



Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä

Arviointikertomus 2018



Sisällysluettelo

Puheenjohtajan katsaus	3
1 Tarkastustoiminta	4
2 Edellisen vuoden arviointikertomuksen johdosta tehtyjen toimenpiteiden arviointi	7
3 KYSin strategian toteuttaminen	8
4 Toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisen arviointi	9
4.1 Kuntayhtymätason (PSSHP) tavoitteet, talous ja alijäämän kattaminen	9
4.1.1 Kuntayhtymätason tavoitteet	9
4.1.2 Kuntayhtymätason talous 2018	9
4.1.3 Talouden tasapainotuksen toteutuminen tilikaudella 2018	11
4.1.4 Voimassa olevan taloussuunnitelman (2019–2021) riittävyys alijäämän kattamiseksi	12
4.1.5 Konsernin talous - Konsernitilinpäätös	14
4.2 Valtuuston KYSille ja KYSTERIille asettamien sitovien tavoitteiden toteutuminen	15
4.3 KYSille asetettujen ei-sitovien tavoitteiden toteutuminen	17
4.3.1 Potilas-/asiakaslähtöisyys	17
4.3.2 Palvelujen toimivuus	20
4.3.3 Taloudellisuus ja tehokkuus	23
4.3.4 Henkilöstövoimavarojen hallinta	27
4.4 KYSTERI-liikelaitos	29
4.5 Konserniyhteisöjen tavoitteiden toteutuminen	30
5 Muu toiminnan ja talouden muu arviointi	31
5.1 Toimintajärjestelmän uudistaminen	31
5.2 Tietohallinto ja tietosuojat	32
6 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta	33
7 Hallituksen lausunto arviointikertomuksen havaintojen johdosta	34

Puheenjohtajan katsaus

Vuosi 2018 oli Pohjois-Savon sairaanhoitopiirille haasteellinen. Taloudelliset tavoitteet eivät toteutuneet. Talous jäi toiminnan osalta 20 M€ alijäämäiseksi. Satunnaisten myyntivoittojen turvin alijäämää kertyi lopulta 10 M€. Tämä alijäämä on KYSin toiminnasta johtuvaa, koska KYSTERI kattaa menonsa vuosittain jäsenkuntien maksuosuuksilla.

Kattamatonta alijäämää sairaanhoitopiirillä on 13,7 M€ euroa. Alijäämän kattamisvelvoite on vuosi 2020. Vaikeassa taloustilanteessa sairaanhoitopiiri on käynnistänyt tehostamistoimet talouden tasapainottamiseksi. Sairaanhoitopiirissä on tehty useita talouden tasapainottamistoimia ja ohjelmia. Tästä huolimatta talouden tasapainotus ei toteutunut tilikaudella 2018 suunnitellulla tavalla. Taloussuunnitelmassa vuodelle 2018 ennakoitu 2 M€:n ylijäämä on tilinpäätöksessä noin 10 M€:n alijäämäinen. Tässä tilanteessa on kysyttävä, onko jäsenkuntaosuuksien maksuosuuden kiinnittäminen talousarviossa olevaan tuloarvioon kestävä. Jäsenkuntalaskutuksen olisi vastattava kustannusten kehitystä.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen yliopistosairaaloitten tuottavuusvertailussa KYS oli vuonna 2017 heikoin yhdessä HYKSin kanssa. Sen oman tuottavuuden kehitys vuosina 2013–2018 on ollut yo-sairaaloista voimakkaimmin aleneva. Ulkokuntamyynnin kasvulle asetetut tavoitteet eivät toteutuneet. Oletettua keskittämisasetukseen perustuvaa myynnin kasvua ei tapahtunut. KYSin tuottavuus on heikentynyt, mikä ensisijaisesti johtuu tuotosten kasvua nopeammasta kustannusten kasvusta. Talouden pitäminen tasapainossa edellyttää menojen tehokasta hillintää ja ulkokuntamyynnin kasvattamista. Rakenteitten uudistamista on jatkettava.

Sote- ja maakuntauudistukseen valmistauduttiin sairaanhoitopiirissä huolella ja monen henkilötövuoden turvin. Nyt tiedämme, että suunniteltu uudistus ei toteudu. Tämä ei tarkoita tehdyn työn valumista hukkaan. Nykyisessä taloudellisessa tilanteessa on jopa aiempaa tärkeämpää pohtia erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon yhteistyön kehittämistä. Yhteistyötä myös sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoiden välillä tulee lisätä. Keskeisessä asemassa on Kuopion kaupungin kanssa tehtävä yhteistyö.

KYSin asiakkaiden hallinnan kehittämisessä on edetty määrätietoisesti ja tuloksellisesti. Tavoitteena on ollut edistää asiakasosallisuutta. Vuoden 2018 aikana on käynnistetty asiakasraateja ja aloitettu kokemusasiantuntijatoiminta. Sairaalan opastekonsepti uudistettiin. Vuoden 2018 aikana pilotoitiin uutta asiakaspalautejärjestelmää. Uudistuksen myötä palautteen määrä saadaan nousemaan merkittävästi, jolloin asiakkaiden antaman kokemuksen hyödyntäminen toiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä tehostuu.

Potilas- ja asiakaslähtöisyyden kriittiseksi 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. Hoidontarpeen arviointia odottavien määrä oli vuoden lopussa likimain samalla tasolla kuin 2017. Asian korjaamiseen ja jonottoman sairaalan luomiseksi lautakunta on kiinnittänyt huomiota jo useimmissa arviointikertomuksissa.

Valitettavasti tässä yhteydessä on todettava, että hallitus ei antanut valtuustolle kuntalain edellyttämää ja tarkastuslautakunnan pyytämää lausuntoa toimenpiteistä, joihin vuoden 2017 arviointikertomus on antanut aiheita. Siksi tarkastuslautakunnalla ja valtuustolla ei ole tietoa siitä, onko ja miten hallitus käsitellyt tarkastuslautakunnan arviointikertomuksessa esittämiä havaintoja ja millaisiin toimenpiteisiin se on niiden johdosta mahdollisesti ryhtynyt. Kuntalain mukaan näin tulisi tehdä jokaisen arviointikertomuksen kohdalla. Lautakunta odottaa, että hallitus antaessaan lausuntonsa tämän arviointikertomuksen huomioista tekee sen myös samalla vuoden 2017 arviointikertomuksesta.

Haluan kiittää sairaanhoitopiirin henkilöstöä ja johtoa vuodesta 2018. Lisäksi esitän lautakunnan puolesta erityiskiitokset reiviisori Esko Kekäläiselle, joka on avustanut merkittävällä työpanoksella jo useita vuosia arviointikertomuksen valmistumista. Toivotan hänelle antoisia eläkepäiviä.

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

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 riittävyttä, jos kunnan taseessa on kattamatonta alijäämää”.

Arviointitehtävän lisäksi tarkastuslautakunnan tulee kuntalain mukaan valmistella valtuuston päätettävät 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 riittävydestä ja tehdä aloitteita ja esityksiä ulkoisen ja sisäisen valvonnan tehtävien tarkoituksenmukaisesta yhteensovittamisesta.

Tarkastuslautakunnan kokoonpano 2018

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



Tarkastuslautakunta kokoustaulla. Kuvassa vasemmalta Ilkka Raninen, Iivo Polvi, Terttu Kolari, Kati Mäntylä, Esko Kekäläinen, Sanna Kauppinen ja Heikki Haatainen.

Tarkastuslautakunnan jäsenten arviointia koskevat esteellisydet: jäsen Heikki Haatainen KYSTERI-liikelaitoksen osalta – esteellisyysperuste tilaajatoimikunnan jäsen.

Arviointisuunnitelman toteutuminen

Tarkastuslautakunta on laatinut työskentelynsä pohjaksi arviointisuunnitelman (2017–2020), jota tarkennetaan kullekin tilikaudelle laadittavalla työohjelmalla. Arviointisuunnitelmaa päivitettiin syyskuun kokouksessa. Tilikautta 2018 koskeva työohjelma hyväksyttiin kesäkuussa ja sitä päivitettiin arvioinnin edetessä.

Tarkastuslautakunta kokoontui kalenterivuonna 2018 neljätoista (14) kertaa. Tilikauden 2018 arviointia koskevia kokouksia pidettiin yhteensä 12.

Tarkastuslautakunta on kuullut työohjelman mukaisesti arviointitapaamisissa sairaanhoitopiirin johtajaa ja talousjohtajaa sekä johtajaylilääkärinä, 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 uudistetun strategian ja uuden toimintajärjestelmän toimeenpanoon, asiakkuuksien hallintaan, omistajaohjaukseen ja konsernijohtamiseen, henkilöstövoimavaroihin ja työhyvinvointiin sekä tietohallintoon, tietoturvaan ja tietosuojaan liittyvät teemat. Teemoihin liittyen lautakunta järjesti arviointitapaamiset henkilöstöhallinnon, tietohallinnon ja tietosuoja-asioiden vastuuhenkilöiden kanssa. Palvelukeskuksista arviointitapaamiset järjestettiin seuraavien palvelukeskusten kanssa: Taseyksiköt (PK110), Operatiivinen keskus (PK120) ja Akuutti (PK150).

Kuopion kaupungin tarkastuslautakunnan kanssa pidettiin perinteinen vuosittainen yhteiskokous joulukuussa 2018. Tämänkertaisen kokoontumisen teemoina olivat sairaanhoitopiirin toiminnan ja talouden ajankohtaisasiat sekä Istekki Oy:n ja Servican toiminnan esittely ja omistajien niille asettamien tavoitteiden toteutuminen. Tarkastuslautakunta tapasi kuluvaan vuoden helmikuussa hallituksen puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan.

Tarkastuslautakunta järjesti kesäkuussa KYSin erva-alueen tarkastuslautakuntien kaksipäiväiset neuvottelupäivät Kuopiossa. Elokuussa lautakunnan kaikki jäsenet osallistuivat Turussa järjestetyille yliopistosairaanhoitopiirien tarkastuslautakuntien ja ulkoisen tarkastuksen henkilöstön neuvottelupäiville. Syyskuussa osallistuttiin FCG:n järjestämään hallinnon ja tarkastustoimen seminaariin Tallinnassa. Kaksi lautakunnan jäsentä osallistui marraskuussa PWC:n järjestämään arviointiseminaariin Helsingissä.

Tarkastuslautakunta on valvonut sidonnaisuuksien ilmoittamista ja antanut tarvittaessa kehoituksia ilmoitusvelvollisuuden täyttämiseksi. Valtuustolle sidonnaisuusilmoitukset saatettiin tiedoksi kesäkuun kokouksessa.

Arviointikertomus

Vuodelta 2018 annettavan arviointikertomuksen perustaksi tarkastuslautakunta on perehtynyt kuntayhtymän vuosien 2018-2020 taloussuunnitelmaan/talousarvioon sekä hallituksen allekirjoittamaan vuoden 2018 tilinpäätökseen ja laadittuun henkilöstökertomukseen. Arviointitapaamisissa saatujen selontekojen lisäksi lautakunnan jäsenet ovat seuranneet kuntayhtymän päätöksentekoa ja toimintaa sairaanhoitopiirin julkisten verkkosivujen ja heille erikseen toimitetun aineiston avulla.

Lautakunta on saanut päävastuulliselta tilintarkastajalta sekä suullisia että kirjallisia raportteja ja on perehtynyt tilikaudelta 2018 annettuun tilintarkastuskertomukseen. Lautakunnalla on ollut käytettävissä sisäisen tarkastuksen raportit.

Johto on antanut tarkastuslautakunnalle suullisen selonteon vuoden 2018 tilinpäätöksestä sekä kuntayhtymän sisäisen valvonnan, konsernivalvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä.

Tilintarkastus

Kuntayhtymän valtuuston valitsemana tilintarkastajana on tilikaudella 2018 toiminut KPMG Julkis- ja hallinnon Palvelut Oy (sulautunut KPMG Oy Ab -yhtiöön 31.12.2018) ja yhteisön nimeämänä päävastuullisena tilintarkastajana JHT, HT Kati Mäntylä. Tilintarkastuskertomuksen lisäksi tilintarkastaja on antanut tilikauden aikaisesta tarkastuksesta tarkastuslautakunnalle työohjelman mukaisesti kaksi väli-raporttia ja tilinpäätöksen tarkastusta koskevan loppuraportin. Vuonna 2018 tilintarkastukseen käytettiin 76,5 tarkastuspäivää. Tilikausi 2018 oli sopimuksen mukainen toinen ja samalla viimeinen optiovuosi. Tarkastuslautakunta kilpailutti tulevien tilikausien tilintarkastuspalvelut ja teki valtuustolle esityksen valittavasta tilintarkastusyhteisöstä. Valtuusto päätti tilintarkastusyhteisön valinnasta joulukuun kokouksessa.

2. Edellisen vuoden arviointikertomuksen johdosta tehtyjen toimenpiteiden arviointi

Tarkastuslautakunta esitti vuoden 2017 arviointikertomuksessaan havaintoja ja huomioita mm. seuraavista asioista:

- keskeisten strategisten tavoitteiden toteutumisen raportoinnin puuttumisesta tilinpäätöksestä
- alijäämän kattamiseen toteutumiseen liittyvistä riskeistä kohdistuen tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan menojen kasvun hallintaan ja ulkokuntamyynnin volyymin kehitykseen
- alibudjetoinnin välttämiseen taloussuunnitelman ja talousarvion laadinnassa
- asetettavien työpanostavoitteiden realistisuuteen
- hoitotakuun toteutumisen varmistamiseen lainsäädännön asettamissa rajoissa
- hoidon laatua ja vaikuttavuutta mittaavien tavoitteiden asettamiseen taloussuunnitelmassa nykyistä laajemmin
- leikkaussalien virka-aikaisen käyttöasteen nostamiseen tavoitteen mukaiselle tasolle
- riittävän rahoituksen turvaaminen tutkimukseen tarvittaessa jopa jäsenkuntarahoituksella
- mittareiden asettaminen investointien ja hankkeiden tuottavuuden ja vaikuttavuuden sekä kustannustehokkuuden arvioimiseksi
- KYSin heikkoon tuottavuuskehitykseen suhteessa muihin yliopistosairaaloihin
- mittariston laatimiseen oman toiminnan tuloksellisuuden kehittymisen seurantaan
- päivystyksen ja Tehohoidon henkilöstöresurssien vähäisyyteen ja riittävien resurssien turvaamiseen jatkossa
- huomion kiinnittämiseen henkilöstön jaksamiseen ja hyvinvointiin – viime vuosina henkilöstö on osallistunut säästötoimiin merkittävästi
- henkilöstön tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun ja yhtäläisiin henkilöstöhallinnon toimintaperiaatteisiin – sairaanhoitopiiri on yksi työnantaja
- johtamisen kehittämiseen kaikilla organisaatiotasolla

Tarkastuslautakunta pyysi vuoden 2017 arviointikertomuksen kohdassa 7 hallitusta antamaan lausunnot ja vastineet arviointikertomuksessa esitettyihin huomioihin ja johtopäätöksiin siten, että ne saatetaan tiedoksi valtuustolle lokakuun kokouksessa. Erityisesti tarkastuslautakunta pyysi 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?

Kuntalain 121 § 5 momentin mukaan ”Kunnanhallitus antaa valtuustolle lausunnon toimenpiteistä, joihin arviointikertomus antaa aihetta”. Säännöstä sovelletaan myös kuntayhtymään. Kuntalakia koskevassa hallituksen esityksessä (HE 268/2014) asiasta on todettu seuraavaa:

”Pykälän 5 momentin mukaan hallituksen tulisi antaa valtuustolle lausunto niistä toimenpiteistä, joihin se on ryhtynyt tai päättää ryhtyä arviointikertomuksessa esitettyjen havaintojen johdosta. Käytännössä menettely saattaisi edellyttää, että hallitus pyytää alaisiltaan toimielimiltä tarvittavat vastineet arviointikertomuksesta ja kokoaisi niistä koko kuntaa koskevan kunnanhallituksen lausunnon. Tarkastuslautakunnan olisi hyvä seurata jälkikäteen arviointikertomuksessa esitettyjen suositusten perusteella toteutettuja toimenpiteitä.”

Kuntayhtymän hallitus ei antanut tilikauden 2018 aikana valtuustolle kuntalain mukaista lausuntoa toimenpiteistä, joihin vuoden 2017 arviointikertomuksessa esitetyt havainnot antaisivat aihetta.

Havainto

Hallitus ei antanut valtuustolle kuntalain edellyttämää ja tarkastuslautakunnan pyytämää lausuntoa toimenpiteistä, joihin vuoden 2017 arviointikertomus antaa aihetta.

Johtopäätös

Valtuustolla ei ole tietoa siitä, onko ja miten hallitus käsitellyt tarkastuslautakunnan arviointikertomuksessa esittämiä havaintoja ja millaisiin toimenpiteisiin se on niiden johdosta mahdollisesti ryhtynyt.

Suositus

Kuntalain säännöksiä tulee noudattaa.

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 2018–2020 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 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 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:

- Osallistuminen keskeisenä toimijana PoSoTen uudistamishankkeeseen.
- KYSin sairaalatoiminnan modernisointi, tutkimuksellinen ja opetuksellinen yhteistyö Itä-Suomen yliopiston, ammattikorkeakoulun ja muiden oppilaitosten kanssa, erityisen vaativien palvelujen tarjonta maakunnan ulkopuolelle, hoitotyön kehittäminen Magneettisairaalamalliin perustuen, Lean-menetelmien hyödyntäminen.

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

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

Vuosien 2018–2020 taloussuunnitelmassa tavoitteille asetetut mittarit ovat pysyneet likimain entisinä. Vuosien 2019–2021 taloussuunnitelman mittaristoa ei myöskään ole juuri uudistettu. 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 puutteelliseksi.

Suositus

Taloussuunnitelmassa tulisi olla muutama strategiasta johdettu tavoite ja mittari, joilla pystyttäisiin seuraamaan keskeisten strategisten tavoitteiden toteutumista koko KYSin tasolla.

4. Toiminnallisten ja taloudellisten 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 2018-2020 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, arviointia ei suoriteta.

Suositus

Koko kuntayhtymätasoa koskevien tavoitteiden asettamista olisi syytä harkita.

4.1.2 Kuntayhtymätason talous 2018

Kuntayhtymän (PSSHP) talous muodostuu KYSin ja liikelaitos KYSTERin yhteenlasketuista luvuista keskinäiset sisäiset erät eliminoiden. Tilinpäätöksen luvussa 4 on esitetty PSSHP:n talous tuloslaskelmaosan (sivut 53–54) ja investointiosan (55–56) toteutumisvertailuissa sekä rahoituslaskelmassa 2018 (57).

Kuntayhtymätasoiset viralliset tilinpäätöslaskelmat (tuloslaskelma, rahoituslaskelma ja tase) on esitetty tilinpäätöksen luvussa 9.1 (sivut 77-80). Koko kuntayhtymätason taloutta arvioidaan seuraavassa ainoastaan kokonaistalouden ja siinä tapahtuneiden muutosten osalta.

Kokonaismenot ja kokonaistulot

Kuntayhtymän kokonaismenot olivat (PSSHP:n ulkoiselta tuloslaskelmalta laskettuna) vuonna 2018 noin 512 M€, joissa kasvua edelliseen tilinpäätökseen noin 24 M€ (5 %). Muutos johtuu käytännössä kokonaan KYSin menojen kasvusta. Varsinaiseen talousarvioon nähden (KYS+KYSTERI) kokonaismenot ylittivät budjetoidun noin 15 M€ ja muutostalousarvion noin 4 M€:lla.

Kokonaistulot olivat noin 502 M€, joissa kasvua 13,5 M€ (2,7 %). Tulojen kokonaismäärään vaikutti olennaisesti myyntivoitoista kirjattu reilun 9 M€:n satunnainen tuotto. Ilman tätä erää tulojen kasvu olisi ollut vain noin 4 M€ (0,8 %). Kokonaistulot ylittivät talousarviossa olleen tuloarvion reilulla 2 M€:lla.

Kuntayhtymän tulojen ja menojen erotus ilman rahastosiirtoja ja varausten muutoksia oli negatiivinen noin 10 M€ - ilman satunnaisia eriä erotus on noin - 20 M€.

Tuloslaskelma

Koko kuntayhtymän toimintatuotot kasvoivat edellisvuodesta noin 3 M€:lla, vain 0,7 prosenttia. Jäsenkuntien maksuosuudet kasvoivat 6,4 M€ (1,9 %) ja ulkopuolisille myynti pieneni 4,4 M€ (-5,6 %). Rahoitustuotot kasvoivat n. 1 M€ saatujen osinkojen (mm. Istekki Oy) ja ylijäämäpalautusten (ISLAB) seurauksena.

Toimintakulut kasvoivat noin 23 M€ (5,0 %). Tästä henkilöstökulujen kasvu oli 8,5 M€, palvelujen osujen 12,3 M€ ja poistojen 1,3 M€. Toimintatuottojen ja toimintakulujen muutosten vaikutus kuntayhtymän talouteen oli -20 M€. Toimintakate heikkeni noin 20 M€ ja vuosikate noin 19 M€. Vuosikate oli vain 6,1 M€ poistojen ollessa vastaavasti 25,5 M€. Tulot riittivät juuri ja juuri kattamaan juoksevat toiminnan menot, mutta vain hyvin pienen osan aktivoitujen menojen (investoinnit) jaksotetuista kuluista (poistoista).

Koko kuntayhtymän tilikauden alijäämä on merkittävästä myyntivoitoista huolimatta liki 10 M€. Toiminnallinen alijäämä on kaksinkertainen – noin 20 M€. Koska KYSTERI kattaa kaikki toiminnan menonsa vuosittain jäsenkuntien maksuosuuksilla, syntynyt alijäämä on kokonaan KYSin toiminnasta johtuvaa.

Investoinnit

Investointien toteutumisvertailu on esitetty tilinpäätöksen sivuilla 55–56. Talousarvioon sisältyvien investointien budjetoidut kokonaismenot (38,5 M€) alittuivat selvästi (-8,3 M€) siitäkin huolimatta, että talousarviossa ei oltu varauduttu Servican liiketoimintakaupasta seuranneeseen sijoitukseen (n. 7 M€). Talousarvion alittuminen johtuu kiinteistöinvestointien (-9,7 M€) ja laiteinvestointien (-5,3 M€) määrärahojen käytön jäämisestä selvästi suunniteltua pienemmäksi. Vuosittaisen investointibudjetin toteutumiseen vaikuttaa suurten hankkeiden aikataulutukseen ja toteutuksen etenemiseen liittyvät seikat. Kuntayhtymätasoisessa toteutumisvertailussa ei ole esitetty hankekohtaisia tietoja. KYSin suurten hankkeiden kustannusarviot, vuosittainen määrärahan käyttö ja kustannusarvioiden toteutuma on kerrottu tilinpäätöksessä erikseen (s. 49). Käynnissä olevista ja suunnitelluista rakennushankkeista on kerrottu sanallisesti myös kehittämistoiminnan (3.1.5) luvussa.

Rahoituslaskelma

Kuntayhtymän toiminnan rahavirta oli noin 9,5 M€ ja investointien rahavirta (ilman Servican liiketoimintakaupan sisäisiä, ei rahallisia eriä) -29,0 M€. Investointien tulo-rahoitus laski edellisvuoden 63,6 %:n tasosta 19,5 %:iin. Uutta lainaa otettiin 46 M€ ja entisiä lyhennettiin noin 10 M€. Muut maksuvalmiuteen vaikuttaneet erät huomioiden rahoitustoiminnan rahavirta oli kokonaisuudessaan noin 44 M€ positiivinen. Tilinpäätöshetken rahavarat kasvoivat lainojen noston myötä edellisvuodesta 24,5 M€, mikä näkyy edellisvuotta parempana maksuvalmiutena.

Tase

Taseen loppusumma kasvoi edellisvuodesta noin 34 M€ (8,2 %). Pysyvät vastaavat kasvoivat noin 13 M€ ja vaihtuvat vastaavat 11, joissa rahat ja pankkisaamiset edellä todetun 24,5 M€. Lainakanta kasvoi noin 36 M€ ollen vuoden lopussa 261 M€ (pitkäaikaiset ja lyhytaikaiset lainat rahoitus- ja vakuutuslaitoksilta). Oma pääoma pieneni KYSin tekemän alijäämän verran, eli noin 10 M€ ja omavaraisuusaste jäi alle 20 prosentin. Taseessa on tilikauden lopussa kumulatiivista alijäämää yhteensä 15,5 M€, josta alijäämän kattamissäännösten alaista 13,7 M€.

Havainto

Kuntayhtymän toiminnan menot olivat noin 20 M€ tuloja suuremmat. Satunnaisten tuottojen (myyntivoitot) ansiosta tilikauden tulos jäi negatiiviseksi ainoastaan 10 M€. Kumulatiivinen alijäämä on tilikauden lopussa 15,5 M€.

Johtopäätös

Kuntayhtymän vuoden 2018 taloudellinen tulos oli heikko. Tulot ja menot eivät ole tasapainossa myöskään vuonna 2019 johtuen menojen alibudjetoinnista.

Suositus

Toimenpiteet menojen ja tulojen tasapainon saavuttamiseksi ovat välttämättömiä. Talouden tasapainon saavuttaminen edellyttää joko merkittäviä toimintoihin vaikuttavia säästötoimia tai hallittuja sopeutustoimia yhdessä ulkokuntamyynnin ja jäsenkuntien maksuosuuksien kasvattamisen kanssa.

4.1.3 Talouden tasapainotuksen toteutuminen tilikaudella 2018

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 yksilöidyistä 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 2018–2020 taloussuunnitelmasta 11.12.2017 § 20. Taloussuunnitelman ensimmäinen vuosi on vahvistettu talousarvioksi. Taloussuunnitelmakaudella 2018–2020 ennakoitiin kuntayhtymässä kertyvän ylijäämiä yhteensä 6,6 M€ seuraavasti: 2,0 M€ 2018, 3,6 M€ 2019 ja 1,0 M€ 2020. Vuoden 2017 tilinpäätöksessä kumulatiivista alijäämää oli yhteensä 5,6 M€, josta kuntalain mukaisesti katettavaa 3,3 M€. Hyväksytyssä taloussuunnitelmassa talous oli saatettu kuntalain mukaisesti tasapainoon ja alijäämät katetuiksi kertyvillä ylijäämillä tilikauden 2020 loppuun mennessä. Talouden tasapainottamiseksi taloussuunnitelmaan oli budjetoitu myyntivoittoja 4,6 M€ ja toiminnan kautta syntyvää ylijäämää 2,0 M€.

Talousarviossa 2018 (TASU:n ensimmäinen vuosi) ennakoitiin ylijäämää kertyvän myyntivoittojen verran, eli 2,0 M€. Valtuuston päätöksellä 10.12.2018 § 29 muutetussa vuoden 2018 talousarviossa tilikauden alijäämän ennakoitiin olevan 9,3 M€:n suuruisen myyntivoittojen jälkeen noin 7,9 M€. Vuoden 2018 tilinpäätös osoittaa liki 10 M€:n alijäämää. Poikkeama alkuperäisessä taloussuunnitelmassa ennakoituun vuoden 2018 tulokseen on noin -12 M€ ja muutettuun talousarvioon -2 M€. Talouden tasapainottaminen ei toteutunut tilikaudella 2018 suunnitellulla tavalla. Kuntayhtymän taloudellinen asema ei vahvistunut, vaan se heikkeni olennaisesti tilikaudella 2018.

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 2018 talousjohtaja on päättänyt 19.1.2018 § 1. Tilikauden aikana on tehty lisäksi lukuisia tuotteita, suoritteita ja hintoja koskevia uusia ja tarkentavia päätöksiä (uusia tuotteita, hintojen tarkistuksia). Vahvistettujen hintojen perusteella kuntayhtymän jäsenkuntien käyttämistä KYSin palveluista laskutettiin vuoden 2018 aikana noin 21 M€ lopullisesti maksuunpantua jäsenkuntien maksuosuutta (311 M€) enemmän. Tämä euromäärä annettiin jäsenkunnille takaisin maksuosuuksien palautuksina.

Jäsenkunnille palvelujen käytöstä lopullisesti maksuunpantu KYSin vuoden 2018 maksuosuus tasettiin yhteismäärältään talousarviossa olevan tuloarvion suuruiseksi (311 M€). Toiminnan kustannuksiin perustuvan tilikauden aikaisen laskutuksen ja tuloarvioon kiinnitetyn jäsenkuntien maksuosuuden euromääräinen ero vastaa syntynyttä toiminnallista alijäämää. Palvelujen todellisesta käytöstä jäsenkuntia laskutettiin näin ollen liian vähän. Taseeseen kertyneet alijäämät on suunniteltu katettavaksi peruspääomaosuusien suhteessa.

Havainto

Talouden tasapainotus ei toteutunut tilikaudella 2018 suunnitellulla tavalla. Alkuperäisessä taloussuunnitelmassa vuodelle 2018 ennakoitu 2 M€:n ylijäämä toteutui tilinpäätöksessä noin 10 M€:n alijäämänä.

Johtopäätös

Pitäytyminen kuntalaskutuksessa budjetoituun jäsenkuntien maksuosuuteen, ulkokuntamyynnin jääminen alle alkuperäisen tavoitteen sekä palvelujen ostojen ja henkilöstökulujen kasvu johtivat yhdessä siihen, että saaduista myyntivoitoista huolimatta tilikaudelta muodostui merkittävä alijäämä.

Suositus

Talouden tasapainottamistoimia tulee jatkaa määrätietoisesti. Tulee selvittää, onko palveluista perittävien jäsenkuntakorvausten kokonaismäärän kiinnittäminen talousarviossa olevaan tuloarvioon perussopimuksen mukaista.

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 riittävyttä, jos kunnan taseessa on kattamatonta alijäämää”.

Kuntayhtymän tilinpäätöksessä 2015 oli kumulatiivista alijäämää 10,3 M€, josta kattamisvelvollisuuden alaista 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 2018 tilinpäätöksessä kumulatiivinen alijäämää on 15,5 M€, josta katettavaa on 13,7 M€.

Kuntayhtymän alijäämä ja sen muutokset tilikausilla 2012–2018 käy selville alla olevasta taulukosta (lähde tilinpäätökset ja ASSI).

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

Kuntayhtymän valtuusto on hyväksynyt 10.12.2018 § 31 vuosien 2019–2021 taloussuunnitelman. Taloussuunnitelman mukaan tilikausilta 2019 ja 2020 ei kerry ylijäämää. Alijäämiä ei ole näin ollen suunniteltu katettavaksi lainkaan tilikausien tuloksesta.

Taloussuunnitelman 2019–2021 luvun 9 kohdassa ”Alijäämän kattaminen” on todettu, että kattamatonta alijäämää oli 31.12.2017 tilanteessa 3,6 M€ ja että alijäämä tullaan kattamaan tilikausien 2019–2020 aikana seuraavasti: 2,6 M€ vuonna 2019 ja 1,0 M€ vuonna 2020 perussopimuksen 24 §:n mukaisilla maksuilla.

Vuosille 2019–2021 laadittu taloussuunnitelma on KYSin vuoden 2019 nollatuloksen osalta osoittautumassa epärealistiseksi. Toimintakulut ovat talousarviossa 2019 noin 7 M€ pienemmät kuin vuoden 2018 toteutuma. Myös vuoden 2020 toimintakulut ovat taloussuunnitelmassa alemmalla tasolla kuin vuoden 2018 toteutuma. Hallitus käynnisti helmikuussa yhteistoimintamenettelyn osana vuoden 2019 talouden tasapainottamista. Neuvottelujen tuloksena on päädytty ratkaisuun, jossa henkilöstömenoista pyritään saamaan aikaan noin 5,5 M€:n säästöt. Muita säästokeinoja etsitään mm. ostoista. Sopeuttamistarpeen arvioidaan vuonna 2019 olevan kokonaisuudessaan noin 10 M€ ja jatkuvan edelleen vuonna 2020.

Kuntayhtymän taseessa 31.12.2018 oleva kattamatonta alijäämä on 10 M€ suurempi kuin vuosien 2019–2021 taloussuunnitelmasta päätettäessä arvioitiin. Hyväksytyssä taloussuunnitelmassa oleva alijäämän kattamissuunnitelma – peruspääomaosuuksien suhteessa tehtävä lisäkanto 3,6 M€ – on näin ollen olenaisesti alimitoitettu. Taloussuunnitelmassa ei ennakoitu miltään osin vuodelta 2018 kertyvää alijäämää, vaikka sen suuruusluokka oli tiedossa taloussuunnitelmasta päätettäessä. Tarkastuslautakunnan arvion mukaan voimassa oleva taloussuunnitelma 2019–2021 ei ole riittävä kertyneiden alijäämien kattamiseksi. Tämän vuoksi taloussuunnitelmaa tulee muuttaa valtuuston päätöksellä. Hyväksytyin taloussuunnitelman rahoituslaskelmassa ei ole oman pääoman muutoksissa huomioitu jäsenkunnilta perittäviksi suunniteltuja lisäkantoja.

Vuoden 2018 tilinpäätöksen luvussa 8 (Tilikauden tuloksen käsittely ja talouden tasapainottamistoimenpiteet) on talouden tasapainottamistoimenpiteenä esitetty tilikauden 2018 lopussa oleva alijäämä katettavaksi jäsenkunnilta perussopimuksen 24 §:n mukaisella lisäkannolla siten, että vuoden 2019 osuus on 7,0 M€ ja vuoden 2020 osuus 6,7 M€. Tilinpäätöksessä olevan kirjauksen lisäksi lisäkannon toimeenpanosta tulee valtuuston tehdä erillinen perussopimuksen 24 §:ään perustuva päätös ja tehdä tämän mukaiset muutokset vuosien 2019–2021 taloussuunnitelmaan (rahoituslaskelmaan).

Havainto

Kuntayhtymän taseessa 31.12.2018 oleva kattamatonta alijäämä on 13,7 M€. Kattamatonta alijäämä on 10 M€ suurempi kuin taloussuunnitelmassa 2019–2021 arvioitiin.

Kattamatonta alijäämää on ollut kaikkina tilikausina 2015–2018. Kuntalain siirtymäsäännösten mukaan kaikki kertyneet alijäämät tulee kattaa viimeistään tilikaudella 2020.

Johtopäätös

Hyväksytyssä vuosien 2019–2021 taloussuunnitelmassa oleva alijäämien kattamissuunnitelma ei ole riittävä.

Alijäämiä ei pystytä kattamaan kuntalain säännösten mukaisesti tilikauden 2020 loppuun mennessä muutoin kuin toteuttamalla perussopimuksen 24 §:n mukainen lisäkanto jäsenkunnilta.

Suositus

Valtuuston tulee tehdä erillinen (ei pelkästään tilinpäätökseen sisältyvä kirjaus) päätös taseessa olevan alijäämän kattamisesta perussopimuksen 24 §:n mukaisesti jäsenkunnilta perittävällä lisäkannolla.

Valtuuston tulee päättää lisäkannosta seuraavista muutoksista taloussuunnitelmaan 2019–2021.

4.1.5 Konsernin talous - Konsernitilinpäätös

Kuntayhtymäkonsernin tilinpäätöslaskelmat (tuloslaskelma, rahoituslaskelma ja tase) on esitetty tilinpäätöksen luvussa 9.3. (s. 88–91). Tuloslaskelma osoittaa konsernin tilikauden alijäämäksi 20,2 M€. Edellisvuoden ylijäämä oli 4,9 M€, joten konsernin taloudellinen tulos heikkeni liki 25 M€. Alijäämä on seurausta KYSin toiminnallisesta tuloksesta. Konsernitilinpäätöksessä on eliminoitu Servican liiketoimintakauppaan liittyvät konsernin sisäiset erät (positiiviset), jotka näkyvät kuntayhtymän tuloksessa.

Rahoituslaskelman mukainen toiminnan rahavirta oli noin 11 M€ edellisvuotta pienempi. Investoinnit ovat noin 34 M€ ja muodostuivat kuntayhtymän (emon) investoinneista. Investointien tulorahoitus laski 86 %:sta noin 45 %:iin emon tulorahoituksen heikkenemisestä johtuen.

Konsernitaseen loppusuma on 527 M€. Oma pääoma laski edellisvuodesta 21 M€ ja omavaraisuusaste painui alle 20 prosentin (19,0%). Kumulatiivinen alijäämä on tilikauden päättyessä 9,5 M€ edellisvuoden ylijäämän ollessa 11,5 M€. Lainakanta (lainat rahoitus- ja vakuutuslaitoksilta) tilikauden lopussa on 317 M€, jossa kasvua edellisvuodesta noin 21 M€.

Kuntayhtymän ostot konsernitilinpäätökseen yhdistellyiltä intressitahoilta (Servica, ISLAB, Sakupe Oy, Ki Oy Mustinlampi, Istekki Oy) olivat vuonna 2018 noin 90,5 M€. Vuonna 2017 ostot olivat 5 M€ pienemmät – kasvu noin 6 %. Muutos selittyy Servican (3 M€/8,5 %) ja Istekki Oy:n (2 M€/8,6 %) laskutuksen kasvulla. Ostot ISLAB:ilta, Sakupelta ja Mustinlammelta olivat yhteenlaskettuna hieman edellisvuotta pienemmät. Kuntayhtymän palvelujen ostot olivat vuonna 2018 yhteensä 124,6 M€, joten intressitahojen osuus ostoista lähentelee kahta kolmasosaa. Kuntayhtymän myynnit intressitahoille olivat noin 4 M€.

Havainto

Kuntayhtymäkonsernin taloudellinen tulos vuodelta 2018 on noin 20 M€ tappiollinen.

Kumulatiivinen alijäämä on liki 10 M€. Vuoden 2017 tilinpäätöksessä konsernin kumulatiivinen ylijäämä oli noin 10 M€.

Konserniin yhdisteltyjen intressitahojen laskutus on kasvanut vuonna 2018 merkittävästi.

Johtopäätös

Konsernin heikko taloudellinen tulos on seurausta KYSin negatiivisesta toiminnallisesta tuloksesta.

Suositus

Konserniyhteisöiltä ostettavien palvelujen hinnoittelun tulee olla läpinäkyvää, jossa hinnoitteluperusteet ovat selkeät.

4.2 Valtuuston KYSille ja KYSTERille asettamien sitovien tavoitteiden toteutuminen

Kuopion yliopistolliselle sairaalalle (KYS) ja KYSTERI-liikelaitokselle valtuuston (11.12.2017 § 20) taloussuunnitelmassa asettamien vuoden 2018 sitovien toiminnan ja talouden tavoitteiden toteutuminen on kerrottu tilinpäätöksessä sivulla 58. Kuntayhtymän valtuusto päätti KYSin sitovien tavoitteiden muutoksista kokouksessaan 10.12.2018 § 29.

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

VALTUUSTOTASOISET SITOVA TAVOITTEET				
	Alkuperäinen Tasu2018	Muutettu Tasu2018	Tilinpäätös 2018	Tarkastuslau- takunnan arvio
KYS (Tasu liite 3)				
Palvelujen toimivuus				
Hoitojaksot	45000-48000	41000-45000	43136	
Hoitopäivät	171000-175000	165000-170000	167660	
Leikkaukset	21000-23000		22540	
Avohoidon käynnit	495000-520000	500000-525000	517471	
Taloudellisuus ja tehokkuus				
Tulot yhteensä	469 667 299	470 231 698	473095583	
Menot yhteensä	467 667 299	478 051 613	483035432	
Henkilöstövoimavarojen hallinta				
Nettotyöpanos	3000-3200	3100-3300	3229,3	
KYSTERI (Tasu Luku 10 ja liite 3)				
Taloudellinen tulostavoite	0	0	0	
Sijoitusrahastolle maksettava korko	3 %	3 %	3 %	
Peruspääomalle maksettava korko	1 %	1 %	1 %	
Taloudellisuus ja tehokkuus				
Tulot yhteensä	29 893 028	29 893 028	31217048	
Menot yhteensä	29 893 028	29 893 028	31217048	
Tarkastuslautakunnan arviointi		Ei toteutunut	Toteutui osittain	Toteutui

Valtuuston KYSiä koskevat sitovat tavoitteet on asetettu koskemaan palvelujen toimivuutta, taloudellisuutta ja tehokkuutta ja henkilöstövoimavarojen hallintaa. Aiemmista vuosista poiketen sitovia tavoitteita ei ole asetettu potilas- ja asiakaslähtöisyydelle, jossa mittareina olivat hoitotakuun toteutumisen tiedot. Taloudellisuutta ja tehokkuutta koskevat sitovat tavoitteina olivat aiempina vuosina myös seuraavat: jäsenkuntamyynä, tilikauden yli-/alijäämä, investoinnit, leasing-rahoitus ja lainanotto. KYSTERI-liikelaitosta koskevat sitovat tavoitteet koskevat kokonaistuloja, kokonaismenoja, taloudellista tulosta sekä sijoitusrahaston ja peruspääoman korkoa.

Valtuuston asettamista KYSin sitovista palvelujen toimivuutta koskevista tavoitteista kaikki muut paitsi hoitopäivien määrä toteutuivat alkuperäisten välisarvojen sisällä. Hoitopäivät jäivät alle alkuperäisen välisarvon alarajan, mutta toteutuvat muutettujen tavoitearvojen sisällä kuten myös kaikki muutkin tavoitteet.

Taloudellisuudelle ja tehokkuudelle asetuista KYSin tavoitteista ”Tulot yhteensä” ja ”Menot yhteensä” ylittivät sekä alkuperäisen, että muutetun tavoitteen. Menojen ylitys alkuperäiseen tavoitteeseen oli 15,4 M€ (3,3 %) ja muutettuun tavoitteeseen 5,0 M€ (1,0 %). Kokonaistulot ylittivät alkuperäisen tavoitteen 3,4 M€ ja muutetun tavoitteen 2,9 M€. Tulot olisivat jääneet selvästi alle tavoitteen ilman Servican liiketoimintakauppaan liittyviä myyntivoitoja (ei rahallinen erä). Alkuperäisen tavoitteen mukaan tulot olivat kaksi (2) miljoonaa euroa menoja suuremmat (ylijäämä). Tilinpäätöksessä menot ovat kuitenkin noin 10 M€ tuloja suuremmat (alijäämä). Valtuuston asettamat sitovat tavoitteet eivät taloudellisuuden ja tehokkuuden osalta toteutuneet.

Henkilöstövoimavarojen hallinnalle asetettu KYSin sitova tavoite koski nettotyöpanosta. Nettotyöpanos toteutui 29,3 työpanosta alkuperäisen välisarvon ylärajaa suurempana. Tavoite toteutui kuitenkin muutettujen välisarvojen 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 1,3 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.

Alkuperäisiin tavoitteisiin nähden menot yhteensä ylittyivät selvästi. Tulojen toteutumaan vaikutti positiivisesti satunnaisten tuottojen alkuperäistä arviota merkittävästi suurempi kertymä.

KYSTERille asettamista sitovista tavoitteista taloudellisuudelle ja tehokkuudelle asetetut tavoitteet eivät toteutuneet. Jäsenkuntien maksuosuus oli noin 1,3 M€ alkuperäistä budjettia suurempi. Muut KYSTERille asetetut tavoitteet toteutuivat.

Johtopäätös

KYSin menot olivat alkuperäisessä talousarviossa alibudjetoidut ja tuloarvioista ulkokuntamyynä oli budjetoitu selvästi ylioptimistiselle tasolle. Tiedostetut riskit toteutuivat molempien erien osalta.

Suositus

Toiminnan ja talouden numeeriset tavoitteet tulee asettaa ensisijaisesti kiinteinä arvoina.

Poikkeamat tavoitteiden toteutumisessa ja muutostarpeet tulee raportoida ja tuoda päätettäväksi tilikauden aikana eikä vasta sen päättyessä (joulukuussa).

Toiminnan ja talouden tavoitteet tulee sovittaa taloussuunnittelussa jatkuvasti yhteen – esimerkiksi toiminnan volyyminmuutosten vaikutukset talouteen ja päinvastoin.

4.3 KYSille asetettujen ei-sitovien tavoitteiden toteutuminen

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

Tavoitteiden toteutuminen on kerrottu tilinpäätöksen luvussa 3. Tarkastuslautakunnan arviointi perustuu tilinpäätöksessä sanallisesti ja numeerisesti esitettyyn tietoon sekä lautakunnan tarkastustapaamisissa ja arviointityössään muutoin hankkimaansa tietoon.

4.3.1 Potilas-/asiakaslähtöisyys

Taloussuunnitelmassa asetetut sanalliset tavoitteet:

- Asiakkaiden palvelukokemusta parannetaan palautteen perusteella
- Potilasturvallisuutta parannetaan kehittämällä potilasturvallisuuskulttuuria ja estämällä haittatapahtumien 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 asiakasosallisuutta 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 ja aloitettu kokemusasiantuntijatoiminta. KYSin ensimmäinen asiakkuuskertomus laadittiin vuodelta 2018. Kertomuksessa on käsitelty laajasti asiakasosallisuutta ja asiakaslähtöisen toiminnan kehittämistä.

Sairaalan opastekonsepti uudistettiin ja opasteet on uusittu vuoden 2019 puolella. Vuoden 2018 aikana pilotoitiin uutta asiakaspalautejärjestelmää. Kokemusten perusteella palautteen määrä saadaan nousemaan uudistuksen myötä kokonaan uudelle tasolle, jolloin asiakkaiden antaman palautteen hyödyntäminen toiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä tehostuu. Magneettisairaalan statuksen hankkimiseksi tehtävä kehitystyö on edennyt suunnitellusti. Samoin KYS-brändin rakentaminen.

Potilasturvallisuuden parantamisen ja riskienhallinnan kehittämiseksi on otettu käyttöön johdon turvallisuuskävelyt. Kokonaisvaltaiseen riskienhallintajärjestelmään on omaksi osioksi liitetty vuonna 2018 potilasturvallisuusriskit. Vaaratapahtumien juurisyyanalyysillä on pyritty yhteisesti tunnistamaan poikkeamat ja sopimaan kehittämistoimet ja vastuut. Potilas- ja asiakasturvallisuuden parantamisessa on edetty asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

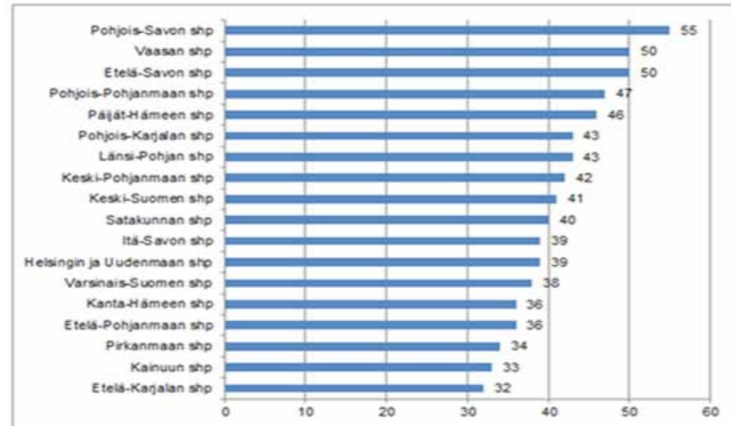
Potilas-/asiakaslähtöisyyden kriittiset menestystekijät ja niille asetetut mittarit ovat tilinpäätöksen tietojen mukaan toteutuneet seuraavasti:

Kriittiset menestystekijät ja mittarit:

Kiireettömään hoitoon pääsyn varmistaminen lain säätämässä rajoissa				
Mittari	Alkuperäinen tavoite	Muutettu tavoite	Toteutuma TP	Tarkastuslautakunnan arvio
Kiireettömään hoitoon pääsyn varmistaminen				
Yli 6 kk jonottaneet	0	2	85	
PKI-odotusajan ylitys	0	38	359	
Lähetteet yli 21 pv (%)	0	1,0	0,96	
Tarkastuslautakunnan arviointi		Ei toteutunut	Toteutui osittain	Toteutui

Potilas- ja asiakaslähtöisyyden kriittisiksi menestystekijöiksi taloussuunnitelmassa on määritelty kiireettömään hoitoon pääsyn varmistaminen lain säätämässä rajoissa – eli hoitotakuussa pysyminen. Hoitotakuu ei toteutunut täysin yhdenkään kriteerin osalta. Hoitoon pääsyä odottaneiden määrä vuoden lopussa oli selvästi edellisvuotta suurempi. THL:n tilastoraportin 6/2019 ”Hoitoon pääsy erikoissairaanhoidossa 31.12.2018” mukaan hoidon odotusaika sairaanhoitopiireissä oli pisin Pohjois-Savon sairaanhoitopiirissä (mediaani 55 vrk).

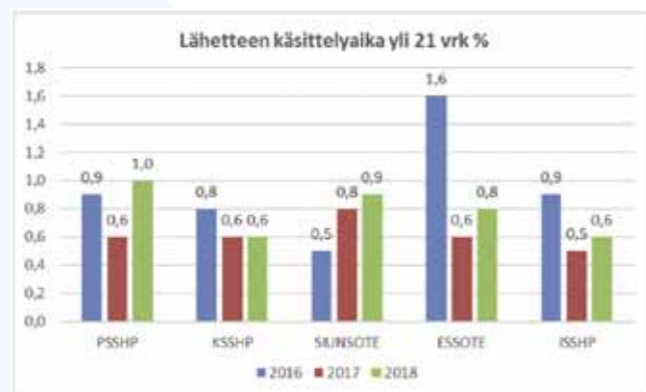
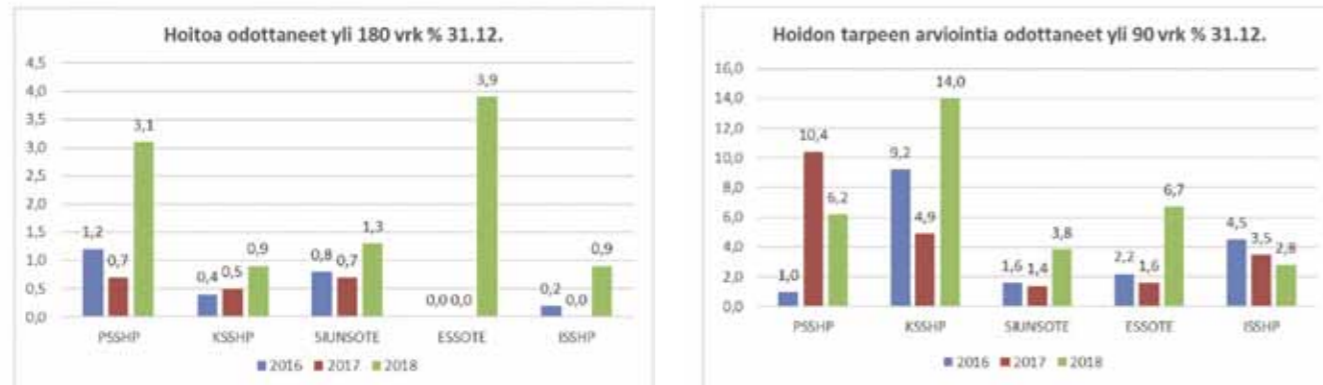
Hoitoa odottavien odotusajan mediaani sairaanhoitopiireissä 31.12.2018 (Lähde THL)



Hoidon tarpeen arviointia odottavien määrä oli vuoden lopussa likimain samalla tasolla kuin 2017. Lasten- ja nuortensykeiatriassa hoidon tarpeen arviointiin pääsyn kuuden viikon hoitotakuu-aika oli ylittynyt kahdeksan kohdalla – edellisvuoden vaihteessa ylityksiä ei ollut. Läheteiden käsittelyssä oli viiveitä edellisvuotta enemmän. Palvelujen saatavuus ei hoitoon ja tutkimuksiin pääsyn osalta toteutunut kaikilta osin asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

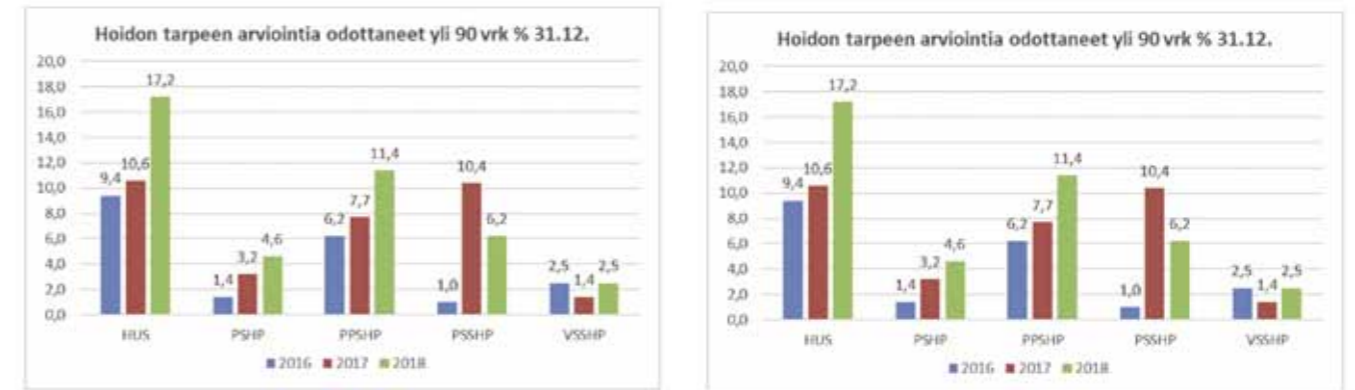
Hoitotakuun toteutuminen yliopistosairaanhoitopiireissä ja KYS-ervan sairaanhoitopiireissä käy selvälle jäljempänä olevista tiedoista.

Hoitotakuun toteutuminen erva-alueen sairaanhoitopiireissä 2016–2018 (Lähde THL)



Erva-alueen sairaanhoitopiireissä hoitoa yli hoitotakuurajan odottaneiden suhteellisen osuuden muutos oli suurin PSSHP:ssä ja ESSOTE:ssa. Hoidon tarpeen arviointia odottaneissa suurin muutos tapahtui puolestaan KSSHHP:ssä (hoidon tarpeen arvioinnin toteutumista tulkitaan THL:n mukaan sairaanhoitopiireissä eri tavalla, joten olennaista on tarkastella kunkin omaa kehitystä). Läheteiden käsittelyn viiveet ovat kauttalinjan hieman kasvaneet KYSin osuuden ollessa sairaanhoitopiireistä korkein.

Hoitotakuun toteutuminen yliopistosairaaloiden sairaanhoitopiirien kuntayhtymissä 2013–2018 (lähde THL)



Yliopistosairaaloiden sairaanhoitopiirien kuntayhtymissä hoitotakuuajan yli hoitoa odottaneiden suhteellinen osuus kasvoi PPSHP:ssä ja PSSHP:ssä selvästi muista poiketen. Hoidon tarpeen arviointia odottaneiden osuus oli PSSHP:ssä kolmanneksi korkein ja läheteiden käsittelyssä viivettä oli toiseksi eniten.

Havainto

Asiakkuuksienhallinnan ja potilasturvallisuuden kehittäminen on edennyt tilikauden aikana erittäin hyvin ja asetetut tavoitteet on näiltä osin saavutettu.

Kriittisille menestystekijöille asetetuista tavoitteista kiireettömään hoitoon pääsyn tavoitteet eivät toteutuneet yhdenkään kriteerin osalta.

Johtopäätös

”Potilaan parhaaksi” -strategisen tavoitteen saavuttamiseksi tehdyt toimenpiteet ovat olleet onnistuneita.

Hoitotakuun toteutumattomuus johtui osittain resurssivajeista.

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:

- 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

Toimintakertomuksen mukaan prosesseja on kehitetty ja strategian jalkauttamista jatkettu palvelu- ja osaamiskesköksissä. Digitaalisia hoitopolkuja on kehitetty mm. Virtuaalisairaala-hankkeen myötä. Kevyempien toimintatapojen käyttöönotto näkyy avohoitokäyntien määrän kasvussa. Digitaalisten hoitopolkujen ja virtuaalisairaalan kehittämistyötä tulee jatkaa.

Edellisessä arviointikertomuksessaan tarkastuslautakunta kiinnitti huomiota jonottoman sairaalan toimintamallin luomiseksi. Tässä asiassa ei ole edistytty. Toimintamallin luominen olisi välttämätöntä sairaalan kilpailukyyn ja tehokkuuden parantamiseksi.

Toimintakertomuksessa ei ole tarkemmin kerrottu laaturekisterien ja vaikuttavuusmittausten tuloksista. Asiakkuuskertomuksen mukaan (s. 13) KYSissä otettiin vuonna 2018 käyttöön 11 uutta laaturekisteriä ja niitä oli käytössä kaikkiaan 21. Vuoden 2018 loppuun mennessä 15D-elämänlaatumittauksen lähtökyselyyn oli vastannut 24 000 potilasta 15 erikoisalalta. Julkinen tieto sairaaloiden hoidon tuloksista ja laadusta voi olla tulevaisuudessa entistä merkittävämpi tekijä potilaiden hoitopaikan valinnassa. KYSin tuleekin olla strategiansa mukaisesti hoidon laadun mittaamisessa ja tulosten esille tuomisessa edelläkävijöiden joukossa.

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

Kriittiset menestystekijät ja mittarit:

Prosessien suorituskyvyn tehostaminen				
Mittari	Alkuperäinen tavoite	Muutettu tavoite	Toteutuma TP	Tarkastuslautakunnan arvio
Prosessien suorituskyvyn tehostaminen				
Hoitajaksot	46051	43209	43136	
Hoitopäivät (oma toiminta)	173331	168660	167660	
Hoitaisuusluokkien 4 ja 5 osuus kaikista hoitopäivistä (%)	28,0	28,0	21,92	
Leikkaukset	22283	22676	22540	
Avohoidon käynnit (oma toiminta)	501131	518227	517471	
Volyyomia selittävät mittarit				
Hoitajakson kesto vrk	3,9	3,90	3,94	
Lähetteet	95978	95978	101145	
Laatukriteereiden täytyminen				
7-vuorokauden readmissio	5670	5670	4316	
Tarkastuslautakunnan arviointi		Ei toteutunut	Toteutui osittain	Toteutui

Palvelujen toimivuuden kriittisten menestystekijöiden mittarit koskevat prosessien suorituskykyä ja laatua. Kaikki prosessien suorituskykyä mittaavat tavoitteet toteutuivat alle muutettujen (hallitus 3.12.2018 § 161) tavoitearvojen. Alkuperäisessä taloussuunnitelmassa oleva tavoite ylittyi leikkauksissa ja avohoitokäynneissä. Edellisvuodesta leikkaukset ja avohoitokäynnit kasvoivat hoitajaksojen ja hoitopäivien määrän jäädessä puolestaan edellisvuotta pienemmiksi.

Hoitaisuusluokkien 4 ja 5 prosenttiosuus kaikista hoitopäivistä on merkittävästi matalampi kuin taloussuunnitelmassa asetettu tavoite. Osuus laski myös hieman edellisvuodesta. Vuosina 2013–2018 hoitaisuusluokkien 4 ja 5 prosenttiosuus kaikista hoitopäivistä oli korkein vuonna 2015 (25,2 %) ja nyt matalin. Tavoitteen ja toteutuman eroa ja tapahtunutta kehitystä tulisi analysoida tarkemmin.

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

Alla olevista kuvioita käy selville avohoitokäyntien ja hoitopäivien määrän sekä hoitopäivien määrän ja hoitaisuusluokkien 4 ja 5 osuuden kehittyminen 2013–2018 (lähde ASSI)

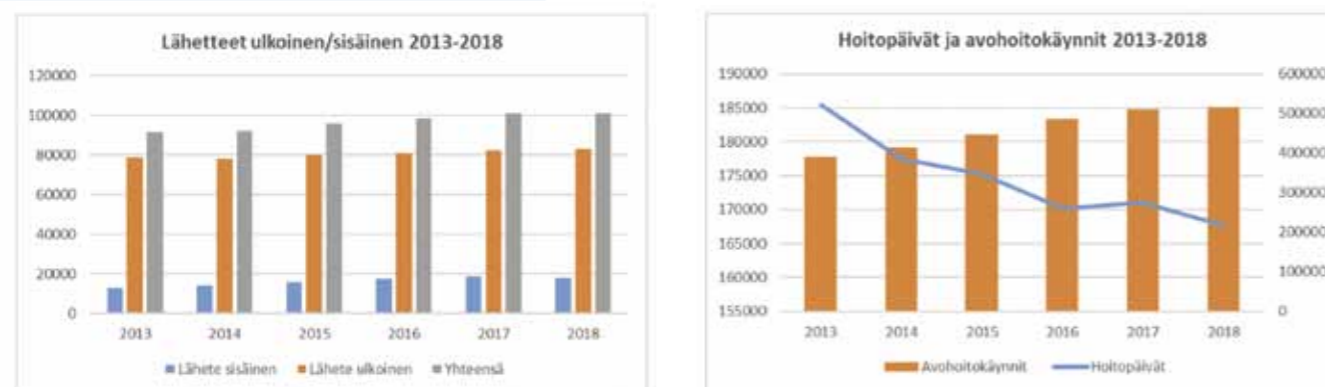


Avohoitokäyntien kasvu edellisvuodesta oli 1,5 prosenttia, mikä on selvästi edellisvuosien kasvua maltillisempi. Kasvua oli eniten aiempien vuosien tapaan puhelinkäynneissä, mikä osoittaa potilaskontaktien muuttumista joustavammiksi ja ”kevyemmiksi”. Jaksolla 2013–2018 avohoitokäynnit ovat kasvaneet 32,3 %, hoitopäivät vähentyneet 9,6 % ja hoitajakset vähentyneet 10,1 %. Tavoiteltu kehitys toiminnan muuttumisesta avohoitopainotteisemmaksi on toteutunut.

Hoitojakson kesto oli tavoitteen mukainen ja samalla tasolla kuin edellisvuonna.

Lähteiden määrä ylitti tavoitteen viidellä prosentilla ja oli edellisvuoden tasolla.

Jäljempänä olevista kuvioista käy selville lähteiden ja avohoitokäyntien määrän kehitys vuosina 2013–2018 (lähde ASSI).



Sairaalaan seitsemän vuorokauden kuluessa kotiutuksesta takaisin palaavien määrä toteutui selvästi ennakoitua pienempänä. Vuonna 2018 tilastointitapaa on täsmennetty.

Havainto

Toiminnan muuttuminen avohoitopainotteisemmaksi on jatkunut vuonna 2018.

Prosessien ja uusien toimintamallien kehittämistä on jatkettu. Laaturekisterien kehittämistä ja elämän laatumittausta hoidon laadun ja vaikuttavuuden arvioimiseksi ja toiminnan edelleen kehittämiseksi on viety suunnitellusti eteenpäin. Konkreettisista tuloksista tilinpäätöksessä on kuitenkin kerrottu hyvin niukasti.

Kriittisille menestystekijöille asetetut tavoitteet toteutuivat pääosin hyvin. Hoitoisuusluokkien 4 ja 5 prosentiosuus kaikista hoitopäivistä alitti selvästi tavoitteen ja on pysynyt viimeiset vuodet selvästi asetettua tavoitetta matalammalla tasolla.

Johtopäätös

Toiminnassa ja sairaalan volyyymeissa tapahtuneet muutokset olivat vuoden 2018 aikana varsin ennakoituja ja maltillisia.

Hoidon laadun ja vaikuttavuuden mittaamisen kehittämisestä ja tuloksista annettu tieto on niukkaa.

Hoitoisuusluokkien 4 ja 5 osuus kaikista hoitopäivistä on viime vuosina ollut laskeva.

Suositus

Tietoa hoidon laadusta ja vaikuttavuudesta tulisi julkaista nykyistä laajemmin.

Jonottoman sairaalan toimintamallin luominen ja käyttöönotto.

4.3.3. Taloudellisuus ja tehokkuus

Taloussuunnitelmassa asetetut sanalliset tavoitteet:

- Työn tuottavuutta lisätään kehittämällä toimintamalleja. Tuottavuuskehitys todennetaan tarkoituksenmukaisilla mittareilla.
- Talouden tasapaino saavutetaan hallitsemalla menoja, jäsenkuntamyyniä ja muita tuloja.

Toimintakertomuksen mukaan positiivinen tuottavuuskehitys hidastui vuonna 2018. Tosiasiassa tuottavuuskehityksen voidaan katsoa kääntyneen monilla mittareilla tarkasteltuna laskuun – kustannus hoidettua potilasta kohti kohosi, osastojen kuormitus aleni ja leikkaussalien käyttöaste aleni. Työn tuottavuuden kehittämiseksi toteutetuista toimintamalleista ei tilinpäätöksessä ole kerrottu.

Talouden tasapainon saavuttamisen tavoitteina oli mm. henkilöstökulujen ja tarvikemenojen hallinta. Tässä onnistuttiin kohtuullisen hyvin, mutta palvelujen ostojen kasvu oli erittäin voimakasta ja ylitti kaikki arviot. Jäsenkuntien maksuosuuden rajaaminen, vaikka ei ollutkaan vuonna 2018 sitova tavoite, talousarvion mukaiseen tasoon ja ulkokuntamyynnin jääminen merkittävästi alkuperäisestä tavoitteesta johtivat tuloperustan heikkenemiseen. Menojen toteutuessa ennakoitua suurempina ja hoitopalvelujen myyntituotosten jäätyä alle alkuperäisen (talouden tasapainoon tarvittavan) tavoitteen seurauksena oli merkittävä alijäämä.

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

Kriittiset menestystekijät ja mittarit:

Talouden tasapaino				
Mittari	Alkuperäinen tavoite	Muutettu tavoite	Toteutuma TP	Tarkastuslautakunnan arvio
Talouden tasapainon saavuttaminen (1000 €)				
Talouden tasapaino	2000	-7820	-9940	
Tulot yhteensä	469667	470232	473096	
Menot yhteensä	467667	478052	483035	
Myynti jäsenkunnille	311754	311754	311762	
Ulkokuntamyyni	84282	73454	74505	
Tehokas resurssien kohdentaminen				
Leikkaussalien kapasiteetin käyttöaste virka-aian tmp (%)	75,0	75,0	65,0	
Kuormitus klo 12	77,0	77,0	73,62	
€/hoidettu potilas	4627	4627	4913	
Tarkastuslautakunnan arviointi		Ei toteutunut	Toteutui osittain	Toteutui

KYSin talouden tasapaino (tilikauden alijäämä) toteutui noin kaksi (2) miljoonaa euroa heikompana kuin muutettu talousarvio. Alkuperäiseen talousarvioon nähden poikkeama oli liki -12 M€.

Kokonaistulot toteutuivat noin kolme (3) miljoonaa euroa suurempina kuin talousarvio (sekä alkuperäinen ja muutettu). Merkittävä poikkeama tavoiteltuun talouden tasapainoon johtuu kokonaismenojen ylittymisellä alkuperäisestä talousarviosta yli 15 M€:lla. Muutettuun talousarvioon nähden kokonaismenojen ylittyminen oli noin viisi (5) miljoonaa euroa. Tuloissa ulkokuntamyyni jäi alkuperäisestä tavoitteesta liki 10 M€, ja tämän seurauksena kaikki myyntituotot noin 8 M€ alle alkuperäisen tavoitteen. Menoissa palvelujen ostot ylittivät budjetoidun puolestaan liki 12 M€:lla. Kokonaistulojen määrään sisältyy liki 9 M€ Servican toiminnan yhtiöittäminen ja liikelaitoskuntayhtymän purkuun liittyviä, rahavirtaan vaikuttamattomia, myyntivoittoja.

Myynti jäsenkunnille toteutui hallituksen tekemien linjausten (talousarvion mukainen 311 M€) perusteella tehdyn tasauslaskutuksen jälkeen täsmälleen talousarvion mukaisesti. Jäsenkuntalaskutuksen kiinnittäminen budjetoituun tasoon johti menoissa tapahtuneiden ylitysten ja ulkokuntamyynnin laskun seurauksena tilikauden alijäämään. Jäsenkuntalaskutuksen osuus KYSin kokonaismenojen rahoituksesta on laskenut vuodesta 2013 vuoteen 2018 viisi (5) prosenttiyksikköä. Tämä on ollut mahdollista erityisesti ulkokuntamyynnin ja maksutulojen kasvun ansiosta vaarantamatta vuosittaista talouden tasapainoa. Ulkokuntamyynti on kasvanut 15,4 M€ (26,1%) ja maksutulot 5,7 M€ (49,9%). Jos jäsenkuntien rahoitusosuus olisi vuoden 2013 tasolla (69,7%), olisivat vuoden 2018 jäsenkuntaosuudet olleet noin 25 M€ nyt kunnilta laskutettua suuremmat ja vuoden 2018 toiminnallinen tulos olisi ollut positiivinen. Kuntaliiton julkaisu (Sairaaloiden ja sairaanhoitopiirien tammi-joulukuu 2018 – Yhteenvetoa kysynnästä, tuotannosta ja taloudesta) mukaan myyntituotot jäsenkunnilta olivat sairaanhoitopiireissä keskimäärin 77 % toimintatuotoista. KYSissä myyntituotot jäsenkunnilta kaikista toimintatuotoista olivat noin 68 %.

KYSin kokonaismenot ovat vuoden 2018 rahanarvoon muutettuna (Terveydenhuollon indeksi 2010=100) kasvaneet vuodesta 2013 vuoteen 2018 noin 67 M€. Keskimäärin menojen kasvu on ollut 3,2 prosenttia vuodessa. Jäsenkuntaosuudet ovat vastaavana aikana kasvaneet noin 22 M€ keskimääräisen vuosittaisen muutoksen ollessa 1,5 prosenttia.

Ulkokuntamyynti jäi liki 10 M€ alkuperäisestä tavoitteesta, mutta toteutui hieman muutettua tavoitetta suurempana. Edellisvuodesta ulkokuntamyynti laski reilut neljä (4) miljoonaa euroa (5,6 %). Asetettu alkuperäinen ulkokuntamyynnin tuloarvio oli epärealistinen. Odotukset keskittämisasiasetuksen vaikutuksista oman sairaanhoitopiiriin alueelle ja erä-alueelle tapahtuvaan myyntiin ja muun lisämyynnin kasvattamiseen eivät toteutuneet. Sairaanhoitopiireissä myyntituotot ulkokunnilta kasvoivat 10 prosenttia. Erä-alueista HYKS-erä kasvatti ulkokuntamyyntiä eniten ja KYS-erä oli ainut, jossa myyntituotot ulkokunnilta laskivat edellisvuodesta (Sairaaloiden ja sairaanhoitopiirien tammi-joulukuu 2018, Kuntaliitto 31.3.2019).

Leikkausten kokonaismäärä kasvoi neljällä prosentilla. Kuitenkin leikkaussalien kapasiteetin virka-aikainen käyttöaste laski hieman edellisvuodesta ja aliitti selvästi asetetun tavoitteen. Kaksi leikkaussalia ei ollut käytössä johtuen anestesia- ja muun henkilökunnan puutteesta. Heikko käyttöaste aiheuttaa leikkausjonojen muodostumista. Vuodeosastojen kuormitus jäi samoin selvästi alle tavoitteena olleen tason.

Yhtenä KYSin oman toiminnan tuloksellisuutta indikoivana mittarina on käytetty kokonaismenoja suhteutettuna hoidettua potilasta kohti. Vuonna 2018 tässä kehityksessä tapahtui merkittävä käänne huonompaan. Tilinpäätöksen mukaan alkuperäinen €/hoidettu potilas -tavoite ylittyi 286 eurolla. Tavoitteen ja toteutuman ero merkitsee noin 28 M€:n kustannusta (tai vaihtoehtoisesti saamatta jääneitä tuloja). Toiminnan taloudellisuutta ja sen kehittymistä voidaan henkilöstövoimavarojen osalta tarkastella suhteutamalla suorat palkkakulut hoidettuihin potilaisiin. Myös näin tarkasteltuna tuloksellisuus näyttää kääntyneen vuodesta 2016 alkaen huonompaan suuntaan. Erityisen voimakas muutos on tapahtunut vuodesta 2017 vuoteen 2018.

Seuraavista kuvioista käy selville kokonaismenojen ja palkkamenojen kehitys hoidettua potilasta kohti vuosina 2013–2018 (vuoden 2018 rahanarvossa) euroina ja indeksoituna (lähde ASSI).



Hoidettua potilasta kohti laskettu palkkameno on vuonna 2018 noin kaksi (2) prosenttia matalammalla kuin lähtötasossa 2013 ja kokonaismeno viime vuosien nopeasta kasvusta johtuen noin neljä (4) prosenttia lähtötasoa korkeammalla.

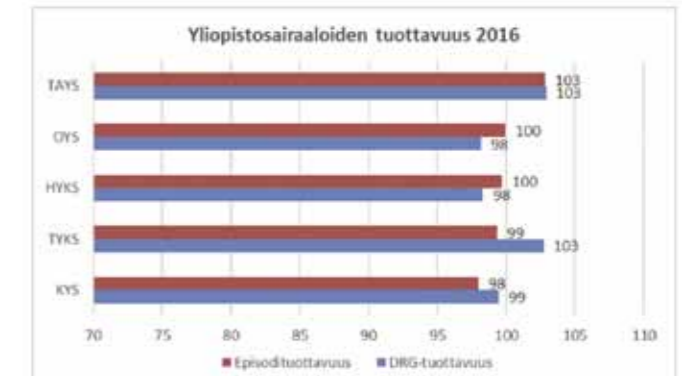
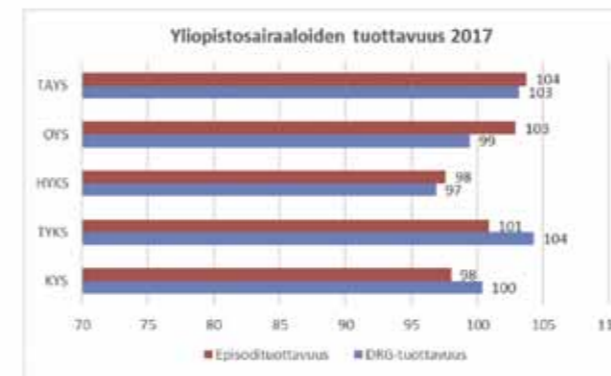
Tarkastuslautakunta on tarkastellut arviointikertomuksissaan toiminnan taloudellisuutta ja tehokkuutta sekä tuloksellisuutta myös Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) julkaisemien sairaaloiden tuottavuustietojen perusteella. Viimeisimmät THL:n sairaaloiden tuottavuustiedot ovat vuodelta 2017. Julkaisu (Tilastoraportti 5/2019 THL) sisältää vuoden 2017 poikkileikkaustiedon sekä aikasarjatiedot vuosilta 2013–2017.

Julkaistun raportin mukaan yliopistosairaaloiden tuottavuus laski vuonna 2017 edellisvuoteen yhden prosenttiyksikön. Tuottavuuserot yliopistosairaaloiden välillä olivat keskimäärin 2,4 prosenttia vuonna 2017. Palvelutuotanto kasvoi yliopistosairaaloissa jaksolla 2013–2017 kahdeksan (8) prosenttia ja kustannus 14 prosenttia. KYSin tuotosten kasvu oli vastaavalla jaksolla 3,3 prosenttia ja kustannusten 16,7 prosenttia. Tuottavuuden kehitys vuosina 2013–2017 on THL:n tietojen perusteella ollut KYSissä yliopistosairaaloista heikoin. Vuonna 2017 KYSin episodituottavuus oli yliopistosairaaloista alhaisin yhdessä HYKSin kanssa.

THL:n raportin mukaan toiminta yliopistosairaaloissa on muuttunut yhä avoheitopainotteisemmaksi. Ajanvarauskäyntien määrä on lisääntynyt vuosien 2013–2017 11 prosenttia ja päivystyskäynnit (yhteispäivystyskäynnit mukana 2017) 85 prosenttia. Vuodeosastojaksot ja päiväkirurgian hoitokäynnit ovat vähentyneet saman aikana yhden prosentin – KYSissä 11 prosenttia. Ajanvarauskäynnit ovat KYSissä lisääntyneet jaksolla 2013–2017 noin 26 % ja päivystyskäynnit noin 30 %. Muutokset KYSin toiminnassa ovat olleet merkittäviä.

Yliopistosairaaloiden ja erikseen KYSin tuottavuutta ja sen kehittymistä tarkastellaan seuraavassa THL:n julkaisemien tietojen pohjalta tarkemmin. Alla olevista kuvioista käy selville vuosien 2016 ja 2017 yliopistosairaaloiden tuottavuus poikkileikkauksena.

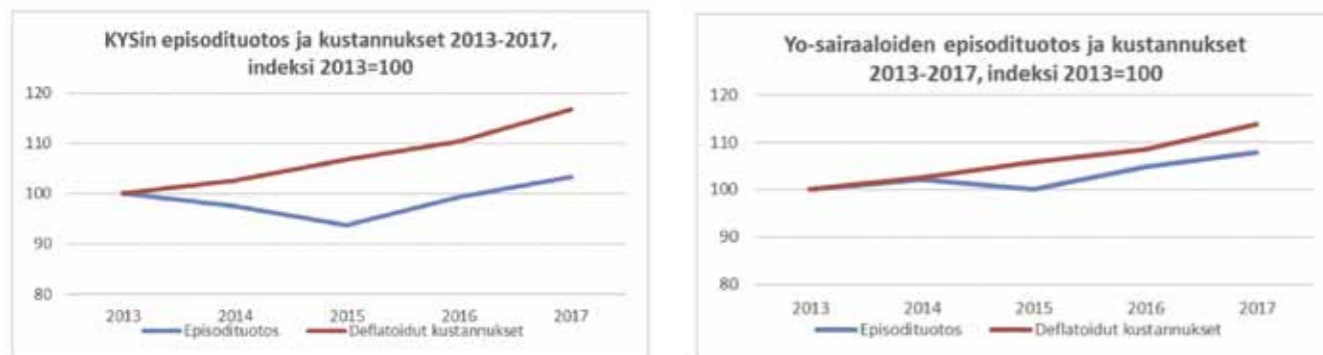
Yliopistosairaaloiden tuottavuus vuonna 2017 ja 2016 (Lähde THL)



KYSin episodituottavuus vuonna 2017 oli HYKSin kanssa heikoin. Ero tuottavimpaan sairaalaan (TAYS) oli 5,7 prosenttia. Vuonna 2016 KYSin tuottavuus oli yliopistosairaaloista heikoin ja ero tuottavimpaan sairaalaan oli tuolloin 4,8 prosenttia. Yliopistosairaaloiden keskimääräiseen tuottavuuteen ero on pysynyt samana, noin kaksi (2) prosenttia.

Jäljempänä olevat tuottavuuden kehitystä kuvaavat aikasarjatiedot vuosilta 2013-2017 osoittavat KYSin tuotosten kasvaneen suhteessa kustannuksiin hitaammin kuin yliopistosairaaloissa keskimäärin. Episodituottavuusindeksi (vuosi 2013=100) on laskenut selvästi muita yliopistosairaaloita jyrkemmin ja on vuonna 2017 noin viisi prosenttia matalammalla tasolla.

Seuraavassa on esitetty tuottavuuden kehittymistä kuvaavia tietoja yliopistosairaaloista aikajaksolla 2013–2017 (Lähde THL)



KYSin kustannukset ovat kasvaneet voimakkaammin ja tuotokset hitaammin kuin yliopistosairaaloissa keskimäärin jaksolla 2013–2017.

Vuonna 2018 on päätetty käynnistää ”Tuottavuusohjelma II” -hanke, joka kulkee työnimellä ”YHESSÄ”. Hanke on ollut vuoden aikana vasta suunnitteluasteella. Toimivien palveluketjujen aikaansaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa maakuntatasoisesti ja laajemmin myös erä-alueella on ensiarvoisen tärkeää. Uudelle käynnistytävälle tuottavuusohjelmalle on syytä laatia heti alussa tavoitteisiin pohjautuva mittaristo, jotta saavutettavia tuloksia voidaan jälkikäteen luotettavasti arvioida.

Hyvänä esimerkkinä sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoiden tekemästä tiiviistä yhteistyöstä on KYSin tiloissa toimiva sairaanhoitopiirin ja Kuopion kaupungin yhteinen tilannekeskus.

Havainto

KYSin talouden tasapainotavoitetta vuonna 2018 ei saavutettu. Tavoitteena ollut menojen kasvun hillinta ja ulkokuntamyynnin voimakas kasvattaminen eivät toteutuneet.

Jäsenkunnilta saatujen myyntituottojen suhteellinen osuus KYSin kokonaismenoista on pudonnut viiden vuoden aikana viisi prosenttiyksikköä. Tämä on korvautunut merkittävältä osin kasvaneella ulkokuntamyynnillä ja maksutuloilla.

Oman toiminnan kustannustehokkuus heikkeni selvästi vuonna 2018.

Yliopistosairaaloiden tuottavuusvertailussa KYS oli vuonna 2017 heikoin yhdessä HYKsin kanssa ja sen oman tuottavuuden kehitys vuosina 2013–2018 on ollut yliopistosairaaloista voimakkaimmin aleneva.

Johtopäätös

”Ulkokuntamyynnin kasvulle asetetut tavoitteet olivat epärealistiset. Oletettua keskittämisesetukseen perustuvaa myynnin lisäystä ei tapahtunut.

KYSin tuottavuus on heikentynyt ensisijaisesti johtuen tuotosten kasvua nopeammasta kustannusten kasvusta.

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.

4.3.4 Henkilöstövoimavarojen hallinta

Taloussuunnitelmassa asetetut sanalliset tavoitteet:

- Työhyvinvointia parannetaan omaksumalla Lean-kehittäminen ja -johtaminen osaksi normaali-toimintaa

Taloussuunnitelmassa sanallisen tavoitteen sisältöön liittyen on todettu mm., että kehityskeskusteluja käydään vähintään 80 %, esimieskoulutusta lisätään, osaamisen kehittäminen perustuu strategiaan tavoitteisiin, työurien jatkoa tuetaan työkykyä tukevin toimin ja työsuojeluorganisaatiota vahvistetaan.

Tarkastuslautakunnan arvioinnissa yhtenä teemana oli henkilöstöhallinto ja henkilöstöjohtaminen. Tarkastustapaamisessa saamien selvitysten ja muun hankkimansa tiedon perusteella henkilöstövoimavarojen hallinnan tavoitteiden toteuttamisessa on tarkastuslautakunnan arvion mukaan edetty vahvasti taloussuunnitelman tavoitteiden mukaisesti. Merkittäviä positiivisia tuloksia on saavutettu mm. henkilöstön uudelleen sijoittamisissa. Työkyvyn ylläpitämistä tukevia toimenpiteitä on tehty onnistuneesti. Työsuojelu-toimikunnan eriyttäminen yhteisestä yt-organisaatiosta on tehostanut työsuojelun asioiden käsittelyä ja toimenpiteitä. Palkkausjärjestelmien yhtenäistäminen on toteutettu ja näin luotu osaltaan edellytyksiä henkilöstön tasapuoliselle ja oikeudenmukaiselle kohtelulle ja henkilöstöjohtamiselle. Käytössä on henkilöstön kanssa yhdessä laadittu strategiaan pohjautuva tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma sekä henkilöstö- ja koulutussuunnitelma.

Vuonna 2018 suoritettuna työhyvinvointikyselyn ja vuoden 2017 lopussa toteutetun tasa-arvokyselyn vastausprosentit olivat alhaisia. Molempien kyselyjen perusteella on noussut esille tärkeitä kehitettäviä asioita, joita työstetään yksiköiden johdon ja työhyvinvoinnin ja työsuojelun vastuutahojen kanssa. Työhyvinvointikyselyn perusteella kehittämiskohteiksi nousevat erityisesti palkitsemisjärjestelmien kannustavuus ja ylimmän johdon huolenpito työhyvinvoinnista.

Työkyvyttömyyden perusteella eläkkeelle ja kuntoutustuelle siirtyneiden määrä oli edellisvuotta pienempi ja sairauspoissaolot henkilötyöpäivää kohti laskettuna alenivat edellisvuodesta. Toimenpiteet työkyvyn ylläpitämiseksi ovat tämän perusteella onnistuneet.

Kannustavien palkkauselementtien käyttöönottoa tulee jatkaa. Kuvantamiskeskus on pilotoinut kehittämäänsä mallia vuoden aikana.

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

Kriittiset menestystekijät ja mittarit:

Mittari	Alkuperäinen tavoite	Muutettu tavoite	Toteutuma TP	Tarkastuslautakunnan arvio
Motivaatio ja osaamisen vahvistaminen				
Motivaatio ja osaamisen vahvistaminen				
Nettotyöpanos	3074	3227	3229,3	
Poissaolot	1106	1106	1121	
Sairauspoissaolot/nettotyöpanos (pv)	19,5	19,5		
Lyhytaikaisten (<13pv) sijaisten käyttö M€	1,3	1,3	1,2	
Tutkimustoiminta				
Tieteelliseen tutkimukseen käytetyt voimavarat (M€)	3,6	3,6	2,8	
Tarkastuslautakunnan arviointi		Ei toteutunut	Toteutui osittain	Toteutui

Nettotyöpanos ylitti alkuperäisen tavoitteen noin 155 työpanoksella ja toteutui likimain muutetun talousarvion mukaisesti. Edellisvuodesta nettotyöpanos kasvoi 78:lla. 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. Palvelusta Servicalle maksettu kustannus vastaa vuositasolla noin 20 työpanosta. Tämä työpanos huomioiden käytössä olleiden henkilöstöresurssien todellinen lisäys lähentelee sataa (100) työpanosta. Aiempina vuosina mm. varastojen täyttöä on siirretty ostopalveluna Servicalle. 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 9 M€ ja ylittivät muutetun talousarvion vajaalla neljällä (4) miljoonalla eurolla. Palkkoihin sisältyy vuoden 2019 tammikuussa maksettu virka- ja työehtosopimusten mukainen kertaerä, noin 1,4 M€, joka kirjattiin kuluksi tilinpäätöksessä. Henkilöstömenot toteutuivat kokonaisuutena talousarvion mukaisesti johtuen henkilöstösivukulujen jäämisestä selvästi budjetoitua pienemmiksi. Työnantajan maksamien sivukulujen alentuminen perustuu kilpailukykysovimukseen.

Poissaolot toteutuivat hieman arvioitua suurempina. Keskimääräinen henkilöstön määrä (nettotyöpanos+poissaolot) oli 4351, jossa kasvua edellisvuodesta 72 henkilöä. Poikkileikkaustilanteessa 31.12.2018 palveluksessa oli 4465 henkilöä, jossa muutos edellisvuoteen 18 henkilöä.

Sairauspoissaolojen määrän raportointia on muutettu vuonna 2018, eikä taloussuunnitelmaa vastavaa arvoa ole esitetty tilinpäätöksessä. Sairauspoissaolot lasketaan nyt poissaoloina henkilötyöpäivää/henkilö. Vuonna 2018 luku oli keskimäärin 14,62 henkilötyöpäivää. Terveysperusteisten poissaolojen henkilötyöpäivien määrä pieneni edellisvuodesta yli 2300. Tämä tarkoittaa laskennallisesti noin 10 käytettävissä olevaa työpanosta (henkilötyövuotta).

Tutkimustoimintaan vuonna 2018 käytetty rahamäärä oli merkittävästi edellisvuotta pienempi. Vuosittaista käytetyn rahamäärän vaihtelua selittänee osittain tutkimushankkeiden rytmittyminen. Tutkimushankkeille vuonna 2018 saatu rahoitus kasvoi edellisvuodesta noin 0,5 M€ ja oli 3,9 M€.

Havainto

Henkilöstövoimavarojen hallinnalle asetetut tavoitteet ovat toteutuneet hyvin.

Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrä, sairauspoissaolot ja työtapaturmat ovat vähentyneet.

Johdon tuessa ja palkitsemisjärjestelmien kannustavuudessa on työhyvinvointikyselyn mukaan eniten kehitettävää.

Työhyvinvointikyselyyn vastausprosentti oli alhainen, hieman alle 40 prosenttia

Johtopäätös

Toteutetut työkyvyn ylläpitämistä tukevat toimenpiteet vaikuttavat onnistuneen.

Suositus

Työhyvinvoinnin parantamiseksi tehtäviä toimenpiteitä on tarpeen jatkaa.

Henkilöstöjohtamiseen ja esimiestyön kehittämiseen tulee osoittaa resursseja.

4.4 KYSTERI-liikelaitos

KYSTERI-liikelaitoksen erillistilinpäätös on kuntayhtymän tilinpäätöksen liitteenä luvussa 11. Liikelaitoksen kokonaismenot ja -tulot ylittivät talousarviossa asetetun valtuuston sitovan tavoitteen 1,3 M€:lla. Menojen ylittyminen johtuu kokonaan materiaalien ja palvelujen ostojen ylittymisestä. Henkilöstökulujen ylitys oli vain 0,1 M€. Koska KYSTERI teki valtuuston asettaman tavoitteen mukaisesti nollatuloksen, menojen ylittymisen seurauksena jäsenkunnilta kannettiin palvelujen käyttöön perustuen tasauslaskutuksena toteutunut menojen ylittyminen. Suurimmat lisälaskut kohdistuivat Leppävirran ja Pielaveden kunnille. Vesannon kunta sai puolestaan merkittävän palautuksen maksamiinsa ennakoihin.

Valtuuston asettama sitova tavoite nollatuloksesta ja pääomaerille maksettavista koroista toteutui.

Liikelaitoksen arviointi ei ollut vuoden 2018 painopistealueena.

Havainto

KYSTERI-liikelaitos saavutti sille asetetun tavoitteen muutoin, paitsi menot ylittivät talousarvion 1,3 M€:lla. Menojen ylittyminen katettiin liikelaitoksen jäsenkuntien maksuosuuksilla. Työhyvinvointikyselyyn vastausprosentti oli alhainen, hieman alle 40 prosenttia

Johtopäätös

Liikelaitoksen menojen ylittymisellä ei ollut vaikutusta sairaanhoitopiirille syntyneeseen alijäämään.

Suositus

Talouden tasapaino saavutetaan jäsenkunnilta perityillä maksuosuuksilla.

4.5 Konserniyhteisöjen tavoitteiden toteutuminen

Konserniin kuuluvien yhteisöjen tavoitteiden toteutumisesta on tehty selkoa tilinpäätöksen luvussa 5. Tytäryhteisöjen lisäksi tiedot on esitetty myös kahden liikelaitoskuntayhtymän (ISLAB ja Servica) osalta.

Konsernirakenteessa tapahtui vuoden 2018 aikana merkittäviä muutoksia. Sairaanhoidopiiri myi tytäryhtiö Kiinteistö Oy Isoharjan osakekannan Siilinjärven kunnalle. Kaupasta kirjattiin myyntivoittoa noin 0,8 M€. Servica liikelaitoskuntayhtymän liiketoiminta luovutettiin perustetulle Servica Oy:lle (osakkuusyhtiö) ja liikelaitoskuntayhtymä purettiin. Järjestelyihin liittyen kuntayhtymä kirjasi tilinpäätökseen satunnaisina tuottoina noin 8,5 M€. Sairaanhoidopiirin henkilöstö- ja taloushallinnon palvelut ulkoistettiin vuoden 2019 alusta ja kuntayhtymästä tuli tämän myötä Monetra Pohjois-Savo Oy:n osakas. Työterveyshuollon yhtiöitämisten seurauksena kuntayhtymä luopui omana toimintana tuotetusta työterveyshuollostaan ja liittyi osakkaaksi kahteen työterveyspalveluja tuottavaan osakeyhtiöön – Järviseudun Työterveys Oy ja Kallaveden Työterveys Oy. Kuntayhtymän henkilöstön työterveyspalvelut hankitaan Järviseudun Työterveys Oy:ltä.

Tarkastuslautakunta sai Kuopion kaupungin kanssa pidetyssä yhteiskokouksessa Istecki Oy:n ja Servica liikelaitoskuntayhtymän toimivalta johdolta selonteot niiden toiminnasta, asetettujen tavoitteiden toteutumisesta ja muista ajankohtaisista asioista.

Valtuusto päätti vuoden aikana kuntalain edellyttämistä omistajaohjauksen periaatteista ja konserniohjeesta. Kuntayhtymäkonserniin 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 2018								
Taloussuunnitelmassa olevat tavoitteet ja niiden toteutuminen								
	Sakupe Oy		Ki Oy Mustinlampi		ISLAB		Servica	
	Tavoite	Toteutuma	Tavoite	Toteutuma	Tavoite	Toteutuma	Tavoite	Toteutuma
Liikevaihto	22000	21794	5065	5135	60553	60171	84431	87917
Tulos	1700	12	49	161	150,8	669	4000	16375
Investoinnit	1450	1833	0	0	1175	985	1204	729
Pitkäaikaisen velan määrä	3625	3625	61622	57881	0	0	7599	0
Omavaraisuusaste	54,0	57,6	9,0	10,0		47,8		

Konserniyhteisöjen toiminta on ollut vuonna 2018 asetettujen tavoitteiden mukaista ja tavoitteet toteutuivat kokonaisuutena varsin hyvin. Sakupelle asetettu tulos jäi alle tavoitteen johtuen merkittävilta osin tilikaudelle kohdistuvista tulosvaikutteisesti kirjatusta hankinnoista. Servica liikelaitoksen tuloksessa näkyi yhtiöittämisestä liittyneen liiketoimintakauppa.

Konsernitalinpäätöksen laskelmat on esitetty tilinpäätöksen luvussa 9.3. Konsernin tuloslaskelma osoittaa noin 20 M€:n alijäämää.

Havainto

Kuntayhtymäkonsernissa tapahtui vuonna 2018 poikkeuksellisen paljon toimintoihin ja talouteen liittyviä järjestelyjä. Järjestelyjä koskevat päätökset on valmisteltu ja pantu toimeen asianmukaisesti.

Konserniyhteisöille asetetut tavoitteet toteutuivat hyvin.

Tilikauden aikainen raportointi konsernin tavoitteiden toteutumisesta ja konsernijohtamisesta ja -valvonnasta on osavuositarkastusten ja pöytäkirjojen perusteella vähäistä.

Konsernijohtamista koskeva ohjeistus uudistettiin tilikaudella ja on ajantasalla.

Johtopäätös

Kuntayhtymäkonsernia on johdettu asetettujen tavoitteiden ja päätösten mukaisesti.

Konsernin toiminnan ja talouden raportointiin ei ole luotu systemaattista toimintatapaa.

Suositus

Konsernin toiminnasta ja valvonnasta tulee raportoida osavuositarkastusten yhteydessä.

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 Toimintajärjestelmän uudistaminen

Tarkastuslautakunnan arviointisuunnitelman mukaisesti lautakunta on seurannut tilikausien 2017 ja 2018 aikana KYSin toimintajärjestelmän (johtamisjärjestelmän) uudistamisen valmistelua ja toimeenpanoa. Toimintajärjestelmän uudistamisella pyritään osaltaan vastaamaan strategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Vuoden 2017 aikana tehtiin päätökset uudesta organisaatorakenteesta ja hyväksyttiin toimintaa ohjaavat säännöt ja ohjeet sekä suoritettiin sairaalan, palvelukeskusten ja osaamiskeskusten johtajien valinnat. Sairaalanjohtaja vaihtui keväällä. Kuntayhtymätasolla henkilöstövaihdoksia tapahtui myös koskien johtajaylilääkäreitä ja hallintoylilääkäreitä.

Toimintajärjestelmän uudistaminen ja johdossa tapahtuneet useat henkilövaihdokset ovat tuoneet omat haasteensa kuntayhtymän ja KYSin toiminnalle. Tehty työ toimintojen kehittämiseksi ja palvelujärjestelmän edelleen parantamiseksi on kuitenkin jatkunut varsin saumattomasti. Toiminnan tehostamisen ja jatkuvan parantamisen ohella muutoksilla on ollut tavoitteena tehostaa sairaalataso ja yksikköjen talouden ohjausta ja seuranta. Vuosien 2018–2020 taloussuunnitelmassa palvelukeskusten toiminnan ja talouden tavoitteet on asetettu hallitukseen nähden sitoviksi ja raportoitaviksi. Palvelukeskustasoisia talousarvioita muutettiin vuoden aikana koko KYSin taloudellisen kehityksen ja yksikköjen välisten budjetointimuutosten vuoksi. Sairaalatason ja palvelukeskustason talouden ja toiminnan tilikauden aikaista raportointia on osavuositarkastusten tai hallituksen pöytäkirjojen perusteella ollut vielä hyvin vähän. Palvelukeskusten toiminnan ja talouden muutokset käsiteltiin hallituksessa vasta joulukuussa. Toimintajärjestelmän onnistumisen ja sen kehittämistarpeiden arviointi on hallituksen pöytäkirjojen ja raportoinnin perusteella ollut myös vähäistä.

Tarkastuslautakunta on kuullut tarkastustapaamisten yhteydessä kuntayhtymän johdon, sairaalan johdon sekä palvelukeskusten johdon näkemyksiä uuden toimintajärjestelmän toimeenpanosta ja kokemuksesta. Pääosin uudistuksesta saatu palaute on ollut myönteistä. Saatujen selvitysten perusteella uusi toimintajärjestelmä mahdollistaa hyvin strategiaan pohjautuvan kehittämisen. Aiemmin keskitetysti johdetun ja toimineen anestesia- ja leikkaustoiminnan jakaantumisen eri yksiköihin on todettu tuoneen toimintojen yhteensovittamiseen liittyviä uusia haasteita.

Havainto

Toimintajärjestelmän uudistaminen ja sen perusteella tapahtuva johtaminen on lähtenyt liikkeelle pääsääntöisesti onnistuneesti.

Palvelukeskustasolle asetettujen tavoitteiden toteutuksen säännöllinen raportointi hallitukselle on osavuositarkastusten ja pöytäkirjojen mukaan ollut vähäistä.

Johtopäätös

Toimintajärjestelmän muutosta on johdettu asianmukaisesti. Toimintajärjestelmä mahdollistaa strategiaan perustuvien tavoitteiden mukaisen johtamisen.

Suositus

Uuden toimintajärjestelmän tavoitteena on sairaalan (KYSin) ja sen yksikköjen toiminnan tehostaminen ja talouden hallinnan parantaminen. Sairaalan kokonaistoimintojen ja palvelukeskusten toiminnan ja talouden raportointia hallitukselle tulee lisätä.

5.2 Tietohallinto ja tietosuojat

Tarkastuslautakunta kuuli työohjelmansa mukaisesti tietohallinnosta ja sen kehittämistä sekä tietosuojasta vastaavia viranhaltijoita. Lisäksi jäsenet ovat saaneet eri yhteyksissä tietoa mm. maakunta-uudistukseen ja valtakunnallisiin suunnitelmiin liittyvistä tietojärjestelmähankkeista.

Kuntayhtymän nykyisten tietojärjestelmien toimintavarmuuden parantamiseen ja uhkien vähentämiseen liittyvät investoinnit ja kehitystyö yhdessä Istekki Oy:n kanssa etenivät suunnitellusti. Tämän seurauksena kuntayhtymän tietojärjestelmäkustannukset nousivat edellisvuodesta, mikä näkyy Istekki Oy:n laskutuksen kasvussa. Tietoturvan ja tietosuojan varmistaminen kaikissa olosuhteissa on kuitenkin sairaalan toiminnan kannalta keskeistä.

Sairaanhoitopiirin ja koko Pohjois-Savon maakunnan tietojärjestelmien uudistamiseen ja kehittämiseen liittyen tietohallinto on ollut vahvasti mukana valtakunnallisessa, useiden sairaanhoitopiirin ja suurten kaupunkien perustamassa, UNA-hankkeessa. Hankkeen tavoitteena on uudistaa sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmäkokonaisuutta vaiheittain välttämällä pitkäaikaisia toimittaja-/teknologiariippuvuuksia, lisäämällä markkinoilla olevien potentiaalisten toimijoiden joukkoa ja kilpailua, edistämällä kansallista sote-tietojärjestelmien kehitystä kohti modernia ja avointa järjestelmäriippumatonta tietojärjestelmien kehitystä. Hankkeessa mukana olevien organisaatioiden edustama väestöpohja on tällä hetkellä noin kolme (3) miljoonaa. Hanke etenee perustetun UNA Oy:n toimesta, jossa sairaanhoitopiiri on osakkaana. Maakunnan tasolla tietoteknisiä sote-ratkaisuja kehitetään sairaanhoitopiirin ICT-ratkaisujen pohjalta.

Toukokuussa 2018 voimaan tullut EU:n yleinen tietosuojat-asetus toi kaikille organisaatioille velvoitteita henkilötietojen käsittelyyn ja rekisterinpitäjän velvollisuuksiin. Samalla se lisäsi rekisteröityjen oikeuksia valvoa omien henkilötietojensa käsittelyä. Sairaalassa tapahtuva potilastietojen käsittely on ollut tähänkin saakka lainsäädännön perusteella hyvin säänneltyä, joten tältä osin valmiudet tietosuojat-asetuksen tuomien uusien velvoitteiden mukaisiin toimintatapoihin ovat hyvät. Hallinnollisissa asioissa ja sopimusten hallinnassa asetusten velvoitteet ovat aiheuttaneet enemmän toimenpiteitä. Vuonna 2018 sairaanhoitopiirissä täytettiin kokoaikainen tietosuojavastaavan virka.

Havainto

Sairaanhoitopiirin tietojärjestelmien toimintavarmuuden parantamiseksi tehdyt toimenpiteet etenivät suunnitellusti.

Sairaanhoitopiirin tulevien tietojärjestelmien uudistamisen pohjatyötä tehdään olemalla mukana valtakunnallisessa UNA-hankkeessa.

Tietosuojavastaavan tehtävän palkattiin kokoaikainen viranhaltija.

Johtopäätös

Tietojärjestelmien toimivuuden varmistamiseksi tehdyt toimet perustuvat valtuuston päätöksiin ja hankkeelle talousarviossa osoitettuihin resursseihin.

UNA-yhteistyöhankkeeseen osallistumisessa on edetty valtuuston päätösten mukaisesti.

Tietosuojaa koskevien uusien vaatimusten täyttämiseksi on ryhdytty asianmukaisiin toimiin mm. rekrytoimien.

Suositus

Sairaanhoitopiiriin tulee olla aktiivisesti mukana vaikuttamassa valtakunnallisten sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmien kehittämiseen.

Sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmiä pitää kehittää maakuntauudistuksen peruuntumisesta huolimatta niin, että tarvittavat potilas- ja asiakastiedot välittyvät eri toimijoiden välillä saumattomasti.

6. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

Valtuusto on hyväksynyt 11.6.2018 § 7 kuntayhtymän sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet. Hyväksytyjen perusteiden pohjalta hallitus on hyväksynyt 19.9.2018 § 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. Selonteko ei sisällä kannanottoa siitä onko sisäisessä valvonnassa havaittu tilikaudella puutteita ja miten sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa on tarkoitus kehittää taloussuunnittelukaudella.

Kirjanpitolautakunnan kuntajaoston (KILA) tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimisesta antaman yleisohjeen (2017) mukaan hallituksen selonteossa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisistä 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 ennakoinnissa

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. Siinä ei ole kuitenkaan 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 osin puutteellinen eikä täytä kirjanpitolautakunnan kuntajaoston antaman ohjeistuksen sisältövaatimusta.

Johtopäätös

Raportoinnin puutteellisuuden ja epätäydellisuuden vuoksi päätöksentekijöillä ja vastuutahoilla ei ole kokonaiskäsitystä kuntayhtymän sisäisen valvonnan järjestämisestä, sisäisen valvonnan tilasta eikä riskeistä.

Suositus

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tilikauden aikainen raportointi tulee kytkeä osaksi osavuosi-raportointia.

Hallituksen ja sairaanhoitopiirin johtajan tilinpäätökseen sisältyvät sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan sekä konsernivalvonnan selonteot tulee laatia annetun ohjeistuksen mukaisesti.

7. Hallituksen lausunto arviointikertomuksen havaintojen johdosta

Kuntalain 121 § 5 momentin mukaan hallituksen tulee antaa valtuustolle lausunto toimenpiteistä, joihin arviointikertomus antaa aihetta. Tarkastuslautakunta pyytää, että 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:

Miten ja millä keinoin kuntayhtymän tulevien vuosien talous aiotaan saattaa tasapainoon?

Toteutuuko palvelujen käytön mukainen jäsenkuntien laskutus perussopimuksen mukaisesti, kun kunnilta laskutettava maksuosuuksien kokonaismäärä sidotaan talousarviossa budjetoituun tuloarvioon?

Kuinka taloussuunnitelman toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet ja mittarit saadaan nykyistä selvemmin mittaamaan strategisten tavoitteiden toteutumista?

Kuopiossa 23. huhtikuuta 2019

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 seurantarjestelmä

FCG

Finnish Consulting Group Oy – koulutus- ja konsultointi- ja suunnittelupalveluja tarjoava yritys

ISLAB

Itä-Suomen laboratorokeskuksen liikelaitoskuntayhtymä, joka tuottaa sairaanhoitopiirille laboratorio-palvelut

Istekki Oy

Informaatio- sekä terveyden ja hyvinvoinnin teknologian palveluja tuottava asiantuntijaorganisaatio – osakeyhtiö, jonka osakas PSSHP on (inhouse-yhtiö)

Järvisseudun Työterveys Oy

Työterveyshuollon palvelut sairaanhoitopiirin henkilöstölle 1.1.2019 lukien tuottava yhtiö, jonka osakas PSSHP on (inhouse-yhtiö)

Kallaveden Työterveys Oy

Työterveyshuollon palveluja tuottava markkinayhtiö, jonka osakas PSSHP on

KILA Kirjanpitolautakunnan kuntajaosto

Ki Oy Isoharja

Toimitiloja hallinnoiva ja vuokraava sairaanhoitopiirin tytäryhtiö (osakekanta myyty Siilinjärven kunnalle 2018)

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

PK Palvelukeskus

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).

PoSoTe

Pohjois-Savon maakunnan sote- uudistushanke

PWC

PricewaterhouseCoopers Oy – tilintarkastus-, konsultointi-, koulutus- ym. palveluja tarjoava yritys

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).

TASU Taloussuunnitelma

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

Sairaanhoitopiirin ja kuntien liikkeelle panema hanke, jonka tarkoituksena on ollut viedä yhdessä eteenpäin sosiaali- ja terveydenhuollon asiakas- ja potilastietojärjestelmien uudistamistyötä.

UNA Oy

Hankkeen eteenpäin viemiseksi perustettu yhtiö, jonka osakas PSSHP on (inhouse-yhtiö)

Sairaanhoitopiirien kuntayhtymistä käytetyt lyhenteet

ESSOTE

Etelä-Savon sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä

HUS Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri

ISSHP Itä-Savon sairaanhoitopiiri

KSSH Keski-Suomen sairaanhoitopiiri

PSHP Pirkanmaan sairaanhoitopiiri

PPSHP Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri

PSSH Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri

SIUNSOE

Siun sote - Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä

VSSH 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

