusteella annetut tarkemmat ohjeet ja niiden noudattaminen
- riskienhallinnan ja seurannan selkeä vastuutus ja asiantuntemuksen riittävyys
- riskikartoitusten ajantasaisuus ja kattavuus
- merkittävimpien riskien ja niiden hallitsemiseksi tehtävien toimien dokumentointi, seuranta- ja raportointikäytännöt sekä niiden toteutuminen, onnistuminen toteutuneiden riskien ajallisessa ja rahamääräisessä ennakkoinnissa

Samaisen KILA:n yleisohjeen mukaan tilinpäätöksessä tulee esittää arvio merkittävistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä sekä muista toiminnan kehittämiseen vaikuttavista seikoista. Tilinpäätöksen kohdassa 1.9 on hallituksen ja sairaanhoitopiirin johtajan antama selonteko. Selonteossa on kuvattu kuntayhtymän riskienhallinnan ympäristö ja käytössä olevat riskienhallinnan välineet. Selonteossa ei ole tuotu esille riskienhallintaprosessissa (niin kuntayhtymätaso, sairaala, palvelukeskukset) esille nousseita keskeisiä tunnistettuja toimintaa ja/tai taloutta uhkaavia tekijöitä.

Havainto	Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet ja ohjeistus ovat kuntalain edellyttämällä tasolla. Tilinpäätökseen sisältyvä arvio merkittävistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä sekä selonteko sisäisen valvonnan järjestämisestä on edelleen osin puutteellinen/suppea sisältövaatimusta on edelleen hyvä kehittää.
Johtopäätös	Raportointia on hyvä edelleen kehittää, jotta päätöksentekijöillä ja vastuutahoilla muodostuu kattavampi kokonaiskäsitys kuntayhtymän sisäisen valvonnan järjestämisestä sekä sisäisen valvonnan tilasta.
Suositus	Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tilikauden aikainen raportointi olisi hyvä kytkeä selkeämmin osaksi osavuositilinpäätöstä.

7 HALLITUKSEN LAUSUNTO ARVIOINTIKERTOMUKSEN HAVAINTOJEN JOHDOSTA

Kuntalain 121 § 5 momentin mukaan hallituksen tulee antaa valtuustolle lausunto toimenpiteistä, joihin arviointikertomus antaa aihetta. Tarkastuslautakunta pyytää, että kuntayhtymän hallitus antaa lausunnon tässä arviointikertomuksessa esitettyihin havaintoihin siten, että se saatetaan tiedoksi valtuustolle lokakuun kokouksessa. Erityisesti hallitusta pyydetään kiinnittämään huomiota seuraaviin tarkastuslautakunnan esille nostamiin asioihin:

- **Kuinka taloussuunnitelman toiminnan ja talouden tavoitteet ja mittarit saadaan nykyistä selvemmin mittaamaan strategisten tavoitteiden toteutumista?**
- **Miten YHESSÄ hanketta edistetään ja miten perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon välistä integraatiota edistetään?**
- **Miten varmistetaan, että Kuopiossa on myös jatkossa yliopistollinen sairaala?**

Kuopiossa 24. huhtikuuta 2020

Ilkka Raninen
puheenjohtaja

Iivo Polvi
varapuheenjohtaja

Heikki Haatainen
jäsen

Sanna Kauppinen
jäsen

Terttu Kolari
jäsen

Liite

Arviointikertomuksessa esiintyvien lyhenteiden ja nimien selitykset

ASSI	Talouden ja raportoinnin seurantajärjestelmä
ISLAB	Itä-Suomen laboratoriokeskuksen liikelaitoskuntayhtymä, joka tuottaa sairaanhoitopiirille laboratoriopalvelut
Htp	Henkilötyöpäivä (täyden työajan kalenteripäivä)
Istekki Oy	Informaatio- sekä terveyden ja hyvinvoinnin teknologian palveluja tuottava asiantuntijaorganisaatio – osakeyhtiö, jonka osakas PSSHP on (inhouse-yhtiö)
Kallaveden Työterveys Oy	Työterveyshuollon palveluja tuottava markkinayhtiö, jonka osakas PSSHP on
KILA	Kirjanpitolautakunnan kuntajaosto
Ki Oy Mustinlampi	Toimitiloja hallinnoiva ja vuokraava sekä pysäköintitoimintaa harjoittava sairaanhoitopiirin tytäryhtiö (inhouse-yhtiö)
KYS	Kuopion yliopistollinen sairaala
KYSTERI	Perusterveydenhuollon ja vanhusten laitoshoidon liikelaitos – on osa Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymää (palvelualue)
KYS-erva	Kuopion yliopistollisen sairaalan erityisvastuualue
Nettotyöpanos	Nettotyöpanoksella tarkoitetaan kokoaikaista työsuoritusta, joka on kokonais työpanoksen ja poissaolojen työpanoksen erotus.
NPS	Net Promoter Score on kansainvälisesti käytetyin asiakasuskollisuuden mittari. Se mittaa asiakkaan suosittelemisluukkuutta ja tyytyväisyyttä yhden kysymyksen avulla
PK	Palvelukeskus
pkl	Poliklinikka
Lean	Johtamisfilosofia, jolla pyritään tehostamaan toimintaa kohdentamalla voimavarat oikein ja tehokkaasti halutun tavoitteen saavuttamiseksi samalla vähentäen hukkaa (voimavarojen tuhlausta).
Monetra Pohjois-Savo Oy	Henkilöstö- ja taloushallinnon palvelut sairaanhoitopiirille 1.1.2019 lukien tuottava yhtiö, jonka osakas PSSHP on (inhouse-yhtiö).
Sakupe Oy	Puhdistuspalveluja tuottava sairaanhoitopiirin tytäryhtiö (inhouse-yhtiö)
Servica	Itä-Suomen huoltopalvelut liikelaitoskuntayhtymä, joka tuottaa ravintohuollon, välinehuollon, logistiikan ja kiinteistö kunnossapidon palveluja
Servica Oy	Perustettu osakeyhtiö jatkamaan Servica Ilky:n liiketoimintaa (inhouse-yhtiö).
THL	Terveyden ja hyvinvoinnin laitos

15D-mittari	Hoidon vaikuttavuutta 15 elämänlaadun ulottuvuudella mittaava mittari
15D-laaturekisteri	15D-mittausten ja tulosten perusteella laadittu ja ylläpidetty rekisteri
TASU	Taloussuunnitelma
UNA-hanke	Sairaanhoitopiirien ja kuntien liikkeelle panema hanke, jonka tarkoituksena on ollut viedä yhdessä eteenpäin sosiaali- ja terveydenhuollon asiakas- ja potilas-tietojärjestelmien uudistamistyötä.
UNA Oy	Hankkeen eteenpäin viemiseksi perustettu yhtiö, jonka osakas PSSHP on (in-house-yhtiö)
YHESSÄ	YHESSÄ-hanke, jonka tavoitteena on perusterveydenhuollon ja erikoissairaan-hoidon integraation parantaminen

Sairaanhoitopiirien kuntayhtymistä käytetyt lyhenteet

ESSOTE	Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä
KSSH P	Keski-Suomen sairaanhoitopiiri
PPSHP	Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri
PSSHP	Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri

Sairaaloista käytetyt lyhenteet

HYKS	Helsingin yliopistollinen keskussairaala
KYS	Kuopion yliopistollinen sairaala
TAYS	Tampereen yliopistollinen sairaala