

ARVIOINTIKERTOMUS 2022

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä



Sisällys

Sisällys	1
Puheenjohtajan katsaus.....	2
1. Tarkastustoiminta.....	3
2. Yhteenvedo ja hallituksen lausunto vuoden 2022 arviointikertomuksen havainnoista.....	6
2.1 Tarkastuslautakunnan havainnot vuoden 2022 arvioinneista.....	6
3. Edellisten vuosien arviointikertomuksien johdosta tehtyjen toimenpiteiden arviointi	9
4. Strategia ja tavoitteet	11
4.1 KYS strategia.....	11
Vuosien 2017-2022 strategiset tavoitteet.....	12
4.2 Vuodelle 2022 asetettujen tavoitteiden toteutuminen	23
4.2.1 Valtuustoa nähden sitovien tavoitteiden toteutuminen, KYS	23
4.2.2 Hallitusta nähden sitovat tavoitteet, KYS	26
4.2.3 Kysterin strategia, toiminta ja valtuuston asettamien sitovien tavoitteiden toteutuminen	30
4.2.4 Konserniyhteisöjen tavoitteiden toteutuminen	32
5. Talouden arviointi.....	35
5.1 Konsernin talous.....	35
5.2 Kuntayhtymän ja KYSin talouden arviointi.....	36
6. KYSin toiminta vuonna 2022	42
Lähteet.....	52

Puheenjohtajan katsaus

Vuosi 2022 oli Pohjois-Savon sairaanhoitopiirille muutosten vuosi. Kuntayhtymän yli 60 vuoden elinkaari kulki tiensä päähän ja toiminta siirrettiin vuoden 2022 lopussa Pohjois-Savon hyvinvointialueelle. KYS sairaala on myös jatkossa merkittävässä roolissa osana Pohjois-Savon hyvinvointialuetta.

Vuosi oli monelle hyvinvointialueen valmistelussa mukana olleella viranhaltijalle ajankäytöllisesti haastavaa aikaa. Hyvinvointialueet olivat saaneet luottamushallinnon ja osa johtavien viranhaltijoiden viroista täytettiin syksystä 2022. Väliaikaishallintoon osallistui myös muita sairaanhoitopiiriin henkilöstöön kuuluneita osaltaan oman työn ohella.

Taloudelliset tavoitteet saatiin toteutettua haasteelliseen tilanteeseen nähden kohtuullisesti muutetun talousarvion puitteissa. KYS sairaalan ulkokuntamyynti saavutti taloudellisen tavoitteen ollen toiseksi suurimmalla tasolla strategiakaudella 2017-2022 ERVA alueen palveluiden tuottajana. Se antaa hyvät mahdollisuudet jatkossa pärjätä YTA-yhteistoiminta-alueen erikoissairaanhoidon palveluiden tuottajana.

Lopulta tilikausi toteutui 3,2 milj. euroa alijäämäisenä, joka hoidettiin edellisen kauden ylijäämästä. Jäsenkuntien lisälaskutuksella kerättiin noin 8,5 miljoonaa euroa, koska kuntayhtymän päätettiin nollalokseen hyvinvointialuelainsäädännön perusteella.

Hoidettujen henkilöiden määrä oli muutetussa talousarviossa arvioitu olevan 98 tuhatta. Tämä ylittyi reilulla 1 500 henkilöllä. Lähetemäärät ovat palautuneet ennen pandemiaa olevalle tasolle. Vaikka hoidettujen asiakkaiden määrä kasvoi, niin samalla kuitenkin kiireettömän sairaanhoidon hoitoon pääsyn jonoajat kasvoivat. Pohjois-Savon sairaanhoitopiiriin jonoajat ovat usealla sektorilla yliopistosairaaloiden huonoimmat. Tähän osasyä oli vuoden 2022 työtaistelun vaikutus ja henkilöstön saannin vaikeus usealla osa-alueella.

Yksi KYSin strategiaan perustuvista ja toimintaa ohjaavista tavoitteista on potilas- ja asiakaslähtöisyys, jonka toiminnan keskeisenä tavoitteena on hyvän erikoissairaanhoidon tarjoaminen jokaiselle sitä tarvitsevalle. Asiakaspalautetta on kerätty erilaisilla tyytyväisyyskyselyillä, toimialuekohtaisilla asiakasraadeilla sekä avoimen palautteen avulla.

Henkilöstö on merkittävässä roolissa hoitotyössä. Henkilökunnan satavuuteen, pitovoimaan ja hyvinvointiin on jatkossa panostettava. Se on yksi keskeinen kulmakivi hyvinvointialueen palveluiden tuottamisessa yhdessä hyvin hoidetun talouden kanssa.

Haluan kiittää sairaanhoitopiirin henkilöstöä ja johtoa. Tarkastuslautakunta on keskeisiltä viranhaltijoilta saanut erinomaisia tilannekatsauksia. Olavi Airaksinen on toiminut sairaalan johtajana. Hänen vahva ammattitaitonsa on mieleen painunut. Haluan kiittää tarkastuslautakuntaa sen toimintakaudesta ja sitoutuneisuudesta tehtävään. Erityiskiitos kuuluu reviisori Katja Yli-Monnille hänen työstään vaativassa tehtävässä. Olette tehneet erittäin vaativaa ja haasteellista työtä suomalaisen terveydenhuollon ja sosiaalipalveluiden suurimman muutoksen hetkellä.

Tarkastuslautakunnan laatima arviointikertomus vuodelta 2021 palkittiin arviointikertomuskilpailun kuntayhtymän parhaana arviointikertomuksena.

Esa Tuovinen / tarkastuslautakunnan puheenjohtaja

1. Tarkastustoiminta

Hallituksen esityksen 241/2020 mukaan hyvinvointialueille siirrettävien kuntayhtymien kaikki toimielimet tarkastuslautakuntaa lukuun ottamatta lakkasivat kuntayhtymän siirtyessä hyvinvointialueelle. Siirtyvän tarkastuslautakunnan on tullut osallistua vielä kuntayhtymän viimeisen toimintavuoden hallinnon ja talouden tarkastuksen järjestämiseen. Tarkastuslautakunta on toteuttanut viimeisen toimintavuoden arvioinnin ja laatinut toiminnastaan arviointikertomuksen.

Pohjois-Savon hyvinvointialueen aluehallitus ja hyvinvointialuejohtaja hyväksyivät 29.3.2023 sairaanhoitopiirin kuntayhtymän ja liikelaitos Kysterin viimeiset tilinpäätökset. Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin tarkastuslautakunta valmistele tarkastusta ja hallintoa koskevat asiat hyvinvointialueen tarkastuslautakunnalle, joka saattaa sen edelleen aluevaltuuston käsiteltäväksi.

Tarkastuslautakunnan kokoonpano

Kuntayhtymän valtuusto valitsi sairaanhoitopiirin kuntayhtymän viimeisen tarkastuslautakunnan jäsenet 25.10.2021 § 8.

Tarkastuslautakunnan jäsenet, varajäsenet ja esteellisyydet

Puheenjohtaja [Esa Tuovinen](#) (Janne Peltola)

Varapuheenjohtaja [Mika Heikkinen](#) (Heli Eskelinen)

Jäsenet:

[Heikki Haatainen](#) (Erkki Pääkkönen)

Esteellisyys: Liikelaitos Kysteri

[Henna- Riikka Pitkänen](#) (Pia Hämäläinen)

[Hilkka Tiilikainen](#) (Tiina Nousiainen)

Esteellisyys: Liikelaitos Kysteri



Tarkastuslautakunnan jäsenet vasemmalta:

Heikki Haatainen, Henna-Riikka Pitkänen, Hilkka Tiilikainen, Mika Heikkinen ja Esa Tuovinen.

Tarkastuslautakunnan tehtävät

Kuntalain mukaan tarkastuslautakunnan keskeisenä tehtävänä on arvioida, ovatko valtuuston tilikaudelle asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet kunnassa ja kuntakonsernissa toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Valtuustotavoitteiden arviointi perustuu pääosin tilinpäätöksen tietoihin sekä muihin julkisiin lähteisiin. Arviointitapaamisissa tarkastuslautakunta on saanut selontekoja kuntayhtymän toiminnasta, seurannut kuntayhtymän päätöksentekoa ja perehtynyt kuntayhtymän talouteen liittyviin materiaaleihin. Tarkastuslautakunta on kokouksissaan kuullut sairaanhoitopiirin johtoa ja muita toiminnasta vastaavia viranhaltijoita sairaanhoitopiirin kuntayhtymän valmistautumisesta osaksi hyvinvointialueen toimintoja. Osa tarkastuslautakunnan kokouksista pidettiin yhteiskokouksina Kuopion kaupungin ja Pohjois-Savon hyvinvointialueen tarkastuslautakuntien kanssa.

Tarkastuslautakunnan arviointityö pohjautui vuosilta 2021-2022 laadittuun arviointisuunnitelmaan, arviointien suunnittelukokouksiin ja arviointisuunnitelmasta tarkennettuun työohjelmaan 2022. Tarkastuslautakunta kokoontui vuoden 2022 syksyllä 4 kertaa ja 2023 keväällä 7 kertaa.

Tarkastuslautakunnan väliarvio

Kuntayhtymän valtuusto käsitteli 24.10.2022 § 27 tarkastuslautakunnan antaman väliarvion kuntayhtymän taloudellisten tavoitteiden toteutumiseen liittyen. Kuntayhtymän tilikauden tulos oli tammi-heinäkuussa alijäämäinen -11,8 milj. euroa ja koko tilikauden ennustettiin muodostuvan alijäämäiseksi. Tarkastuslautakunnan totesi väliarviossaan, ettei kuntayhtymän asettama alkupe räinen talouden tavoite "tilikauden ali/ylijäämä 0 euroa" ollut mahdollista toteutua ilman jäsenkuntiin tehtävää lisälaskutusta.

Sidonnaisuusrekisteri

Kuntalain 84 § mukaan tarkastuslautakunnan tehtäviin kuuluu valvoa sidonnaisuuksien ilmoitusvelvollisuuden noudattamista ja saattaa ilmoitukset valtuuston tiedoksi. Kuntayhtymän valtuusto merkitsi sidonnaisuudet tiedoksi 4.4.2022 § 8.

Luottamushenkilön tai viranhaltijan oli tehtävä sidonnaisuusilmoitus johtotehtävistään sekä luottamustoimistaan elinkeinotoimintaa harjoittavissa yrityk-

sissä ja muissa yhteisöissä, merkittävästä varallisuudestaan sekä muistakin sidonnaisuuksista, joilla voi olla merkitystä luottamus- ja virkatehtävien hoitamisessa.

Kuntayhtymän toimintojen lakatessa 31.12.2022 ilmoitusvelvollisten luottamus- ja virkahenkilöiden sidonnaisuusilmoitukset on poistettu sidonnaisuusrekisteristä.

Tilintarkastus

Tarkastuslautakunnan keskeisiin tehtäviin kuuluu valmistella valtuuston päättävät hallinnon ja talouden tarkastusta koskevat asiat. Tarkastuksen järjestämistä koskeviin tehtäviin sisältyy muun muassa tilintarkastussopimuksen noudattamisen valvonta. Tilintarkastaja on esitellyt tarkastuslautakunnalle tilintarkastuksen vuosisuunnitelman, antanut tilikauden aikaisesta tarkastuksesta kaksi väliraporttia sekä tilinpäätöksen tarkastusta koskevan loppuraportin.

Valtuusto on kokouksessaan 21.06.2021 § 17 päättänyt käyttää tilintarkastussopimuksen mukaisen optio-oikeuden ja jatkaa tilintarkastussopimusta KPMG Oy Ab:n kanssa vuodelle 2022. Sairaanhoidopiirin kuntayhtymän vastuunalainen tilintarkastaja vaihtui toimintavuoden aikana. Vastuunalaisena tilintarkastajana 1.1.-24.8.2022 välisenä aikana toimi JHT, HT Kaisa Lappalainen ja 24.8.2022 lähtien JHT, KHT Päivi Rintala.



2. Yhteenveto ja hallituksen lausunto vuoden 2022 arviointikertomuksen havainnoista

Kuopion yliopistollisen sairaala (KYS) on yksi Suomen viidestä yliopistosairaalaista, joka osana Pohjois-Savon sairaanhoitopiiriä vastasi vuoden 2022 loppuun saakka noin 247 000 pohjoissavolaisen erikoissairaanhoidosta ja lähes miljoonan itä- ja keskisuomalaisen erityistason erikoissairaanhoidosta.

Tilikausi 2022 oli Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän viimeinen toimintavuosi. Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistuksessa vastuu sote-palvelujen ja pelastustoimen järjestämisestä siirtyi kunnilta hyvinvointialueille. Voimaanpanolain (616/2021) 20 §:n mukaan erikoissairaanhoidon 7 §:ssä mainittujen sairaanhoitopiirien kuntayhtymät sekä kehitysvammaisten erityishuollosta annetun lain 6 §:n 1 momentissa tarkoitetut erityishuoltopiirit siirrettiin varoineen ja velkoineen sekä sitoumuksineen hyvinvointialueille 1. päivänä tammikuuta 2023. Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän toiminnot siirtyivät osaksi Pohjois-Savon hyvinvointialueen toimintaa.

Vaikka vuoden 2022 aikana sairaalassa hoidettiin lähes 100 000 potilasta, väheni tehtyjen toimenpiteiden määrä edellisestä vuodesta. Sairaanhoitopiirin toiminnan siirtyessä hyvinvointialueelle sairaalaan jonotti lähes 7 000 potilasta, joista hoidon tarpeen arviointia yli kolme kuukautta jonottaneita oli noin 650 ja hoitoa yli puoli vuotta odottaneita oli yli 1 700. Vuoden vaihteessa henkilöstövaje ja ongelmat jatkohoidon järjestymisessä aiheuttivat häiriöitä useissa sairaalan toiminnoissa.

Toiminnallisesti haastava vuoden seurauksena sairaanhoitopiirin talouden raportoitiin olevan lähes koko tilikauden ajan alijäämäinen. Alijäämä ei siirtynyt hyvinvointialueelle, sillä tilinpäätökseen 2022 sairaanhoitopiiri teki jäsenkunnille yhteensä 8,5 milj. euromääräisen loppulaskutuksen, jonka seurauksena tilikauden alijäämää ei muodostunut. Tilinpäätös ei siten ole täysin vertailukelpoinen aikaisempiin tilikausiin.

2.1 Tarkastuslautakunnan havainnot vuoden 2022 arvioinneista

Kuntalain (410/2015) 121 § 5 momentin mukaan hallituksen tulee antaa valtuustolle lausunto toimenpiteistä, joihin arviointikertomus antaa aihetta. Tarkastuslautakunta pyytää, että hyvinvointialueen aluehallitus huomioi toiminnassaan tässä arviointikertomuksessa esitetyt havainnot soveltuvin osin:

- KYSin strategia on säilynyt muuttumattomana vuosien 2017-2022 aikana.

Tilinpäätöksessä ei ole yhteenvetoa KYSin strategian toimeenpanosta ja sen keskeisten tavoitteiden toteutumisesta, jolloin kokonaiskäsitys strategisten tavoitteiden toteutumisesta jää osin puutteelliseksi.

- KYS oli yksi Suomen viidestä sairaanhoitopiiristä. Yliopistotatuksen ylläpitäminen edellyttää panostuksia kehittämis-, tutkimus- ja koulutustoimintaan. Pohjois-Savon hyvinvointialueen asemaa yliopistollisena hyvinvointialueena on pyrittävä turvaamaan myös jatkossa.
 - KYSin kehittämysyksikkö pyrki uudistamaan toimintaa ja potilaalle tarjottavia palveluita kehittämällä sähköisiä palveluita, vaikka reaaliaikaisen etä-vastaanottokäyntien määrä vähentyi vuoden 2022 aikana. Tarkastuslautakunta pitää kannatettavana panostuksia sähköisiin palveluiden kehittämiseen, kuten digihoitopolkuihin.
 - KYS erityisvastuualueen vastaanottama tutkimusrahoitus vuonna 2020 oli Hyksin, TAYSin ja TYKsin ERVA-alueisiin nähden selkeästi vähäisempää. KYSin Kuntarahoituksen kautta saama tutkimusrahoitus on ollut alle prosentin kuntayhtymän toimintatuottoihin tai kuluihin verrattuna.
 - Sairaanhoitopiirin koulutusyhteistyön kautta olleilta harjoittelijoilta kerätty palaute vaihtelee opiskelijan koulutustaustan mukaisesti, eikä yhtenäistä, kaikkia opiskelijoita koskevaa palautekanavaa ole käytetty. Palautteiden yhtenäisyys lisäisi harjoittelujaksoista saatavien palautteiden keskinäistä vertailtavuutta sekä tietoa harjoittelutytytyväisyydestä eri oppilaitosharjoittelijoiden kesken.

Tarkastuslautakunta suosittelee, että hyvinvointialueen harjoittelijoille laadittaisiin yhtenäinen harjoittelijapalautelomake yhtenäisen ja vertailtavan opiskelijapalautteen saamiseksi.
 - Intressiostojen ja muiden palveluiden yhteenlasketun osuuden kasvu on vuoden 2022 ollut noin 19,2 prosenttia, kun vastaavaan aikaan omassa toiminnassa aiheutuneet henkilöstömenojen kasvu on ollut noin 4 prosenttia. Palvelujen ostot ja ostot intressipiireiltä ovat olleet henkilöstökulujen kasvua nopeampaa. Toimintojen voimakas ulkoistaminen voi johtaa palvelun tuottamisen hinnan merkittävään kasvuun. Muun muassa erikoissairaanhoidossa tuotettavien palveluiden hoitotapojen kehitystä tarvitaan, jotta potilaalle annetun hoidon hinta pysyy maltillisena.

Tarkastuslautakunta suosittelee, että hoitojen hintoja verrattaisiin avoimesti valtakunnallisesti, jotta aidosti pystyttäisiin löytämään parhaat keinot tuottaa palveluita tuottavasti ja tehokkaasti.
 - Intressipiireiltä tehdyt ostot ovat kasvaneet vuosittain. Intressipiirissä ei ole ollut muutoksia vuosien 2020-2022 aikana. Toteuttavatko intressipiiristä tehdyt hankinnat omistajien etua?

Tarkastuslautakunta suosittelee, että intressipiiriin kuuluvista yhtiöistä tehtyjä hankintahintoja verrattaisiin muihin markkinoilla toimiviin yhtiöihin, jotta voidaan todeta hankintojen tuottavuus ja taloudellisuus sekä omistajien saama etu.

- Hoitojonot ovat kasvaneet useamman vuoden kuluessa merkittävästi ja hoidon tarpeen odotusajan mediaani sairaanhoitopiiriin oli Suomen toiseksi pisin. Koronapandemian jälkeinen lähetemäärien kasvu on voinut vaikuttaa hoitojonojen eskaloitumiseen. Hoitojonojen purkaminen jonottomaksi sairaalaksi vie vuosia ja vaatii suunnitelmallisuutta.

Tarkastuslautakunta suosittelee Pohjois-Savon hyvinvointialueen aluehallitukselle, että aluehallitus laatisi suunnitelman siitä, miten hoitojonot saataisiin purettua pitkällä aika välillä.

- Sekä työvoiman saatavuuden ongelmat KYSissä ja Kysterissä sekä hyvinvointialuevalmistelutyö ovat vaikuttaneet henkilöstön kokemaan työn kuormittavuuteen. Työhyvinvoinnin edistämisen kannalta on tärkeää, että johdossa tiedetään hyvinvoinnin tilannekuva. Työn paljous, työpaineiden runsaus ja samanaikainen työolojen huononeminen ja työn voimavarojen vähentyminen näkyvät valmistelijoiden hyvinvoinnin ja työkyvyn heikkenemisenä.
- Mitä Kuuluu? -työhyvinvointikysely on järjestetty vuosina 2020 ja 2022. Pito- ja vetovoiman ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi on oltava selkeä kuva työhyvinvoinnista. Kahden vuoden välein tehtävä kysely ei anna riittävän tarkkaa kuvaa henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta ja kehityksestä.

Tarkastuslautakunta suosittelee aluehallitusta panostamaan työhyvinvoinnin seurantaan siten, että seuranta olisi järjestelmällistä ja suunnitelmallista. Työhyvinvointitutkimuksen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtäävän toimintasuunnitelman tuloksista tulisi kertoa henkilöstökertomuksessa laajemmin todellisen tilannekuvan ymmärrettävyyden parantamiseksi.

Tarkastuslautakuntaa pyytää aluehallitusta antamaan lausunnon erityisesti seuraaviin tarkastuslautakunnan esille nostamiin kysymyksiin:

- Terveystieteiden tutkimuskeskusta on kohdannut parin viimeisen vuoden aikana useita erilaisia normaalia toimintaa häiritsevää tekijää. KYSissä potilaan hoidon odotuksen mediaani on yli 80 vuorokautta. Odotusaika on valtakunnallisesti heikko. Miksi juuri Pohjois-Savossa odotusajat ovat selkeästi muita yliopistosairaaloita pidemmät ja mitä tilanteelle voitaisiin tehdä tilanteen parantamiseksi?
- Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri teki laajaa yhteistyötä eri koulutusorganisaatioiden kanssa. Onko yhteistyötä hyödynnetty riittävän tehokkaasti? Millä keinoin koulutuksesta valmistuvat saataisiin pysymään 1.1.2023 hyvinvointialueella?

3. Edellisten vuosien arviointikertomuksien johdosta tehtyjen toimenpiteiden arviointi

Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen uudistuksen seurauksena Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän toiminta siirtyi Pohjois-Savon hyvinvointialueelle 1.1.2023 lukien. Uudistuksesta johtuen kaikkia edellisten vuosien arviointikertomuksissa esitettyjä suosituksia ei ole toimeenpanttu ennen kuntayhtymän lakkaamista.

Valtuusto käsitteli vuoden 2021 arviointikertomuksen 06.06.2022 § 13 ja pyysi kuntayhtymän hallitusta antamaan valtuustolle lokakuun loppuun mennessä lausunnon niistä toimenpiteistä, joihin se on ryhtynyt tai päättänyt ryhtyä arviointikertomuksessa esitettyjen havaintojen johdosta. Valtuusto käsitteli 24.10.2022 § 26 kuntayhtymän hallituksen antaman vastineen vuoden 2021 arviointikertomukseen.

Vuoden 2021 arviointikertomuksen erityiskysymykset

Tarkastuslautakunta pyysi vuoden 2021 arviointikertomuksessa hallitusta kiinnittämään huomiota erityisesti seuraaviin kysymyksiin:

- Henkilöstö on sairaanhoitopiirin keskeinen voimavara. Millä keinoin pystytään vaikuttamaan työssäjaksamiseen niin, että pitkät poissaolot saataisiin vähenemään?
- Sekä KYSissä, että Kysterissä on henkilöstöresurssipulan takia jouduttu sulkemaan osastoja tai supistamaan toimintaa. Voivatko potilaiden hoitoon pääsemisen haasteet vaarantaa potilasturvallisuuden?

Hallituksen vastine vuoden 2021 arviointikertomukseen

Kuntayhtymän hallitus antoi 11.10.2022 § 145 lausunnon koskien tarkastuslautakunnan arviointikertomuksessa esitettyjä erityisiä kysymyksiä ja muita havaintoja ja suosituksia.

- Sairaanhoitopiirissä on tehty lukuisia konkreettisia toimia, joita oli esimerkiksi henkilökunnan kanssa käytävät työhyvinvointi- ja kehityskeskustelut sekä terveystarkastukset. Suunnitelman perustana on ollut vuonna 2020 toteutettu Mitä kuuluu 2020? -työhyvinvointikysely. Myös johtamisen kehittämiseksi on tehty toimenpiteitä, joista yhtenä näkyvänä esimerkkinä säännöllisesti järjestetyt KysCafe- nettikeskustelut.
- Aina silloin, jos hoito viivästyy tai annettua hoitoa joudutaan henkilöstövajeen vuoksi vähentämään, syntyy riski potilasturvallisuuden vaarantumisesta. Potilasturvallisuus on pyritty takaamaan huolellisella lähetteiden käsittelyllä ja kiireellistä hoitoa tarvitsevien päivystyspotilaiden hoidon priorisoinnilla. Myös ohjeistusta ja toimintamalleja oli pyritty kehittämään.

Vuosien 2018-2021 arviointikertomusten havainnot

Tarkastuslautakuntien vuosien 2018-2021 arviointikertomuksissa hallitukselle esitettyjen erityisten kysymysten aiheet ovat liittyneet sairaanhoitopiirin talouteen, strategisten tavoitteiden mittaamiseen, perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon integraatioon, potilasturvallisuuteen sekä työhyvinvointiin.

Tarkastuslautakunta on kiinnittänyt vuosien 2018-2021 arviointikertomuksissaan huomiota strategisten tavoitteiden toimeenpanon kuvaamiseen ja mitattavuuteen. Vuosien 2017-2022 voimassa olleessa strategiassa on kuvattu strategiset tavoitteet, mutta näille tavoitteille ei ollut asetettu suoraan strategiasta johdettua mittaria. Taloussuunnitelman mukainen tavoiteasettelu perustui tulokortiston neljään näkökulmaan. Hallitus on vuoden 2021 arviointikertomuksen vastineessa esittänyt, että kaikille strategisille tavoitteille ei pyrkimyksistä huolimatta pystytty kehittämään sellaisia mittareita, jotka yksiselitteisesti kuvaisivat mitattavaa tavoitetta.

Sairaanhoitopiirin kuntayhtymän tilikausien tulokset ovat olleet alijäämäisiä tilikausina 2018, 2019, 2020 ja 2022. Kuntayhtymän taseessa on ollut kattamatonta alijäämiä, joita on katettu useilla jäsenkunnilta perussopimuksen 24 §:ään perustuvilla lisäkannoilla muiden sopeuttamistoimenpiteiden osoittaututtua riittämättömiksi. Lisäkantojen yhteismäärästrategiakaudella oli yhteensä noin 36 milj. euroa.

Tarkastuslautakunnan tehtävänä on arvioida talouden tasapainotuksen toteutumista tilikaudella sekä voimassa olevan taloussuunnitelman riittävyttä, jos kunnan taseessa on kattamatonta alijäämää. Tarkastuslautakunta on käsitellyt arviointikertomuksissaan sairaanhoitopiirin taloutta vuosina 2018-2022.

4. Strategia ja tavoitteet

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin toiminta ja johtaminen perustui kahteen erilliseen strategiaan. Valtuusto asetti vuosittaiset sitovat tavoitteet erikseen KY-Sille ja Kysterille taloussuunnitelmassa. KYSin hallintokeskukselle ja palvelukeskuksille asetettiin myös hallitusta nähdessä sitovia tavoitteita. Koko kuntayhtymätasolle (Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri, PSSHP) ei vuoden 2022 taloussuunnitelmassa asetettu sitovia toiminnan ja talouden tavoitteita.

4.1 KYS strategia

Vuoden 2022 loppuun KYSin toimintaa ohjasi kuntayhtymän valtuuston 12.12.2016 § 22 hyväksymä strategia vuosille 2017-2022, jonka aikana sairaanhoitopiirissä oli useita sen toimintaan vaikuttaneita tapahtumia. Vuonna 2017 sairaanhoitopiirin toiminta kasvoi muun muassa sairaanhoitopiirin oman palvelutarpeen ja yliopistosairaalan erityisvastuualueen palveluiden määrän kasvun seurauksena. Vuoden 2017 aikana päivitystoiminnan kuormittavuus ja ruuhkahuiput aiheuttivat haasteita henkilöstöhallintoon, jonka myötä kuntayhtymän valtuusto hyväksyi vuodelle 2018 henkilöstölisäyksiä. Sairaanhoitopiirissä valmisteltiin myös KYSin toimintamallin muutos, joka astui voimaan vuoden 2018 alussa.

Vuonna 2018 osa sairaalapalveluiden kysynnästä ohjautui sairaanhoitopiirin ulkopuolelle terveydenhuoltolakiin sisältyvän valinnanvapauden perusteella sekä erityisvastuualueen järjestämissopimus erityisesti leikkausten keskittämistä koskevan asetuksen täytäntöönpanosta johtuen. Tilikauden alijäämän seurauksena muodostui sopeuttamistarve vuoden 2019 taloussuunnitelmassa pysymiseksi. Tällöin käynnistettiin yhteistoimintalain mukaiset neuvottelut, joiden tuloksena noin puolet vajeesta saatiin katettua osin vapaaehtoisin säästötoimin ja muilla henkilöstösäästöillä, ostohintojen alennuksilla ja tulouduksilla. Toimintavuoden lopulla hyväksytty neuvottelutulos sisälsi muun muassa 175 henkilötyövuoden vähennyksen vuoden 2020 aikana.

Henkilöstöpanosten vähennystä ei pystytty toteuttamaan täysimääräisesti, sillä keväällä 2020 Suomen rantautunut COVID19 -pandemia aiheutti toiminnallisia muutoksia sairaalan toimintaan. Muutokset johtuivat pääasiassa saapuneiden läheteiden vähentymisestä, henkilökunnan täydennyskoulutuksesta, tilavarausten muutoksista sekä epidemian varautumiseen vaikuttaneista materiaalihankinnoista. Pandemiaan liittyvän varautumisen seurauksena myös kiireetöntä leikkaustoimintaa peruttiin. Henkilöstövähennyksiä ei koronapandemiaan varautumistarpeen vuoksi ollut mahdollista toteuttaa suunnitelman mukaisesti.

Valtuustokaudelle 2017-2021 kohdistunut erityisvastuualueen järjestämissopimus laadittiin maaliskuussa 2021 ja muun muassa ulkokuntapotilaiden määrät kasvoivat merkittävästi. Lähetemäärät palautuivat pandemiaa edeltävälle tasolle. Henkilöstön saatavuusongelmien seurauksena potilaalle suunniteltuja ei-kiireellisiä hoitoja jouduttiin osin siirtämään, jotta sairaalassa pystyttiin toteuttamaan kiireelliset hoidot. Terveystenhoitohenkilöstön saatavuushaasteita ilmeni myös perusterveydenhuollossa aiheuttaen häiriöitä sairaalatoiminnan sujuvuuteen.

Strategiakauden viimeinen vuosi oli samalla koko sairaanhoitopiirin viimeinen toimintavuosi. Vuotta 2022 leimasivat muun muassa sota Ukrainassa sekä laajat hoitohenkilöstön työtaistelutoimet. Terveystenhoitohenkilöstön saatavuuden ongelmat Pohjois-Savossa realisoituivat kaikilla osa-alueilla vuoden 2022 aikana. Henkilöstövaje perusterveydenhuollossa ja hoivapalveluissa aiheutti jatkohoitopaikkojen ja vuodeosastopaikkojen ajoittaista ruuhkautumista.

Vuosien 2017-2022 strategiset tavoitteet

Strategisilla tavoitteilla tarkoitetaan niitä KYSin kannalta kriittisiä asioita, joiden on toteuduttava, jotta sairaala saavuttaa asettamansa vision *KYS on Suomen vetovoimaisin yliopistollinen sairaala*.

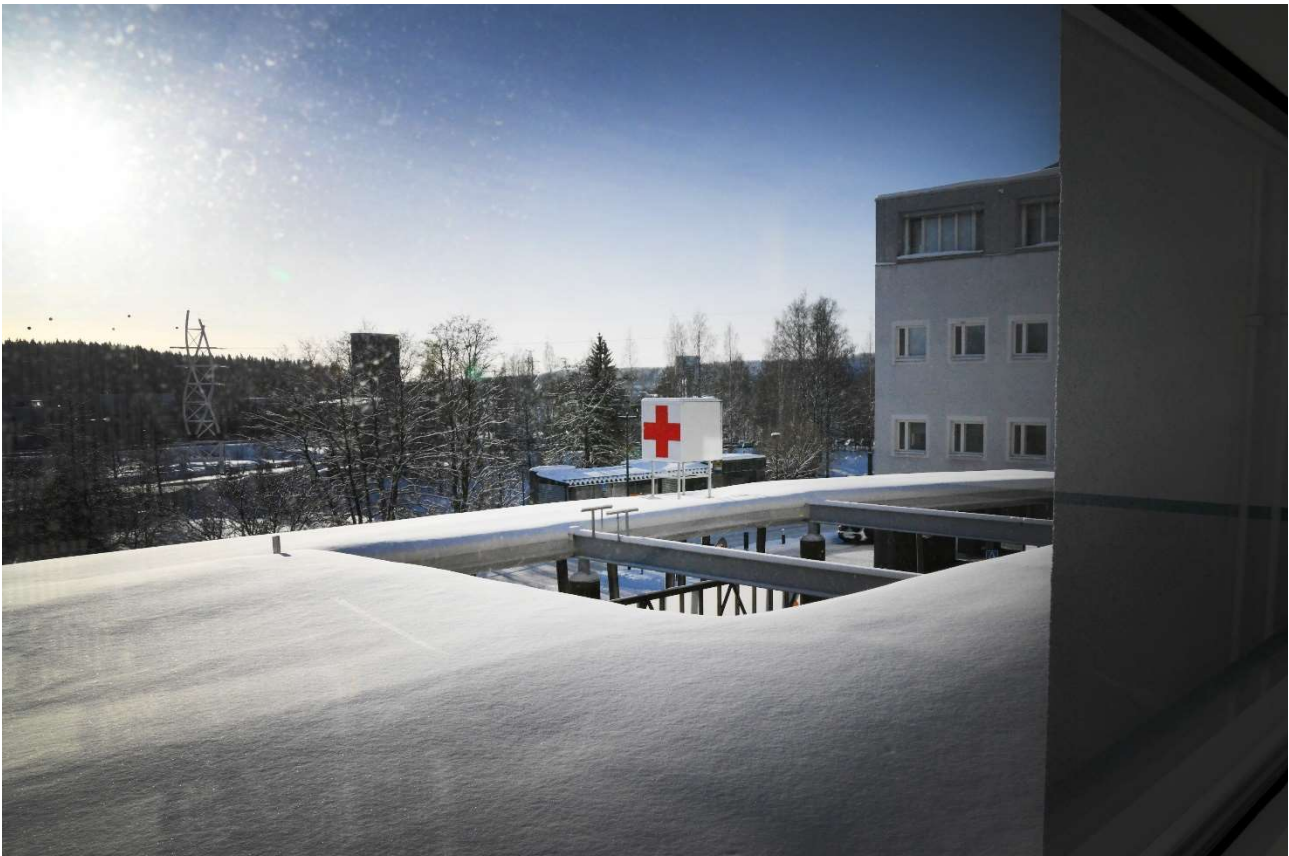
Strategiassa asetettujen tavoitteiden sisältöä on kuvattu talousarviossa muun muassa seuraavasti:

- Laadukasta ja vaikuttavaa hoitoa kilpailukykyisesti
 - Erikoissairaanhoidon perustasoiset ja erityisen vaativat palvelut ovat Suomen laadukkaimmat ja helposti saatavissa.
 - Tiiviissä yhteistyössä Itä-Suomen yliopiston ja muiden oppilaitosten kanssa huippuammattilaisille luodaan hyvä toimintaympäristö.
 - Palvelut ovat laadukkaita, vaikuttavia sekä edullisesti tuotettuja, ja niitä saa viipymättä.
- Huippuosaamisen edistäminen
 - KYS on eri alojen huippuosaajien keskus. Se on Suomen vetovoimaisin terveydenhuollon työnantaja, kouluttaja ja tutkimuskeskus.
 - Tutkimuksen avulla saatua tietoa hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.
- Potilaan parhaaksi
 - Edistämme potilaan hyvinvointia ja terveyttä yhteistyössä hänen ja hänen läheistensä kanssa.
 - Potilaan parhaaseen sitoutunut toimintakulttuuri edistää paitsi potilaan terveyttä myös henkilöstön työhyvinvointia.

Talousarviossa olevassa KYSin strategiassa ei ole määritetty strategian tai strategisten tavoitteiden seuranta- tai mittausmenetelmiä. Vuosittain talousarviossa asetetut mitattavat tavoitteet liittyvät KYSin toimintaan mutta ne mitataan vain osittain strategisten tavoitteiden toteutumista. Vuosittaiset toiminnan tavoitteet

teet ovat vaihdelleet hieman strategiakauden aikana. Tilinpäätöksissä strategian toimeenpanosta ja sen keskeisten tavoitteiden toteutumisesta on kerrottu muun muassa sanallisten toiminnan tavoitteiden ja kehittämistoiminnan raportoinnin yhteydessä. Tilinpäätöksen mukaan strategian täytäntöönpanoa on seurattu asiakkuuksien, potilasturvallisuuden, talouden ja toiminnan mittarein. Tilinpäätöksessä ei ole yhteenvetoa siitä, miten KYSin strategian toimeenpano sen keskeiset strategiset tavoitteet huomioiden toteutuivat kokonaisuutena.

Havainto	KYSin strategia on säilynyt muuttumattomana vuosien 2017-2022 aikana. Tilinpäätöksessä ei ole yhteenvetoa KYSin strategian toimeenpanosta ja sen keskeisten tavoitteiden toteutumisesta, jolloin kokonaiskäsitys strategisten tavoitteiden toteutumisesta jää osin puutteelliseksi.
-----------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



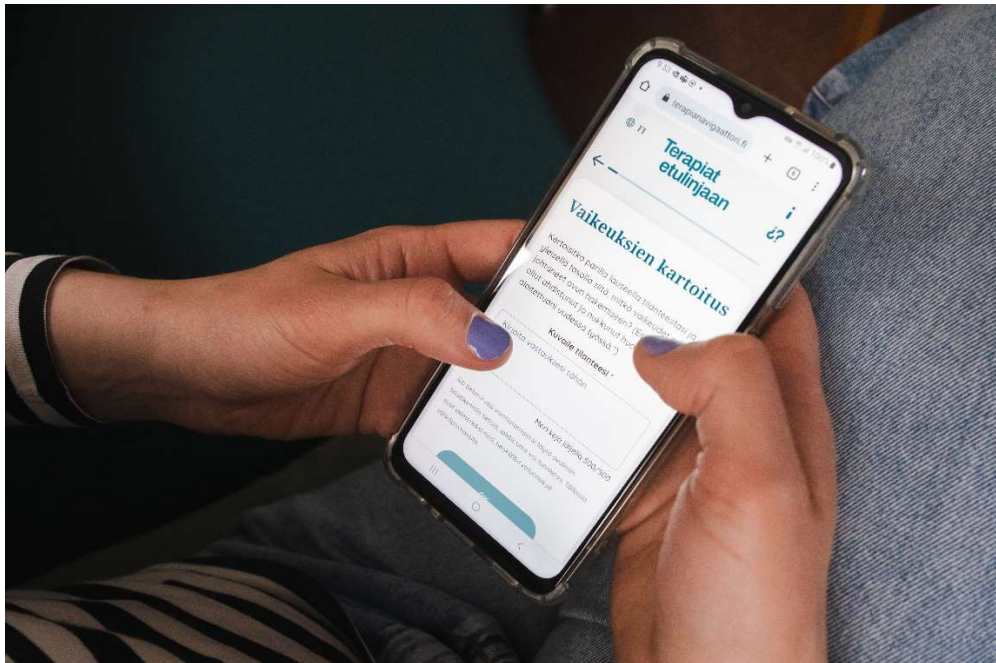
Kehittämistoiminta

KYSin strategiaan perustuen, vuonna 2018 uudistettiin sairaanhoitopiirin toimintamalli ja johtamisjärjestelmä. Sairaanhoitopiiri jakautui kolmeen palvelualueeseen, joita olivat Hallintokeskus, Kuopion yliopistollinen sairaala ja Liikelaitos Kysteri. Kuopion yliopistollisessa sairaalassa toimi sairaalan hallinnon lisäksi kuusi palvelukeskusta. Toimintamalliuudistuksen yhteydessä, kehittämis- ja laatuyksikön toiminta siirrettiin osaksi sairaalan hallintoa. Siirron myötä kehittämis- ja laatuyksikön toiminta fokusoitui sairaalan toimintojen kehittämiseen. Kehittämis- ja laatuyksikön ulkopuolisia kehityshankkeita olivat esimerkiksi rakennus- ja tietojärjestelmähankkeet sekä hoitotyön kehittäminen.

KYSin kehittämis- ja laatuyksikkö koordinoi KYSin kehittämistoiminnan kokonaiskuvaa strategian, laatujärjestelmän ja sairaanhoitopiirin brändin mukaisesti. Vuoden 2022 kehittämistoimien lisäksi KYS sairaalalle oli asetettu omat kehittämisen painopistealueet:

- Vuodeosastotoiminnan ja poliklinikka toiminnan käsikirjojen käyttöönotto ja kehittäminen
- Leikkaustoiminnan kehittäminen
- IMS-järjestelmän käyttöönotto ja osaamiskeskusten kehittämistoiminnan vakiointi
- Sähköinen asiointi

KYS osallistuu THL:n kansalliseen laaturekisterihankkeeseen. Virtuaalisairaala-hankkeen avulla on jatkettu digihoitopolkujen kehittämistä. Sähköisiä palveluita, erityisesti digihoitopolkuja on kehitetty osana uusia hoitopolkuja ja vaikuttavuuden arviointia. Sähköisen asiointin kehittämisessä asiat etenivät, kun vuoden 2022 lopussa käytössä oli 17 digihoitopolkua ja niillä hoidettiin 928 potilasta. Vuoden 2021 lopussa käytössä oli 10 digihoitopolkua.



OmaKYS-järjestelmän kehittämistä jatkettiin vuoden 2022 aikana tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskusrahoituksen turvin. Vuoden lopussa OmaKYS-järjestelmään rekisteröityneiden käyttäjien määrä kasvoi, ollen vuoden 2022 lopussa 35 531. Edellisen vuoden lopussa rekisteröityneiden määrä oli 34 661.

Etävastaanotot lisääntyivät Covid-pandemian myötävaikutuksella vuonna 2020, mutta kehitys pysähtyi etävastaanottojen suhteen 2021. Reaaliaikaisten etävastaanottokäyntien määrä vähentyi edelleen vuoteen 2022, kun toteutuneiden etävastaanottojen määrä vuoden aikana oli yhteensä 3 610 kappaletta. Vuoden 2021 tilinpäätöksen mukaan reaaliaikaisia etävastaanottokäyntejä toteutui vuonna 2021 yhteensä 4 778.

Uusi Sydän – hankkeeseen liittyen, uusilla hybridivuodeosastoilla on otettu käyttöön aloitettu vuodeosastotoiminnan käsikirja, jossa kuvataan vuodeosastojen uudet yhteneväiset toimintamallit. Kehittämisyksikön tuella valmisteltiin myös leikkaustoiminnan käsikirjaa, joka otetaan käyttöön hyvinvointialueella.

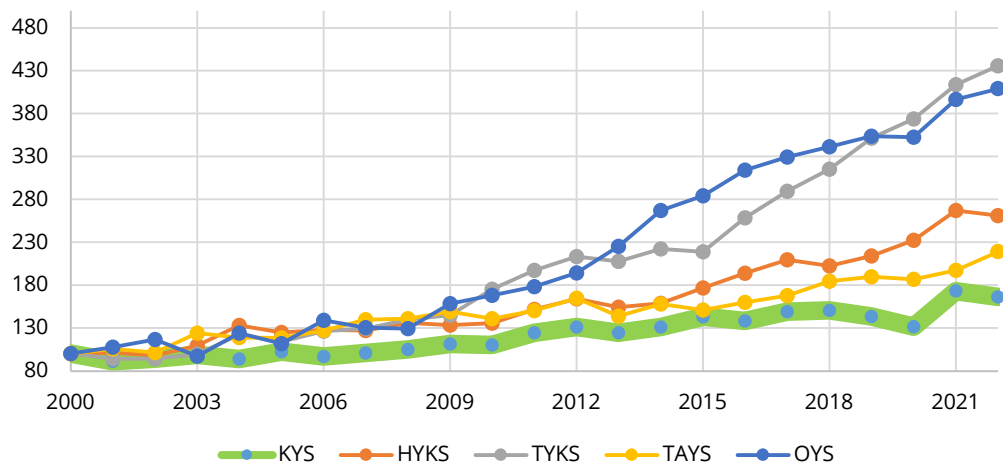
Havainto	KYSin kehittämysyksikkö pyrki uudistamaan toimintaa ja potilaalle tarjottavia palveluita kehittämällä sähköisiä palveluita, vaikka reaaliaikaisten etävastaanottokäyntien määrä vähentyi vuoden 2022 aikana yli tuhannella kappaleella.
Johtopäätös	Tarkastuslautakunta pitää kannatettavana lisätä panostuksia sähköisiin palveluiden kehittämiseen, kuten digihoitopolkuihin.

Tutkimus- ja innovaatiotoiminta

Terveydenhuoltolain mukaan terveydenhuollon toiminnan on perustuttava näyttöön ja hyviin hoito- ja toimintakäytäntöihin. Kliininen tutkimus on osa yliopistosairaalan henkilöstön työtä ja sen myötä otetaan käyttöön myös uudet hoitomuodot potilastyössä. KYSissä tehty lääketieteellinen tutkimus oli lähes edellisen vuoden tasoista. Tutkimushankkeita oli käynnissä yhteensä 689 kpl (vuonna 2021; 692 kpl), joista vuoden aikana alkaneita uusia hankkeita oli 113 kpl (vuonna 2021; 119 kpl). Tutkimuksiin liittyviä julkaisuja tuotettiin tilinpäätöksen mukaan noin 700 kappaletta (vuonna 2021; 759 kpl). KYSissä tieteellisen tutkimuksen tueksi on luotu palveluita, jotka helpottavat terveystieteellisen tutkimuksen tekemistä KYSissä, erityisvastuualueen keskussairaaloissa ja perusterveydenhuollossa.

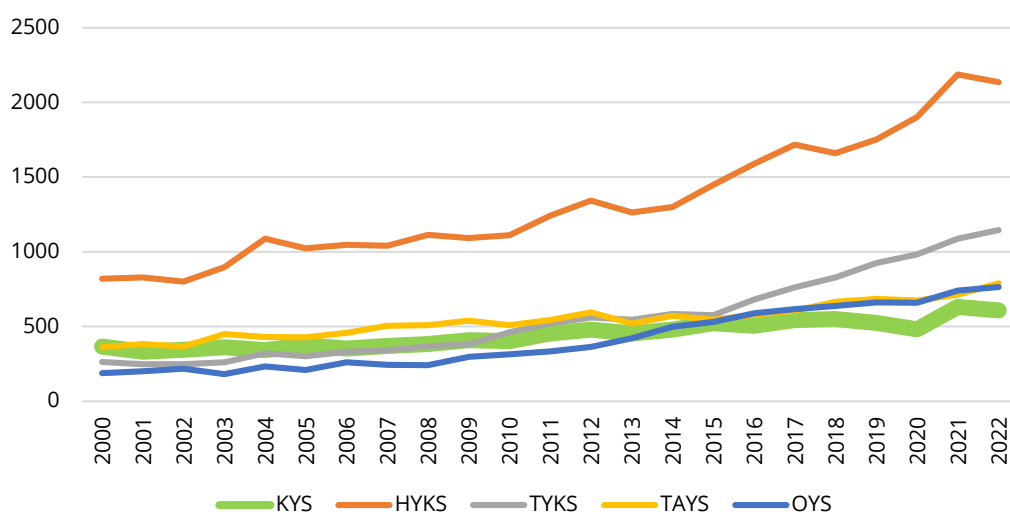
Yliopistosairaaloiden julkaisumäärät ovat kasvaneet vuosituhaten vaihteesta kaikissa yliopistosairaaloissa (vuosi 2000 = 100). Eniten julkaisujen määrät ovat kehittyneet Helsingin, Oulun ja Turun yliopistosairaaloissa. Vuonna 2000 KYSissä tuotettiin toiseksi eniten julkaisuja, absoluuttisilla julkaisumäärillä mitattuna. Sittemmin KYSin julkaisumäärät ovat jääneet muita yliopistosairaaloita vähäisemmiksi. Absoluuttisten julkaisumäärien ero ei ole suuri Oulun ja Tampereen yliopistosairaaloiden julkaisumääriin verrattuna.

Kuva: Yliopistosairaaloiden julkaisumäärien kehitys vuosina 2000-2022, vuosi 2000 = 100



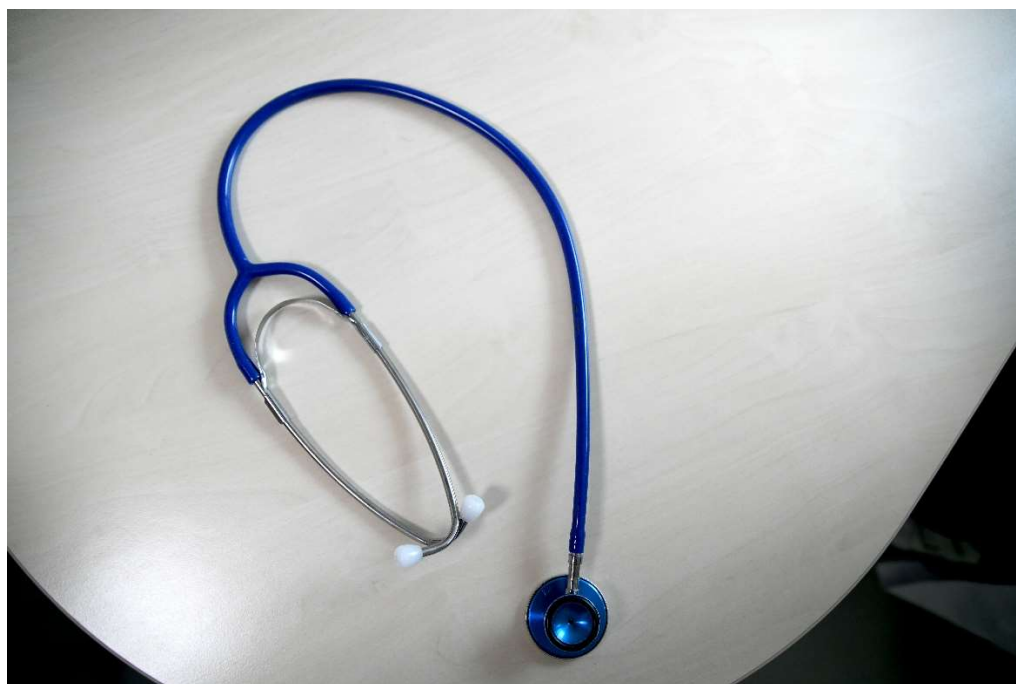
Lähde: Tutkimus- ja innovaatiojohtaja 8.5.2023

Kuva: Yliopistosairaaloiden absoluuttiset julkaisumäärät vuosina 2000-2022



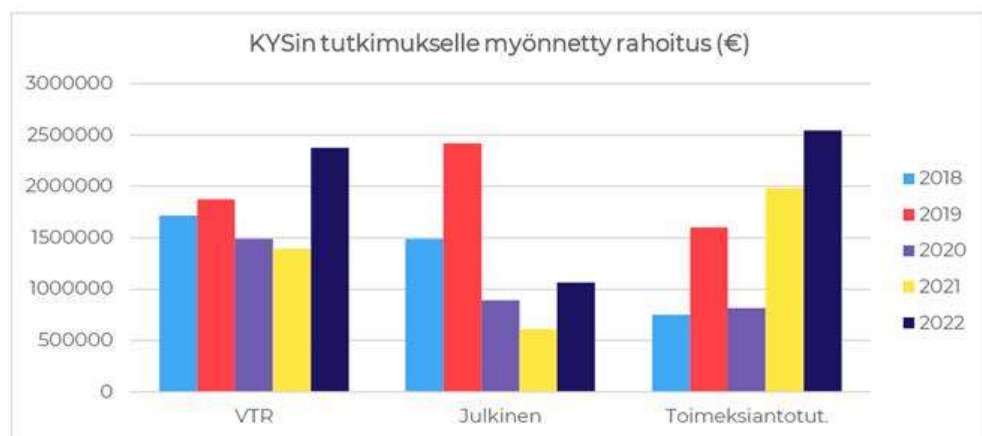
Lähde: Tutkimus- ja innovaatiojohtaja 8.5.2023

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirissä tehty tutkimustoiminta toteutettiin pääosin ulkopuolisella rahoituksella. Tutkimustoiminnan rahoituslähteitä ovat muun muassa valtion tutkimusrahoitus (VTR), julkinen rahoitus ja ulkopuoliset toimeksiantotutkimukset. Valtion tutkimusrahoitus on luonteeltaan tutkimushankekohtaista rahoitusta ja sen tulee linjautua sosiaali- ja terveysministeriön ja erityisvastuualueiden tutkimustoimikuntien määrittelemiin yliopistotasoisesta terveyden tutkimuksen tavoitteisiin ja painopistealueisiin. Vuonna 2020 VTR myönsi noin 20 milj. euroa yliopistolliseen terveyden tutkimukseen.



KYSissä tutkimushankkeiden saama rahoitus kasvoi vuoden 2022 aikana noin 2 milj. euroa, ollen yhteensä noin 6 milj. euroa. Tästä valtion tutkimusrahoituksen (VTR) osuus oli 2,4 milj. euroa (vuonna 2021; 1,4 milj. euroa), julkisen rahoituksen (mm. Suomen akatemia, säätiöt osuus 0,6 milj. euroa) ja toimeksiantotutkimusten osuus oli 2,5 milj. euroa (vuonna 2021; 2,0 milj. euroa). KYSin tutkimushankkeiden saamien rahoitusosuuksien lisäksi esimerkiksi lääketutkimuksista saadaan lääkehyötyä ilmaisina tutkimuslääkkeinä. Näiden osuus vuonna 2022 oli 2,31 milj. euroa (vuonna 2021; 3,59 milj. euroa).

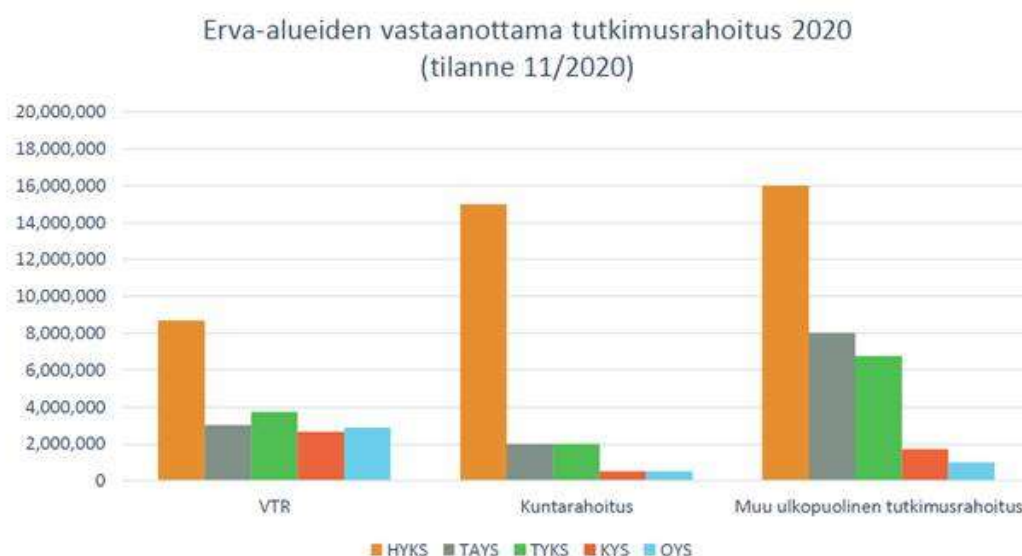
Kuva: KYSin terveystieteelliselle tutkimukselle myönnetty rahoitus rahoituslähteittäin vuosina 2018-2022, euroa.



Lähde: Tutkimus- ja innovaatiojohtaja 8.5.2023

Suurimmat erityisvastuualueiden (ERVA-alue) vastaanottamat tutkimusrahoitukset ovat kohdistuneet Helsingin, Tampereen ja Turun seudun erityisvastuualueille kaikissa rahoituslähteissä. Kuntarahoituksen osuus Kuopion ERVA-alueella on selkeästi em. alueita vähäisempää. KYSin Kuntarahoituksen kautta saama tutkimusrahoitus on ollut alle prosentin kuntayhtymän toimintatuottoihin tai kuluihin verrattuna.

Kuva: ERVA-alueiden vastaanottama tutkimusrahoitus vuonna 2020



Kuva 6. Erityisvastuualueiden ulkopuolinen tutkimusrahoitus marraskuussa 2020 (lähde: KYS, julkaisutoiminnan yo-sairaalavertailu 2020).

Lähde: Tutkimus- ja innovaatiojohtaja 8.5.2023

<p>Havainto</p>	<p>KYS erityisvastuualueen vastaanottama tutkimusrahoitus vuonna 2020 oli Hyksin, TAYSin ja TYKsin erva-alueisiin nähden selkeästi vähäisempää. KYSin Kuntarahoituksen kautta saama tutkimusrahoitus on ollut alle prosentin kuntayhtymän toimintatuottoihin tai kuluihin verrattuna.</p> <p>Tutkimushankkeet saivat ulkopuolista rahoitusta noin 6,0 milj. euroa, joka on noin 2 milj. euroa enemmän kuin edellisenä vuonna. Käynnissä olevien tutkimushankkeiden määrä on pysynyt edellisen vuoden tasoisena.</p>
<p>Johtopäätös</p>	<p>Tutkimustoimintaan panostaminen on yliopistollisen sairaalan olemassaolon edellytys.</p>
<p>Suositus</p>	<p>Tarkastuslautakunta suosittelee, että hyvinvointialueen tarkastuslautakunta tarkastelisi terveystieteelliseen tutkimuksen rahoitusta ja siitä saatavia hyötyjä koko hyvinvointialuetasoisesti.</p>

Koulutusyhteistyö

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirissä tehtiin laajasti yhteistyötä muun muassa lääketieteen, hoitotieteen ja hoitotyön opetuksen osa-alueilla. Vuosittain lääketieteen lisensiaatin opinto-oikeuden saa Itä-Suomen yliopistossa noin 150 uutta lääketieteen opiskelijaa. Kliinisessä opetuksessa on lukukauden aikana kerrallaan noin 650 lääketieteen kandidaattia. Hoitotyön ja kuntoutuksen alan opiskelijoiden harjoittelujaksoja oli vuoden 2022 aikana noin 1 300.

Koulutusyhteistyöllä eri oppilaitosten kanssa tuettiin sairaanhoitopiirin strategiassa asetettua visiota; KYS on vetovoimaisin yliopistosairaala. Koulutusyhteistyö kehittää hoidon laatua sekä opetusta ja tutkimusta systemaattisesti. Yhteistyötä tehtiin niin alueellisesti, kansallisesti kuin kansainvälisesti eri koulutusasteilla. Koulutusyhteistyön tavoitteena oli kehittää yhdessä harjoittelusiten, että ne osana tutkinnon tuottamaa osaamista ne vastasivat mahdollisimman hyvin työelämän laaja-alaisia tarpeita. Opiskelijoiden harjoittelut toteutuivat eri harjoitteluympäristöissä sairaanhoitopiirin toiminnoissa.

Koulutusyhteistyön osalta oppilaitokset seuraavat muun muassa opiskelijoiden opintojen etenemistä ja valmistumista suhteessa koulutuksessa asetettuihin tavoitteisiin sekä opintojen keskeytymistä ja työllistymistä. Sairaanhoitopiirissä, koulutusyhteistyön osalta, on vuosittain tarkasteltu harjoittelupaikkojen saatavuutta ja niiden käyttöä sekä kysynnän ja tarjonnan kohtaamista. Harjoittelupaikkojen riittävyteen ovat vaikuttaneet muun muassa sairaaloiden osastotulot sekä vähennykset sairaansijoissa. Henkilöstövaje on osaltaan vaikuttanut myös ohjausresursseihin. Myös opiskelija-/ harjoittelijamäärät vaihtelevat eri kuukausien aikana, jolloin esimerkiksi lukukausien alussa harjoitteluyksiköissä on usein tilaa.

Koulutusyhteistyön vaikuttavuutta arvioidaan opiskelijakokemusten kautta. Kaikkia eri oppilaitoksista tulevia opiskelijoita yhtenäisesti kattavaa opiskelijapalautejärjestelmää ei sairaanhoitopiirissä ollut käytössä. Lääketieteen ja hammaslääketieteen opetuksesta kerätään opintojaksoittain palautetta yliopiston toimesta. Eri erikoisaloilla kerätään palautetta eri menetelmillä. Hoitotyön ja kuntoutuksen alan opiskelijoiden kokemuksia kliinisestä harjoittelusta mitataan kansallisesti yhdenmukaisilla CLES+T, Oppiminen harjoittelussa ja Opiskelija-potilassuhde mittareilla. Tuloksia verrataan oman organisaation lisäksi kansallisesti muihin yliopistosairaaloihin. Asteikolla 1-10, CLES-tunnusluku oli vuonna 2022 8,81 (vuonna 2021; 8,85). Kyselyyn vastasi 774 opiskelijaa. Opiskelijaohjauksen laatu on kansallisesti erinomaista tasoa kaikissa sairaanhoitopiireissä. Mittari sisältää myös suositteluindeksin, suosittelevatko opiskelijat kyseistä harjoittelupaikkaa muille opiskelijoille. Opiskelijoiden antama

suosittelemiseksi (NPS) KYSistä harjoittelupaikkana oli 61 (asteikolla -100-+100).

Kuvio 3. Opiskelijaohjauksen laadun tunnusluvut sairaanhoitopiireissä 2021

YO SAIRAANHOITOPIIRIT (n=5)	2020 CLES (ka)	2021 CLES (ka)
VSSH, TYKS	8,96	8,90
PSHP, TAYS	8,91	8,73
PSSH, KYS	8,90	8,85
HUS, HYKS	8,81	8,84
PPSH, OYS	8,62	8,64

Lähde: Toimialajohtaja 8.12.2022

Sairaanhoitopiiri sai lääketieteen ja hammaslääketieteen opetuksen toteuttamiseen ja sen kehittämiseen korvausta valtiolta (koulutus-EVO). KYSissä työskentelee Itä-Suomen yliopiston noin 80 sivuvirkaista professoria ja kliinistä opettajaa. Opetuksista aiheutuvia kustannuksia kattamaan saatava valtionosuus (opetus-EVO) määräytyy opiskelunsa aloittavien sekä lääketieteen tai hammaslääketieteen lisensiaatiksi ja erikoislääkäriksi valmistuvien määrän perusteella. Vuonna 2022 koulutustoimintaan saatu korvaus oli 11,4 miljoonaa euroa, josta maksettiin muun muassa tuntiopetuskorvaukset, hajautettu opetus ja sivuvirkaisten opettajien palkat. Hoitotyön ja kuntoutuksen osalta sairaanhoitopiiri sai vuosittain noin 300 000 euron tulot oppilaitoksilta tulevista harjoittelukorvauksista. Harjoittelukorvauksilla katettiin harjoittelusta syntyneitä kustannuksia, kuten käyttäjätunnusmaksut, suojavaatteet, pukukaappimaksut sekä osittain opettajien palkat. Kaikkia opiskelijoista tulevia kustannuksia ei kuitenkaan pystytty saaduista korvauksista maksamaan ja osa harjoittelukustannuksista jäi yksiköiden kustannettaviksi.

Oppilaitokset seuraavat opiskelijoiden opintojen etenemistä ja valmistumista suhteessa asetettuihin tavoitteisiin sekä opintojen keskeytymistä ja työllistymistä. Osa opiskelijoiden harjoitteluista on ollut mahdollista suorittaa palkallisina. Työsuhdemuotoisten harjoitteluiden tavoitteena oli sitouttaa opiskelijoita sairaanhoitopiiriin.

<p>Havainto</p>	<p>Sairaalassa (ja jatkossa hyvinvointialueella) harjoittelussa olevat opiskelijat ovat henkilökunnan tulevaisuuden työkavereita ja tekevät palvelutuotannon hyväksi merkittävää ammattitaitoa vaativaa työtä. Tarkastuslautakunta pitää sairaanhoitopiirin käyttönottamaa kokeilua sitouttaa opiskelijoita palkallisen harjoittelun kautta työelämään kannatettavana.</p> <p>Sairanhoitopiirin koulutusyhteistyön kautta olleilta harjoittelijoilta kerätty palaute vaihtelee opiskelijan koulutustaustan mukaisesti, eikä yhtenäistä, kaikkia opiskelijoita koskevaa palautekanavaa ole käytetty.</p>
<p>Johtopäätös</p>	<p>Palautteiden yhtenäisyys lisäisi harjoittelujaksoista saatavien palautteiden keskinäistä vertailtavuutta sekä tietoa harjoittelutytytyväisyydestä eri oppilaitosharjoittelijoiden kesken.</p>
<p>Suosittelu</p>	<p>Tarkastuslautakunta suosittelee, että hyvinvointialueen harjoittelijoille laadittaisiin yhtenäinen harjoittelijapalautelomake yhtenäisen ja vertailtavan opiskelijapalautteen saamiseksi.</p>

4.2 Vuodelle 2022 asetettujen tavoitteiden toteutuminen

Vuoden 2022 talousarviossa kuntayhtymän valtuusto on hyväksynyt KYSin ja Kysterin toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Talousarviossa tavoitteet asetettiin neljästä näkökulmasta; Potilas- ja asiakaslähtöisyys, palveluiden toimivuus, taloudellisuus ja tehokkuus sekä henkilöstövoimavarojen hallinta ja osaaminen. Osa talousarviossa asetetuista tavoitteista on valtuustoa ja osa hallitusta nähden sitovia. Näiden lisäksi palveluyksiköt ovat voineet asettaa tavoitteita osana omaa toimintaa.

4.2.1 Valtuustoa nähden sitovien tavoitteiden toteutuminen, KYS

Valtuusto ylimpänä toimielimenä päättää kunnan ja kuntakonsernin toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista. Kuntayhtymän valtuusto päätti KYSiä ja Kysteriä koskevista sitovista tavoitteista vuodelle 2022 talousarviossa 13.12.2021 § 20.

KYSille asetettuja, valtuustoa nähden sitovia tavoitteita on seitsemän ja ne on asetettu palveluiden toimivuuden, taloudellisuuden ja tehokkuuden sekä henkilöstövoimavarojen hallinnan ja osaamisen näkökulmista. Joulukuussa 2022 muutettuun talousarvioon nähden viiden tavoitteen arvioitiin toteutuneen.

Kirjanpitolautakunnan kuntajaoston yleisohjeen *Kunnan ja kuntayhtymän tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimisesta* mukaan muutokset talousarvioon tulee tehdä talousarviovuoden aikana heti, kun muutostarve on tiedossa. Kuntayhtymän valtuusto päätti 12.12.2022 § 35 vuoden 2022 talousarvion muutoksista. Muutettuun talousarvioon ei huomioitu jäsenkuntalaskutuksella katettua toiminnan alijäämää.

Tarkastuslautakunta arvioi tilinpäätöksessä esitettyjä, valtuustoa nähden sitovia tavoitteita pääasiassa muutettuun talousarvioon. Arvioinnissa on otettu huomioon myös alkuperäisen talousarvion valtuustoa nähden sitovat tavoitteet.

Tarkastuslautakunta on käyttänyt toteutumisen arvioinnissa seuraavia merkintöjä:










toteutunut suhteessa muutettuun talousarvioon



ei toteutunut suhteessa muutettuun talousarvioon

Taulukko: Tarkastuslautakunnan arvio valtuustoa nähden sitovien tavoitteiden toteutumisesta vuonna 2022

	TA 2022	MTA 2022	TP 2022	Tarkastuslautakunnan arvio tavoitteen toteutumisesta	
Palvelujen toimivuus					
Hoidetut henkilöt	98 000	98 000	99 588		<p>Hoidettujen henkilöiden määrä ylitti talousarviossa asetetun tavoitteen 1 588 henkilöllä. Talousarviossa asetettua tavoitetta ei muutettu vuoden 2022 aikana.</p> <p>Toimintavuoden 2022 aikana hoidettujen henkilöiden kumulatiivinen kertymä on ollut tasaista sairaalan toimintaan vaikuttaneista tapahtumista huolimatta.</p>
Taloudellisuus ja tehokkuus (1 000 €)					
Tilikauden ylijäämä/alijäämä	0	-16 865	-3 186		<p>KYSin toiminta oli alijäämäistä koko tilikauden ajan, eikä talousarviossa asetettua nollatulosta saavutettu. Talousarvion muutoksessa ei otettu huomioon jäsenkunnille lähetettyä lisälaskua vuoden 2022 lopussa. Tilikauden tuloslaskelman mukaisessa alijäämässä (3,2 milj. euroa) on huomioitu edelliseltä tilikaudelta siirtynyt ylijäämä.</p>
Kokonaistulot ilman kauttalaskutusta	529 101	493 488	514 349		<p>Kokonaistulot ylittivät muutetussa talousarviossa arvioitujen tulojen määrän, mutta alittivat alkuperäisessä talousarviossa asetetun tavoitetason.</p> <p>Kokonaistulot sisältävät satunnaisissa tuloissa esitetyn toiminnan alijäämän kattamiseksi jäsenkunnilta perityn 8,5 milj. euron lisälaskutuksen ja ISLAB liikelaitoksen ylijäämän palautuksen 1,6 milj. euroa.</p> <p>Toimintatuottojen kertymiseen ovat vaikuttaneet muun muassa henkilöstön saatavuudesta ja työtaistelusta johtuvat palvelutuotannon supistukset. Henkilöstön saatavuuden ongelmat perusterveydenhuollossa johtivat myös jatkohoitoa odottavien potilaiden ruuhkautumiseen vuodeosastoilla, jonka seurauksena erityisesti kiireetöntä leikkaustoimintaa on ajoittain jouduttu rajoittamaan.</p>
Kokonaismenot ilman kauttalaskutusta	529 101	510 353	517 535		<p>Kokonaismenot ilman kauttalaskutusta ylittivät muutetun talousarvion, mutta jäivät selvästi alle alkuperäisen talousarvion.</p>

	TA 2022	MTA 2022	TP 2022	Tarkastuslautakunnan arvio tavoitteen toteutumisesta	
Taloudellisuus ja tehokkuus (1000 €)					
Jäsenkuntien maksuosuus (oma toiminta)	339 348	324 323	328 695		<p>Sairaanhoitopiirin kertyneiden jäsenkuntien maksuosuus ylitti sille muutetussa talousarviossa asetetun tavoitetason, mutta alitti alkuperäisessä talousarviossa arvioidut maksuosuudet.</p> <p>Jäsenkuntalaskutettavat palvelut liittyvät toimialoihin, joissa sairaalassa vallitsee vaje osajista, jonka takia erityisesti jäsenkuntalaskutettavat myyntituotot ovat jääneet niille asetetuista tavoitteista. Näillä erikoisaloilla on suurimmat hoitoon pääsyn viiveet.</p>
Henkilöstövoimavarojen hallinta ja osaaminen					
Terveysprosentti	95,7	95,2	95,2		Kuntayhtymän valtuusto muutti talousarvionmuutoksen yhteydessä terveysprosentti-tavoitetta 12.12.2022.
Muut tavoitteet (1000 €)					
Investointien kokonaismäärä	87 496	77 496	65 639		<p>Investointien kokonaismäärä alitti sekä alkuperäisen, että muutetun talousarvion muun muassa hankkeiden viivästymisen seurauksena.</p> <p>Tilikauden kiinteistöinvestointeihin vaikutti hyvinvointialueen aluehallituksen 13.6.2022 § 112 tekemä linjaus KYS Uusi Sydän 2025 kolmannen vaiheen aloitusajankohdaksi vuoden vaihteen 2022-2023.</p> <p>Laiteinvestoinnit alittivat muutetun talousarvion 4,5 milj. eurolla, kun muihin laitehankintoihin tehdyt investoinnit olivat 4,0 milj. euroa talousarviossa arvioitua vähäisemmät.</p>

4.2.2 Hallitusta nähden sitovat tavoitteet, KYS

Hallintokeskuksen ja sairaalan alaisten palvelukeskusten tavoitteet on asetettu hallitusta nähden sitoviksi. Hallituksen toimivallan osalta sitovia tavoitteita ja talousarviomuutoksia käsiteltiin hallituksen kokouksessa 24.11.2022 § 162. Talousarviossa asetettujen tavoitteiden toteutuminen on esitetty tilinpäätöksen eri osissa luvussa 7.2.

Palvelukeskuksille asetetut, hallitusta nähden sitovat tavoitteet sisältävät sisäisiä laskutuseriä, eivätkä siten ole yhteismitallisia KYS-tasolle asetettuihin valtuustoa nähden sitoviin tavoitteisiin.

Tarkastuslautakunnan arvion mukaan hallitusta nähden sitovat tavoitteet toteutuivat kokonaisuutena seuraavasti:

- Hoidetut henkilöt -tavoitetta muutettiin kaikissa palvelukeskuksissa, joihin tavoite oli asetettu. Kahdessa palveluyksikössä tavoite ei täysin toteutunut. Näissä palveluyksiköissä asetettu tavoite saavutettiin yli 90 % tasolla.
- Tilikauden yli- /alijäämän osalta annetut tavoitteet saavutettiin kaikissa palvelukeskuksissa
- Terveysprosentti -tavoitetta muutettiin kaikissa palvelukeskuksissa vuoden 2022 aikana. Tavoitetta laskettiin kaikissa palvelutuotannon toimintayksiköissä ja nostettiin sairaalan ja sairaanhoitopiirin tukitoiminnoissa (sairaalan hallinto ja hallintokeskus).

Tarkastuslautakunnan arvio yksittäisen, hallitusta nähden sitovan tavoitteen toteutumisesta on esitetty taulukoinnin avulla. Toteutumisen arvioinnissa on käytetty seuraavia merkintöjä:



toteutunut suhteessa muutettuun talousarvioon



ei toteutunut suhteessa muutettuun talousarvioon

Taulukko: Tarkastuslautakunnan arvio hallitusta nähden sitovien tavoitteiden toteutumisesta muutettuun talousarvioon vuonna 2022

	TA 2022	MTA 2022	TP 2022	Tarkastuslautakunnan arvio tavoitteen toteutumisesta	
Hallintokeskus					
Taloudellisuus ja tehokkuus (1 000 €)					Hallintokeskuksen osalta tilikauden tulokseen vaikutti satunnaisiin tuottoihin kirjattu 8,5 milj. euron jäsenkunnille tehty perussopimuksen mukainen lisälaskutus. Toimintakulut toteutuivat hieman muutetussa talousarviossa arvioitua suurempina.
Tilikauden ylijäämä/ali-jäämä	-11 213	-1 282	386	✓	
Kokonais-tulot	151 467	127 943	131 226	✓	
Kokonais-menot	162 680	129 225	130 480	✗	
Henkilöstövoimavarojen hallinta ja osaaminen					
Terveys-prosentti	97,7	98,2	97,0	✗	

sairaalan hallinto					
Taloudellisuus ja tehokkuus (1 000 €)					Sairaalan hallinnon tuotot ja kulut ylittivät muutetun talousarvion. Kokonaismenojen ollessa tuloja pienemmät tilikauden tulos muodostui ylijäämäiseksi 0,5 milj. euroa.
Tilikauden ylijäämä/ali-jäämä	-1	15	503	✓	
Kokonais-tulot	8 418	4 386	7 265	✓	
Kokonais-menot	8 419	4 371	6 762	✗	
Henkilöstövoimavarojen hallinta ja osaaminen					
Terveys-prosentti	96	98,3	97,6	✗	

Taseyksiköt					
Palvelujen toimivuus					Taseyksiköiden kokonaistulot ja -menot toteutuivat lähes muutetun talousarvion mukaisina.
Hoidetut henkilöt	33 000	33 765	33 629	✗	
Taloudellisuus ja tehokkuus (1 000 €)					Tilikauden ali-/ylijäämä jäi alkuperäisessä talousarviossa arvioidusta jäsenkuntamyyntituottojen jäätyä arvioitua vähäisemmiksi muun muassa kiireettömän toiminnan supistamiseen ja henkilökuntavaajeesta johtuneen leikkausten siirtämisten vaikutuksista.
Tilikauden ylijäämä/ali-jäämä	4 869	-5 855	-2 260	✓	
Kokonais-tulot	234 195	225 959	225 883	✗	
Kokonais-menot	229 326	231 814	228 143	✓	
Henkilöstövoimavarojen hallinta ja osaaminen					
Terveys-prosentti	96,0	94,7	95,5	✓	

Operatiivinen keskus				
Palvelujen toimivuus				
Hoidetut henkilöt	45 000	44 062	44 817	✓
Taloudellisuus ja tehokkuus (1 000 €)				
Tilikauden yli-jäämä/ali-jäämä	4 741	-1 656	1 390	✓
Kokonais-tulot	157 758	152 913	156 701	✓
Kokonais-menot	153 017	154 569	155 311	✗
Henkilöstövoimavarojen hallinta ja osaaminen				
Terveys-prosentti	95,0	94,5	95,5	✓

Operatiivisen keskuksen toimintatavoitteiden saavuttamista haittasi henkilökunnan saatavuushaasteista johtuvat välttämättömät supistukset leikkaustoiminnassa ja osastohoidossa. Myös lakosta aiheutuneet toiminnan rajoitukset heijastuivat jäsenkuntalaskutukseen.

Lääkinnällisten palvelujen keskus				
Palvelujen toimivuus				
Hoidetut henkilöt	37 000	35 006	35 013	✓
Taloudellisuus ja tehokkuus (1 000 €)				
Tilikauden yli-jäämä/ali-jäämä	830	-3 411	-167	✓
Kokonais-tulot	174 492	183 988	186 175	✓
Kokonais-menot	173 662	187 399	186 342	✓
Henkilöstövoimavarojen hallinta ja osaaminen				
Terveys-prosentti	96,0	95,2	95,1	✗

Lääkinnällisten palvelujen keskuksen kokonaistulos- ja -menot muodostuivat lähes muutetun talousarvion mukaisina.

Mielenterveys ja hyvinvointi				
Palvelujen toimivuus				
Hoidetut henkilöt	6 400	5 488	5 567	✓
Taloudellisuus ja tehokkuus (1 000 €)				
Tilikauden yli-jäämä/ali-jäämä	-695	-2 384	-2 114	✓
Kokonais-tulot	43 213	42 856	43 359	✓
Kokonais-menot	43 908	45 240	45 473	✗
Henkilöstövoimavarojen hallinta ja osaaminen				
Terveys-prosentti	95,5	95,2	94,6	✗

Mielenterveyden ja hyvinvoinnin palvelukeskuksen tilikauden tulos jäi alijäämäiseksi 2,1 milj. euroa.

Hoidettavien potilaiden määrä vähentyi edelliseen vuoteen nähden lähes 500 potilaalla. Tilikausi jäi alijäämäiseksi muun muassa toiminnan supistusten vuoksi.

Akuutti				
Palvelujen toimivuus				
Hoidetut henkilöt	28 000	30 541	29 649	✘
Taloudellisuus ja tehokkuus (1 000 €)				
Tilikauden yli-jäämä/ali-jäämä	1 636	-1 038	-149	✔
Kokonais-tulot	60 793	61 410	63 954	✔
Kokonais-menot	59 157	62 448	64 103	✘
Henkilöstövoimavarojen hallinta ja osaaminen				
Terveys-prosentti	96,0	94,2	95,5	✔

Kokonaismenojen osalta tilinpäätös 2022 ylittää muutetun talousarvion. Kokonaismenojen kasvuun on vaikuttanut laboratorio-, materiaali-, ja henkilöstökulujen kasvu.

Hoitotyön palvelukeskus				
Taloudellisuus ja tehokkuus (1 000 €)				
Tilikauden yli-jäämä/ali-jäämä	-166	-1 259	-775	✔
Kokonais-tulot	49 283	49 307	48 826	✘
Kokonais-menot	49 449	50 566	49 601	✔
Henkilöstövoimavarojen hallinta ja osaaminen				
Terveys-prosentti	95,5	92,9	93,6	✔

Hoitotyönpalvelukeskus tarjosi hoitotyön sijaistyövoima- ja sihteeripalveluja osaamiskeskusten tarpeisiin. Palvelukeskuksen tilikauden 2022 alijäämään vaikutti se, ettei kaikkiin työyksiköiden sijais-tarpeisiin ole pystytty vastaamaan. Tämä osaltaan vaikutti palveluyksikön kokonaistulojen muodostumiseen.

4.2.3 Kysterin strategia, toiminta ja valtuuston asettamien sitovien tavoitteiden toteutuminen

Valtuustoa nähdessä sitovat tavoitteet talousarviossa:

- Toiminnalla edistetään kuntalaisten hyvinvointia ja terveyttä. Tuetaan potilaiden omahoitoon sitoutumista.
- Kaikessa toiminnassa ja suunnittelussa on tavoitteena asiakaslähtöiset palvelut.
- Turvataan terveellinen ja turvallinen ympäristö potilaille, asiakkaille ja henkilöstölle.
- Talous- ja henkilöstöresurssit on määritetty tarvetta vastaaviksi.
- Kysterin talousarviossa tulot ja menot arvioidaan yhtä suuriksi
- Palvelurakenteet ja -prosessit sekä henkilöstön työn jakaminen mahdollistavat sujuvan toiminnan.
- Henkilöstön osaaminen työtehtävissään varmistetaan ja tuetaan heidän työtyytyväisyytensä ja -hyvinvointia.
- Kansalliset projektit ja ohjelmat otetaan huomioon oman toiminnan suunnittelussa.

Perusterveyden liikelaitos Kysteri oli osa Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin palvelutuotannon toimintaa ja se vastasi Kaavin, Keiteleen, Leppävirran, Pielaveden, Rautavaaran, Tervon ja Vesannon kuntien perusterveydenhuollon ja vanhusten laitoshoidon palvelujen järjestämisestä. Järjestämistä vastasi tilaajatoimikunta, jossa oli sairaanhoitopiirin ja kuntien edustus.

Liikelaitos Kysterillä oli oma strategia, josta päätti liikelaitoksen johtokunta. Kysterin voimassa oleva strategia on laadittu vuosille 2017-2020. Liikelaitoksen johtokunnan päätöksillä 29.5.2020 § 43 ja 20.9.2021 § 47 strategian voimassaolo jatkui vuosille 2021-2022. Kysterin strategisten päämäärien mukaisesti tarkoituksena oli tuottaa sujuvasti toimivat perusterveydenhuollon palvelut. Kysterin toimintakertomuksen mukaan sujuvuutta on edistetty vuoden 2022 useilla palveluosa-alueilla, tuottamalla muun muassa avohoidossa aiempaa enemmän sähköisiä palveluja.

Hoitotakuun piiriin kuuluvissa yhteydenotoissa odotusaika lääkäreiden ja hoitajien vastaanotoille lyhentyi edellisestä vuodesta. Hoitotakuaika ylittyi kolmella potilaalla, avohoidon yhteydenottojen ollessa yhteensä 187 087 kappaletta.

Kysterin jäsenkunnilleen myymät palvelut toteutuivat talousarvioon verraten 90,1 %, ollen 23,5 milj. euroa. Ulkokuntamyynti oli 1,27 milj. euroa, joka ylitti talousarviossa asetetun tavoitteen 0,5 milj. euroa (65 %). Ulkokuntamyyntiin vaikutti muun muassa kuopiolaisten potilaiden vuodeosastohoito Kysterin osastoilla.

Toimintamenoista henkilöstökulut alittivat talousarviossa asetetut tavoitteet noin 1,8 milj. euroa henkilöstövajeiden vuoksi. Henkilöstövajetta oli paikattu osin ulkoisilla palveluiden ostoilla, jotka ylittivät talousarvion 25,5 % (8,9 milj. euroa). Materiaalit ja palvelut kokonaisuutenaan ylitti talousarvion 2,3 milj. euroa.

Taulukko: Kysteri-liikelaitoksen talousarviossa 2022 asetetut, Kysteriä sitovat tavoitteet

	Tavoite	Erillistp 2022	Tarkastuslautakunnan arvio tavoitteen toteutumisesta	
Palvelujen toimivuus				
Avohoidon suoritteet	175 441	187 087		Kysterin avohoidon suoritteet ylittivät asetetun tavoitteen 11 646 kappaleella, mutta suun terveydenhuollon suoritteet alittivat 8 364 kappaleella.
Suun terveydenhuollon suoritteet	32 980	24 616		
Hoitopäivät	26 883	28 961		
Taloudellisuus ja tehokkuus				
Tilikauden tulos	0	0		Tilinpäätösvaiheessa liikelaitoksen nollatulos on toteutettu kuntalaskutuksen tarkistuksella. Vuonna 2022 jäsenkunnille palautettiin yhteensä lähes 2,6 milj. euroa. Vuoden 2022 Talousarviossa valtuustoa nähden sitovat tavoitteet on asetettu sanallisesti.
Henkilöstövoimavarojen hallinta ja osaaminen				
Terveysprosentti	96,5	-		Liikelaitos Kysterille asetettua tavoitetta ei voida arvioida, sillä tulostavoitteen toteutumista ei ole raportoitu Kysterin erillistilinpäätöksessä.

4.2.4 Konserniyhteisöjen tavoitteiden toteutuminen

Valtuusto asettaa talousarviossa tytäryhteisöille toiminnan ja talouden tavoitteita, jotka on johdettu kuntastrategiasta, siihen liittyvästä omistajapolitiikasta ja yhteisön liiketoiminnasta. Asetettujen tavoitteiden avulla pyritään varmistamaan, että tytäryhteisöjen toiminta on kuntakonsernin kokonaisedun mukaista.

Tilinpäätöksen mukaan konsernijohto (hallitus ja sairaanhoitopiirin johtaja) seurasivat säännöllisesti tytäryhteisöjen toiminnan tuloksellisuutta. Tytäryhteisön tulee antaa seurantaan varten kuntayhtymälle vuosittain raportti sille asetettujen tavoitteiden toteutumisesta, toiminnan ja talouden kehittämisestä sekä arvio niihin liittyvistä riskeistä.

Taulukossa on yhteenveto alkuperäisessä taloussuunnitelmassa 2022 asetuista tavoitteista, tilinpäätöksessä esitetyistä talousarvioluvuista ja tilinpäätöksessä esitetyistä toteumista. Valtuuston talousarvion muuttamista koskeissa päätöksissä ei ole käsitelty konsernin tytäryhteisöille asetettujen tavoitteiden muutoksia. Kirjanpitolautakunnan kuntajaoston antaman *Yleishje kunnan ja kuntayhtymän tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimisesta (2020)* mukaan muutokset talousarvioon tulee tehdä talousarviovuoden aikana heti, kun muutostarve on tiedossa. Tilinpäätöksessä talousarviomuutoksia ei tule enää tehdä.

Tarkastuslautakunta on käyttänyt toteutumisen arvioinnissa seuraavia merkintöjä:













toteutunut suhteessa alkuperäiseen talousarvioon



ei toteutunut suhteessa alkuperäiseen talousarvioon

Konserniyhteisöjen toiminta on ollut vuonna 2022 pääosin talousarviossa asetettujen tavoitteiden mukaista. Tavoitteet toteutuivat kokonaisuutena varsin hyvin. Tilinpäätöksessä esitetyt tytäryhtiöiden talousarvioluvut vuoden poikkeavat osittain talousarviossa esitetyistä talousarviotavoitteista. Talousarvioiden muutoksia ei ole raportoitu käsitellyksi kuntayhtymän valtuustossa.

Taulukko: Konserniyhteisöille asetettujen tavoitteiden toteutuminen

Mittarit (1 000 €)	TA 2022	Tilinpäätöksessä esitetty TA 2022	TP 2022	Tarkastuslautakunnan arvio toteutumisesta	
Kiinteistö Oy Mustinlampi					
Liikevaihto	5 000		4 977		<p>Tilikauden tulos ylitti 0,1 milj. euroa asetettua tavoitetta.</p> <p>Yhtiö ei vuoden aikana tehnyt taseeseen aktivoitavia investointeja. Rakennuksiin tehdyt korjaukset on toteutettu käyttötalousvaroista.</p> <p>Tilinpäätöksessä ei ole esitetty talousarviossa Kiinteistö Oy Mustinlammelle asetettuja tavoitteita.</p>
Tulos	0		126		
Investoinnit	250		0		
Pitkäaikaisen velan (lainan) määrä	47 000		42 046		
Omavaraisuusaste (%)	14,0		13,2		
Sakupe Oy					
Liikevaihto	25 078	25 078	24 927		<p>Sakupe Oy: liikevaihto ei täysin saavuttanut sille asetettua tavoitetta. Yhtiön vuoden 2021 liikevaihto oli 24,5 milj. euroa, johon nähden kasvua oli 0,5 milj. euroa.</p> <p>Yhtiö investoi asiakaskohtaisiin vuokratekstiileihin 2,5 milj. euroa sekä yksittäisiin kone- ja kalustoinvestointeihin.</p> <p>Tilinpäätöksessä talousarviolukuina esitetyt luvut eivät täysin vastaa talousarviossa 2022 asetettuja tavoitteita.</p>
Tulos	0	8	15		
Investoinnit	2 300	2 300	3 071		
Pitkäaikaisen velan (lainan) määrä	5 295	5 295	5 295		
Omavaraisuusaste (%)	54,7	55,1	55,3		

Kallaveden työterveys Oy					
Liikevaihto	892	892	1 098	✓	Yhtiö saavutti sille talousarviossa asetut tavoitteet liikevaihdon ja tilikauden tuloksen osalta. Tilinpäätöksen 2022 mukaan yhtiö oli voittanut Lapinlahden kunnan työterveyshuollon kilpailutuksen, jonka seurauksena yhtiö investoi Lapinlahden toimitilojen muutostöihin. Lisäksi yhtiön investoi toisen toimipisteen jäähdytysjärjestelmään.
Tulos	93	74	183	✓	
Investoinnit	0	0	4	✗	

Kuopion yliopistollisen sairaalan tutkimussäätiö sr					
Liikevaihto	15	15	8	✗	KYS on tukenut Kuopion yliopistollisessa sairaalassa suoritettavaa tieteellistä tutkimusta jakamalla apurahoja sairaalan henkilökunnalle tieteellistä tutkimustoimintaa varten. KYS tutkimussäätiö jakoi apurahoja 32 100 €. Apurahat kohdistuivat laajasti lääketieteen eri erikoisaloille ja hoitotieteeseen.
Omavaraisuusaste	100	100	100	✓	

5. Talouden arviointi

Sairaanhoidopiirin toiminta lakkasi vuoden 2022 lopussa ja toiminta varoineen, velkoineen ja sitoumuksineen siirtyi osaksi Pohjois-Savon hyvinvointialueen toimintaa vuoden 2023 alusta lukien. Kuopion yliopistollinen sairaala KYS muodosti merkittävän osan sairaanhoidopiirin konsernin toiminnasta ja taloudesta. Liikelaitos Kysteri kattoi kaikki toiminnan menonsa vuosittain jäsenkuntien maksuosuuksilla.

5.1 Konsernin talous

Kunnan, joka tytäryhteisöineen muodostaa kuntakonsernin, tulee laatia ja sisällyttää tilinpäätökseensä konsernitilinpäätös, joka laaditaan konserniyhteisöjen taseiden ja tuloslaskelmien sekä niiden liitetietojen yhdistelmänä. Konsernitilinpäätökseen yhdistellään kuntayhtymän lisäksi osuudet tytäryhtiöiden tilinpäätöksistä ja osuus liikelaitoskuntayhtymästä. Sairaanhoidopiirin tukitoimintoja tuotettiin sen tytäryhtiöiden kautta. Konsernitilinpäätökseen vaikuttava toiminta toteutui pääosin KYSissä ja kuntayhtymässä.

Koko konsernin toimintatuotot olivat tilinpäätöksessä 619,9 milj. euroa ja ne kasvoivat edellisestä vuodesta 19,2 milj. euroa. Toimintakulut kasvoivat lähes 30,2 milj. euroa, ollen vuoden 2022 tilinpäätöksessä 593,8 milj. euroa. Toimintakate oli 29,7 milj. euroa ja se muodostui edellistä tilikautta 10,4 milj. euroa pienemmäksi.

Konsernin vuosikate oli 26,1 milj. euroa. Vuosikate osoittaa sen tulorahoituksen, joka juoksevien menojen maksamisen jälkeen jää jäljelle käytettäväksi investointeihin, sijoituksiin ja lainojen lyhennyksiin. Tilikauden poistot kuvaavat keskimääräistä vuotuista korvausinvestointitarvetta. Konsernitilinpäätökseen tehdyt poistot olivat 38,2 milj. euroa. Konsernin tilikausi toteutui 3,6 milj. euroa alijäämäisenä.

5.2 Kuntayhtymän ja KYSin talouden arviointi

Taloudellisuus ja tehokkuus

Kuntayhtymän toimintatuotot olivat 560,4 milj. euroa, josta KYSin toimintatuotot yhteensä 531,8 milj. euroa. Toimintatuotot jakautuvat myynti- ja maksumuottoihin, tukiin ja avustuksiin sekä muihin toimintamuottoihin. KYSin myyntituotot olivat 480,4 milj. euroa, josta hoitopalveluiden myynnin osuus oli 444,8 milj. euroa. Hoitopalveluiden myynnin osuus kasvoi 1,7 prosenttia. Ulkokuntamyynni laski hieman (2,3 milj. euroa) edellisestä tilikaudesta ollen 85,4 milj. euroa. Ulkokuntamyynni oli kuitenkin sairaanhoitopiirin historian toiseksi paras. Ulkokuntamyynniksi kirjautuvat muun muassa keskittämisasiasetuksen mukaisen hoitopalvelujen myynti sekä ERVA-alueen potilaiden kiireellisesti hoidettavat sairaudet. KYSiin ohjautuu potilaita myös oman ERVA-alueen sisältä, muun muassa tiettyjen erikoisalojen osajavajeen johdosta.

Kuntayhtymän toimintakulut olivat 542,3 milj. euroa ja ne kasvoivat edelliseen vuoteen 6,1 prosenttia. Henkilöstökulut kattavat yli 50 prosenttia kuntayhtymän toimintakuluista. KYSin tuloslaskelmassa henkilöstökulujen määrä oli 257,8 milj. euroa (kasvua 4,1 prosenttia).

KYSin toiminta oli alijäämäistä tilikauden 2022 aikana. Voimaanpanolain 33 §:n mukaan kuntayhtymien jäsenkunnat vastasivat kuntayhtymien alijäämien kattamisesta ennen sen siirtymistä hyvinvointialueelle. Säännöksen tarkoituksena oli varmistaa, että kuntien järjestämisvastuun aikana syntyneet kuntayhtymän menot jäävät kuntien rahoitettaviksi. Katettava alijäämä laskutettiin jäsenkunnilta peruspääoman suhteessa. Alijäämän määräksi muodostui 8,5 milj. euroa. Sairaanhoitopiirin taseessa oleva edellisten tilikausien ylijäämä 3,2 milj. euroa vähensi alijäämän kattamisen tarvetta.

Havainto	KYSin toiminta oli alijäämäistä tilikauden 2022 ajan. Katettava alijäämä katettiin jäsenkunnilta peruspääoman suhteessa tehdyllä lisälaskutuksella.
-----------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

KYSin Toimintakulujen kehitys

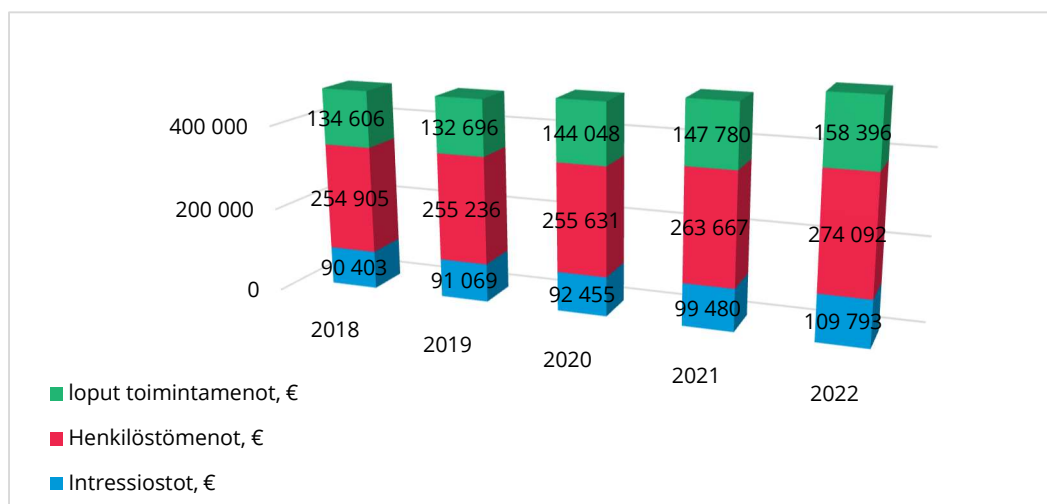
Toimintakulut sisältävät muun muassa henkilöstökulut, hallintokulut, ostopalvelut sekä toimitilakulut. KYSin toimintakulut ovat kasvaneet vuosien 2018-2022 aikana 62,7 milj. euroa (14 prosenttia). Toimintakulujen kasvuun on vaikuttanut muun muassa yleinen kustannustason ja palkkakulujen nousu, koronapandemia sekä varautumisesta aiheutuneet hankinnat. KYS sairaalassa vuosittain hoidettujen henkilöiden määrään nähden toimintakulut ovat kasvaneet vastaavassa suhteessa.

Taulukko: KYSin toimintakulujen ja hoidettujen henkilöiden määrien kehitys vuosina 2018-2022.

	KYSin toimintakulut, €	Hoidetut henkilöt	Toimintakulut / hoidetut henkilöt
2018	450 911 296	98 631	4 572 €
2019	443 752 054	99 304	4 469 €
2020	463 404 255	95 882	4 833 €
2021	482 006 860	98 796	4 879 €
2022	513 655 244	99 588	5 158 €

Kuntayhtymän toimintakulut voidaan jakaa tilinpäätösten tiedoista siten, että toimintakuluista voidaan erotella intressipiiriltä tehdyt hankinnat, henkilöstökulut sekä ulkopuolisilta hankitut muun toimintakulut. Henkilöstökulujen kasvu oli vuonna 2022 noin 3,95 prosenttia. Samaan aikaan Intressipiiriltä hankittujen ja muiden toimintakulujen muutos oli noin 19,2 prosenttia.

Kuva: Kuntayhtymän toimintakulujen muutos vuosina 2018-2022, 1 000 €.



Lähde: tilinpäätökset 2018-2022

Havainto	Intressiostojen ja muiden palveluiden yhteenlasketun osuuden kasvu on vuoden 2022 ollut noin 19,2 prosenttia, kun vastaavaan aikaan omassa toiminnassa aiheutuneet henkilöstömenojen kasvu on ollut noin 4 prosenttia. Palvelujen ostot ja ostot intressipiireiltä ovat olleet henkilöstökulujen kasvua nopeampaa.
Johtopäätös	Toimintojen voimakas ulkoistaminen voi johtaa palvelun tuottamisen hinnan merkittävään kasvuun. Muun muassa erikoissairaanhoidossa tuotettavien palveluiden hoitotapojen kehitystä tarvitaan, jotta potilaalle annetun hoidon hinta pysyy maltillisena.

Sairaanhoitopiirin tekemän hankinnat intressiyhtiöiltä

Osa KYSin ja sairaanhoitopiirin tukitoiminnoista tuotettiin konserni- ja osakkuusyhtiöiden (intressiyhtiöt) kautta. Kuntayhtymän intressipiiriin kuuluvat sidosyksiköt tuottivat kuntayhtymän tukitoimintoja, kuten tietotekniikka-, laboratorio-, vaate- ja tekstiilihuollon sekä ruoka- ja kiinteistöhuollon palveluita. Myös KYSin rakennuskantaa on myös siirretty KYSin omistamalle organisaatiolle. Ulkoistamisten kautta KYS pyrki parantamaan palvelutuotannon tehokkuutta ja tuottavuutta sekä tehtävän työn mielekkyyttä henkilöstölle. Intressipiirissä ei ole ollut muutoksia vuosien 2020-2022 aikana.

Lain julkisista hankinnoista 1397/2016 § 15 mukaan sidosyksiköllä tarkoitetaan hankintayksiköstä muodollisesti erillistä ja päätöksenteon kannalta itsenäistä yksikköä. Lisäksi edellytyksenä on, että hankintayksikkö yksin tai yhdessä muiden hankintayksiköiden kanssa käyttää määräysvaltaa yksikköön samalla tavoin kuin omiin toimipaikkoihinsa ja että yksikkö harjoittaa enintään viiden prosentin ja enintään 500 000 euron osuuden liiketoiminnastaan muiden tahojen kuin niiden hankintayksiköiden kanssa, joiden määräysvallassa se on. Lakia ei sovelleta hankintaan, jonka hankintayksikkö tekee sidosyksiköltään.

Taulukko: Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin merkittävimmät intressipiiri-yhtiöiden omistukset 31.12.2022 ja ostot intressiyhtiöistä

	Omistusosuus	Hankinnat
Tytäryhteisöt:		
Kiinteistö Oy Mustinlampi	100 %	2 090 372 €
Kallaveden työterveys Oy	81,00 %	ei hankintoja
Sakupe Oy	50,23 %	2 644 125 €
Liikelaitoskuntayhtymä:		
ISLAB liikelaitoskuntayhtymä	65,72 %	22 189 442 €
Osakkuusyhteisöt:		
Servica Oy	48,47 %	46 746 108 €
Istekki Oy	25,51 %	36 122 479 €
Sansia Oy	22,90 %	ei hankintoja
Järviseudun työterveys Oy	18,00 %	2 760 841 €

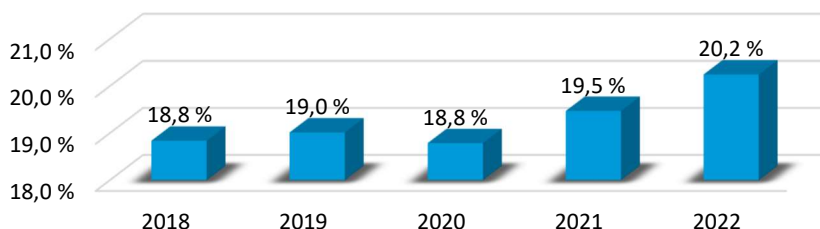
Lähde: Tilinpäätös 31.12.2022 ja talousyksikkö 2.5.2023

Vuoden 2022 tilinpäätöksessä raportoidut ostot intressipiireiltä olivat noin 110 milj. euroa. Ostot intressitahoilta ovat kasvaneet vuosittain. Edellisestä vuodesta ostot intressipiireiltä kasvoivat 10,4 prosenttia, kun aikaisempana vuonna kasvu oli 5,2 prosenttia.

Sidosyksiköistä hankintoja tehdään eniten Servica Oy:stä (46,7 milj. euroa), joka tuotti sairaanhoitopiirille siivouksen, ruokahuollon, logistiikan ja kiinteistöhuollon tukipalveluita. Servican keskusvarasto on vastannut terveydenhoi-

don varautumisen tarvikkeiden varastoinnista ja jakelusta Pohjois-Savon kunnille ja kuntayhtymille sekä KYS erityisvastuualueen muille sairaanhoitopiireille.

KUVA: Intressipiiriostojen kehitys suhteessa kuntayhtymän toimintakuluihin vuosina 2018-2022



Lähde: Tilinpäätökset 2018-2022

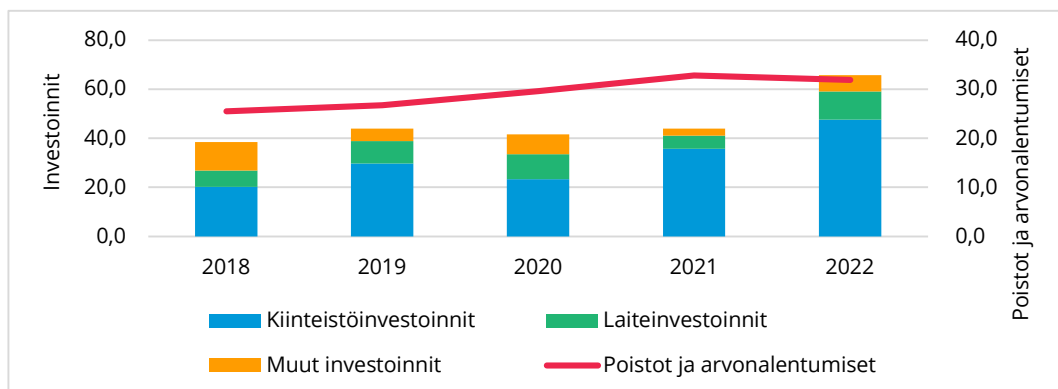
Havainto	Intressipiireiltä tehdyt ostot ovat kasvaneet vuosittain. Intressipiirissä ei ole ollut muutoksia vuosien 2020-2022 aikana.
Johtopäätös	Toteuttavatko intressipiiristä tehdyt hankinnat omistajien etua?
Suositus	Tarkastuslautakunta suosittelee, että intressipiiriin kuuluvista yhtiöistä tehtyjä hankintahintoja verrattaisiin muihin markkinoilla toimiviin yhtiöihin, jotta voidaan todeta hankintojen tuottavuus ja taloudellisuus sekä omistajien saama etu.

Sairaanhoitopiirin velkaantuneisuus ja investoinnit

Kuntayhtymä on investoinut voimakkaasti ennen hyvinvointialueelle siirtymistä. Vuosittaisten investointien määrä on kasvanut etenkin kiinteistö- ja laiteinvestoinneissa vuodesta 2018 lähtien. Toteutuneiden investointien määrä vuonna 2022 oli 65,6 milj. euroa, joista 47,6 milj. euroa kohdistui kiinteistöinvestointeihin ja 11,4 milj. euroa laiteinvestointeihin. Ennakkomaksuihin ja keskeneräisiin hankintoihin ei tehdä suunnitelman mukaisia poistoja ennen kuin ne on otettu käyttöön palvelutuotannossa. Tilinpäätöksen mukaan aineellisten hyödykkeiden keskeneräisten hankintojen määrä taseessa oli 102,3 milj. euroa.

Vuosittaisten suunnitelman mukaisiin poistojen lisäksi tilinpäätöksiin on tehty koneiden ja laitteiden sekä kiinteiden rakenteiden kerta- ja lisäpoistoja. Vuoden 2022 näiden tilinpäätöksen kerta- ja lisäpoistojen määrä oli yhteensä noin 5,4 milj. euroa (vuonna 2021; 5,4 milj. euroa).

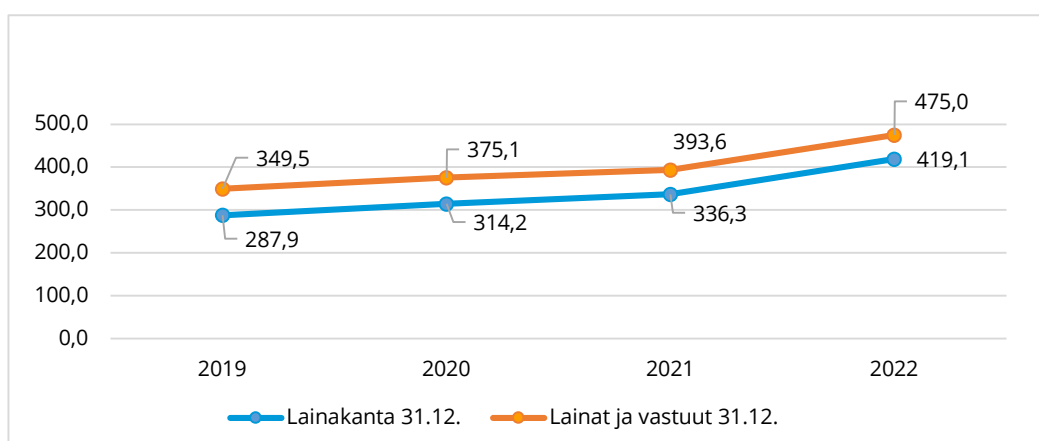
Kuva: sairaanhoitopiirissä tehdyt investoinnit ja vuosittaiset poistot, milj. €



Lähde: tilinpäätökset 2018-2022

Usean vuoden aikana KYS sairaalakampukselle tehtyjen investointien vuoksi myös kuntayhtymän lainakanta on ollut kasvavaa. Lainakannalla tarkoitetaan sairaanhoitopiirin korollista vierasta pääomaa ja siihen lasketaan koko vieraspääoma vähennettynä saaduilla ennakoilla sekä osto-, siirto- ja muilla veloilla. Lainat ja vastuut sisältävät lainakannan lisäksi vuokravastuut. Vuoden 2022 aikana kuntayhtymän pitkäaikaisten lainojen lisäys oli 102,1 milj. euroa, tilikauden investointimenojen ollessa 65,6 milj. euroa. Sairanhoitopiiri nosti pitkäaikaista lainaa vuoden 2022 lopussa hyvinvointialueen maksuvalmiuden turvaamiseksi.

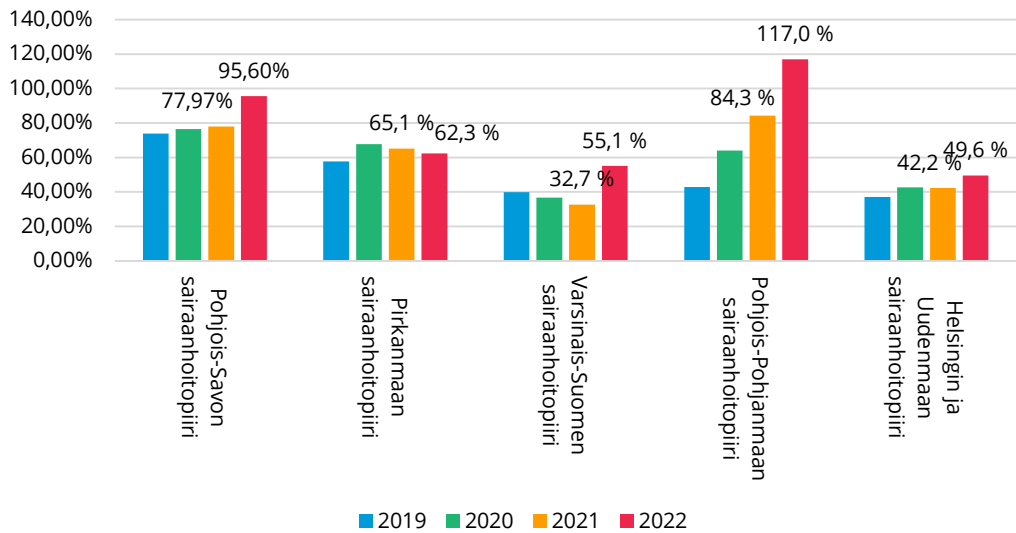
Kuva: Sairanhoitopiirin lainakannan 31.12. sekä lainojen ja vastuiden 31.12. kehitys vuosina 2019-2022, milj. €



Lähde: Tilinpäätökset 2019-2022

Sairaanhoitopiirin lainakannan 24,6 prosentin kasvu vaikutti myös kuntayhtymän suhteelliseen velkaantuneisuuteen, joka oli vuoden 2022 tilinpäätöksessä 95,6 prosenttia. Suhteellinen velkaantuneisuus kasvoi kaikissa muissa yliopistosairaanhoitopiireissä paitsi Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä.

KUVA: Suhteellisten velkaantuneisuuksien kehitys vuosina 2019-2022 yliopistosairaalakuntayhtymissä



Lähde: Tilinpäätökset 2019-2020

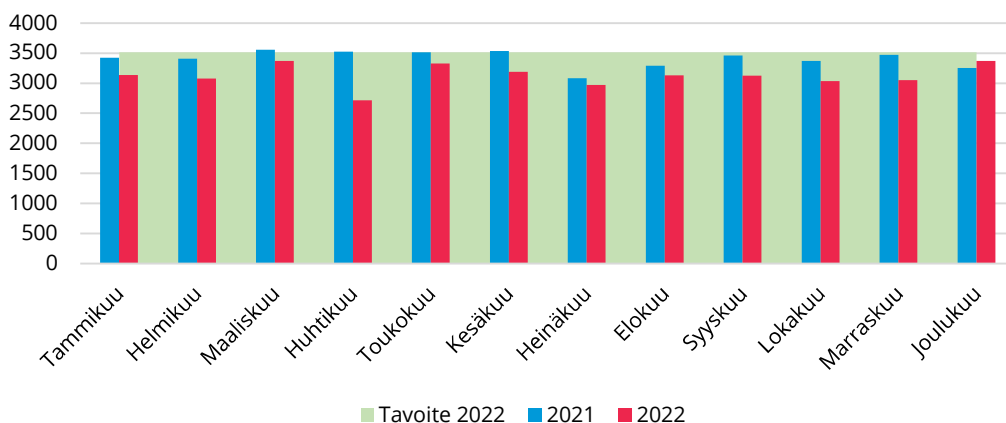
Havainto	Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri oli voimakkaasti velkaantunut ja johti hyvinvointialueella lisälainanottovaltuuden hakemiseen.
-----------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

6. KYSin toiminta vuonna 2022

Potilas- ja asiakaslähtöisyys

KYSissä toteutuneet hoitokaksot jäivät sille asetetusta tavoitteesta ja edellisen vuoden vastaavista toteumaluvuista joka kuukausi. Vuosi 2022 oli kahden aikaisemman vuoden tapaan poikkeuksellinen sairaalan normaaliin toimintaan nähden. Koronaepidemian jatkuminen, sota Ukrainassa, hoitoalojen laajat työtaistelutoimet sekä henkilöstövaje erikoistoimialoilla vaikuttivat kaikki osaltaan sairaalan operatiiviseen toimintaan. Myös puute jatkohoitopaikoista vuodeosastoilla ja perusterveydenhuollossa vaikuttivat sairaalan potilasvirtoihin. Hoitokaksosten määrä oli muita kuukausia vähäisempi erityisesti huhtikuussa, jolloin hoitajajärjestöjen työtaistelutoimet aiheuttivat merkittäviä vuodeosastotoiminnan supistuksia kiireettömään hoitoon. Koko vuoden aikana hoitokaksosten määrää vähensi edellä mainittujen syiden lisäksi myös hoidon painottuminen aikaisempaa enemmän polikliiniseen suuntaan.

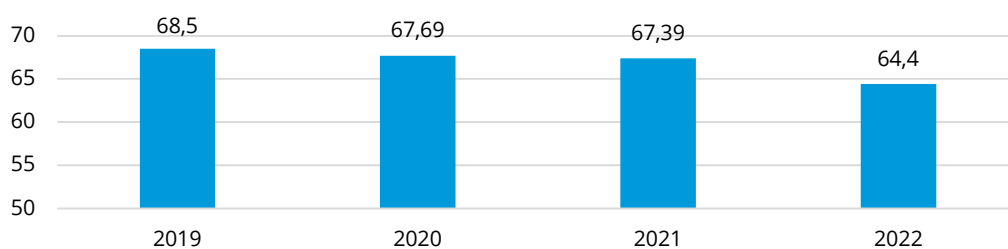
Kuva: Hoitokaksot kuukausittain, KYS



Lähde: Assi

Osana potilas- ja asiakaslähtöisyyttä seurataan tavoiteajassa toteutuneiden käyntien suhdetta toteutuneisiin käynteihin. Vuonna 2022 64,4 % käynneistä toteutui tavoiteajassa. Tavoiteajassa toteutuneiden käyntien taso laskenut hieman edellisestä vuodesta, jolloin tavoiteajassa toteutui 67,39 % käynneistä.

Kuva: Tavoiteajassa toteutuneet käynnit (%) vuosina 2019-2022, KYS



Lähde: Assi

KYSissä asiakaspalautetta on kerätty säännönmukaisesti useiden vuosien ajan. Asiakaspalaute tuottaa tietoa olemassa olevan toiminnan onnistumisesta ja kehityskohteista. Saadut asiakaspalautteet jakautuvat avoimeen ja strukturoituun asiakaspalautteeseen.

Vuonna 2022 yleiseen asiakastyytyväisyyskyselyyn vastattiin 5 115 kertaa. Saatujen vastausten määrä laski edellisestä vuodesta, jolloin saatujen vastausten määrä oli 6 279. Talousarviossa potilastyytyväisyyskyselyiden 15 000 vastauksen tavoitetasoa ei saavutettu. Positiiviset asiakaspalautteet liittyvät henkilökunnan osaamiseen ja ammattitaitoon sekä asiakkaan positiiviseen kokemukseen hoidon onnistumisesta.

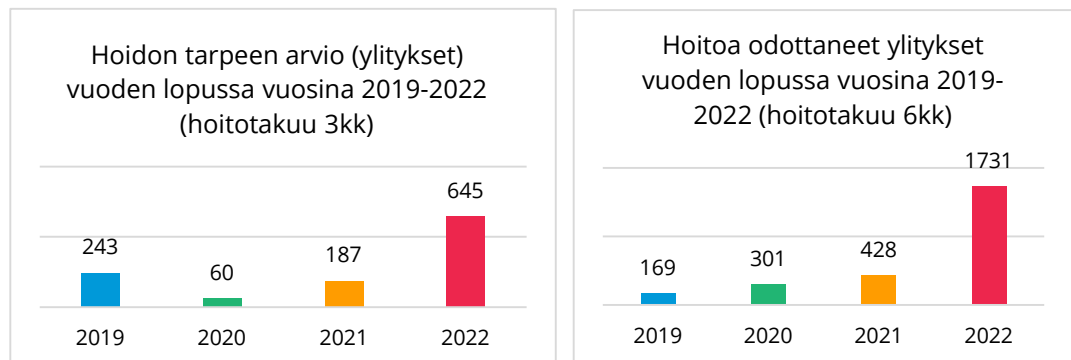
KYSille asetettu NPS-tavoiteluku on 80 saavutettiin edellisen vuoden tapaan vuoden 2022 aikana, kun vuoden NPS:n toteumaluku oli 82,49. NPS-luku saadaan kysymyksestä "Voin suositella Kuopion yliopistollista sairaalaa hoitopaikkana myös muille?". Kysymykseen vastataan asteikolla 0–10, jossa nolla tarkoittaa erittäin epätodennäköisesti ja kymmenen erittäin todennäköisesti.

Palveluiden toimivuus

Hoidettujen henkilöiden tavoitteen näkökulmasta vuosi 2022 oli sairaalassa aktiivinen. Hoidettujen henkilöiden määrä oli lähes 100 000, ja se ylitti sille KYS-tasoisesti asetetun, valtuustoa nähden sitovan tavoitteen (98 000). Hoidetut henkilöt -mittari kuvaa potilaskohtaamisten määrää vuoden aikana, jossa yksittäinen asiakas voidaan kohdata samaan asiaan liittyen useasti.

Hoidettujen henkilöiden lukumäärästä huolimatta tehtyjen toimenpiteiden määrä jäi viisi prosenttia sille asetusta tavoitteesta (37 075) ja edellisen vuoden toteumasta (37 869). Vuonna 2022 toteutui 35 983 toimenpidettä. Toteutuneiden toimenpiteiden määrän laskuun vaikutti erikoisaloiden henkilöstövajeen lisäksi kevään 2022 laajat hoitoalan työtaistelutoimet. Vuoden vaihteessa sairaalaan hoitoon jonotti vuoden vaihteessa lähes 7 000 potilasta. Sekä hoidon tarpeen arviointia yli 3 kk ja hoitoon yli 6 kk odottaneiden määrät kasvoivat merkittävästi vuoden 2022 aikana. Vuoden vaihteessa yli 3 kuukautta hoidon tarpeen arviointia odottaneita potilaita oli lähes 700 ja yli 6 kuukautta hoitoa odottaneita yli 1 700. Tavoite jonottomasta sairaalasta ei toteutunut.

Kuva: Hoidon tarpeen arviointia yli 3 kk ja hoitoa yli 6 kk odottaneiden määrien kehitys vuoden lopussa vuosina 2019-2022

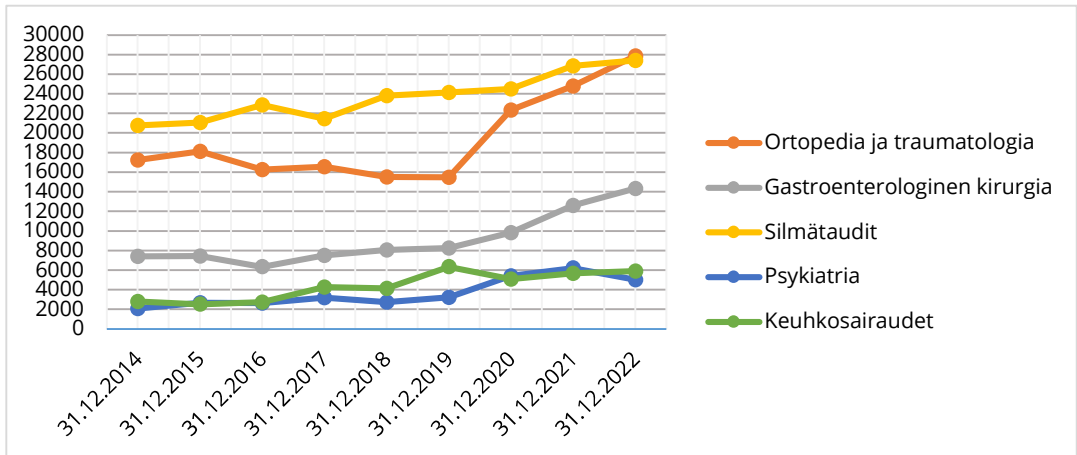


Lähde: Assi

Hoitoa odottaneiden (yli 6 kk) määrät ovat suurimmat tietyillä erikoisaloilla, kuten ortopediassa (noin 700 jonottajaa), maha-suolikanavan kirurgiassa (noin 300 jonottajaa) ja silmätaudeissa (noin 300 jonottajaa). Näillä aloilla yli 6 kk hoitoa odottaneiden potilaiden määrät ovat kasvaneet myös kansallisesti. Hoi-tojonot ovat kasvaneet hiljalleen vuosien aikana, mutta kasvuun vaikuttaneet syyt ovat olleet moninaiset, kuten tiettyjen erikoisaloiden vaje erikoislääkäreistä, koronapandemian aiheuttamat runsaat poissaolot, erikoissairaanhoidon palvelutuotantoa koskeva keskittämisasiäsetus sekä vaikea henkilöstötilanne. Vuoden 2022 aikana kiireetöntä leikkaustoimintaa jouduttiin perumaan myös vuodeosastopaikkojen riittämättömän määrän takia. Potilaita ei saatu siirrettyä erikoissairaanhoidosta edelleen jatkohoitopaikkaan. Vuoden vaihteessa jatkohoitopaikkaa odotti noin 45 potilasta, joka lukumääräisesti vastaa KYSissä kahden osaston potilaspaikkoja. Jatkohoitopaikkojen määrän vähyys

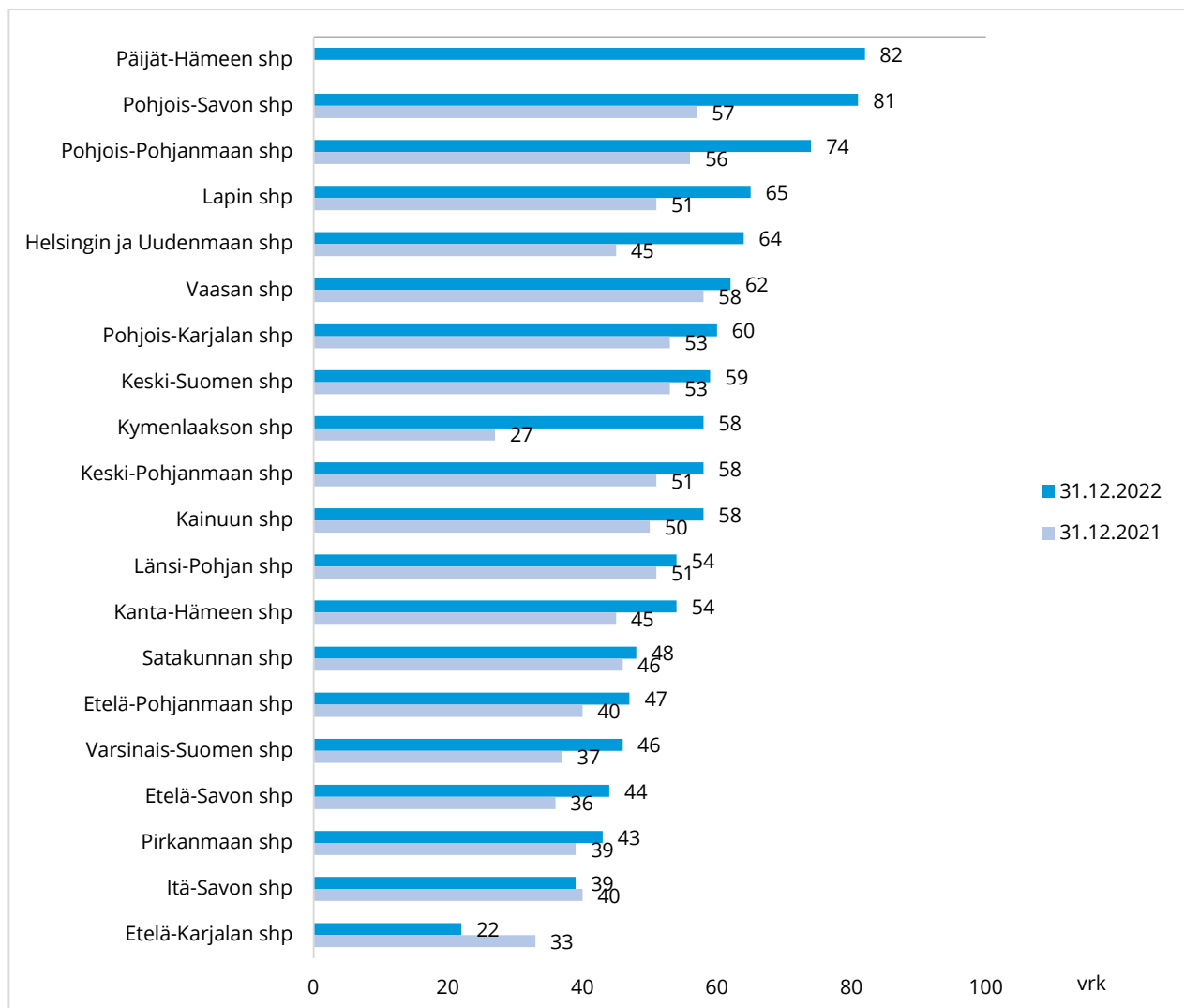
vaikutti myös kiireelliseen sairaanhoitoon. Hoitajaksot ja leikkaustoiminta keskittyi loppuvuonna 2022 erityisen vaativaan toimintaan, jolla turvattiin myös ERVA-alueen vakavasti sairaiden potilaiden hoito. Ulkokuntamyynti kasvoi loppuvuonna 2022 tämän seurauksena.

KUVA: Hoitoa odottaneiden määrän kehitys (Ikm) sairaanhoitopiireissä sekä perusterveydenhuollon yksiköissä, joissa on erikoissairaanhoitoa, valtakunnallisesti erikoisaloittain vuosina 2014-2022



Lähde: THL

Kuva: hoidon tarpeen odotus, Hoitoa sairaanhoitopiirien sairaaloihin odottavien odotusajan mediaani (vrk) 31.12.2021 ja 31.12.2022



Lähde: THL

Havainto	Hoitojonot ovat kasvaneet useamman vuoden kuluessa merkittävästi ja hoidon tarpeen odotusajan mediaani sairaanhoitopiiriin oli Suomen toiseksi pisin.
Johtopäätös	Koronapandemian jälkeinen lähetemäärien kasvu on voinut vaikuttaa hoitojonojen eskaloitumiseen. Hoitojonojen purkaminen jonottomaksi sairaalaksi vie vuosia ja vaatii suunnitelmallisuutta.
Suositus	Tarkastuslautakunta suosittelee Pohjois-Savon hyvinvointialueen aluehallitukselle, että aluehallitus laatisi suunnitelman siitä, miten hoitojonot saataisiin purettua pitkällä aikavälillä.

Henkilöstövoimavarojen hallinta ja osaaminen

Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö on tärkeää osa organisaation tuloksellisuutta, jonka merkitys tunnistettiin osana KYSin ja Kysterin strategioita. Vuoden 2022 tilinpäätöksen mukaan kuntayhtymän henkilöstön lukumäärä oli yhteensä 4 817 (kasvua edelliseen vuoteen 1,41 %). Vuoden 2021 lopussa henkilöstön lukumäärä oli 4 750. Henkilöstön kokonaismäärä 31.12.2021 poikkileikkaustietona. Henkilöstön kokonaismäärä sisältää sekä vakituisen että määräaikaisen henkilöstön, jolla on ollut palvelussuhde voimassa 31.12.2021 (myös alle 13 pv palvelussuhteet). Keskimäärin KYSissä työskenteli 4328 henkilöä vuoden 2022 aikana.

Henkilöstö voimavarojen näkökulmasta vuosi 2022 oli haasteellinen. Palvelujen kysynnän kasvu mm. keskittämisesetuksen lakisääteisten palvelujen tuottamisvaatimukset, jatkunut koronapandemia, henkilöstön saatavuuden haasteet ja hyvinvointialueelle siirtymisen valmistelu kuormittivat koko henkilöstä. Lisäksi vuoden 2022 aikana toteutuivat työtaistelutoimet, jotka vaativat erityisjärjestelyjä välttämättömän palvelutoiminnan turvaamiseksi.

Taulukko: Nettotyöpanoksen ja poissaolojen kehitys vuosina 2021-2022, PSSHP ja KYS

	2021	2022
Nettotyöpanos, KYS	3 116,6	3 049,3
Nettotyöpanos, PSSHP	3 366,5	3 289,2
Poissaolot, KYS	1 159,7	1 205,6
Poissaolot, PSSHP	1 244,0	1 293,0

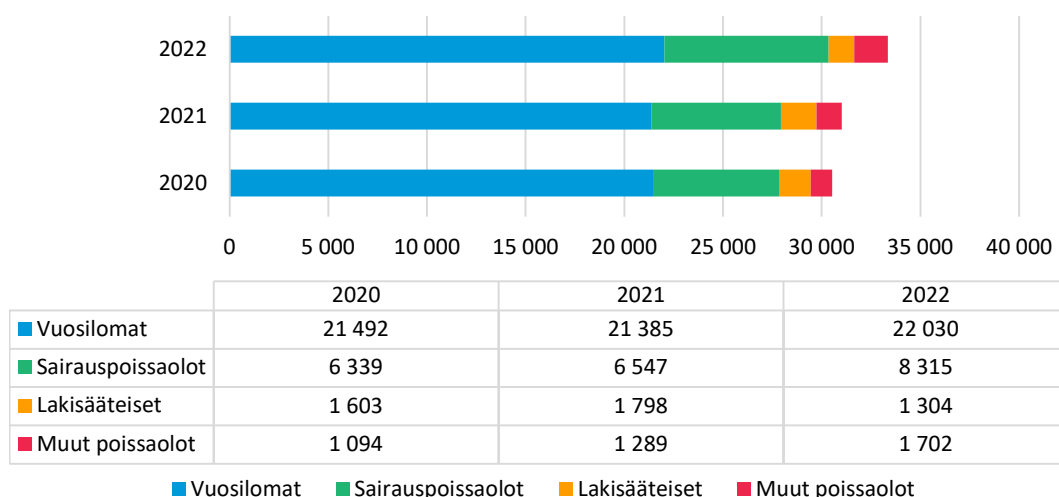
Lähde: Henkilöstöhallinto 22.3.2023 / Henkilöstökertomus 2022

Henkilöstövoimavarojen määrällistä kehitystä kuvataan työpanoskäsitteen avulla. Nettotyöpanos kuvaa käytettävissä olevaa työpanosta poissaolojen jälkeen. Poissaolojen määrät ovat kasvaneet koko sairaanhoitopiirissä 3,9 prosenttia. Henkilöstömäärän ja sairaspoissaolojen yhtäaikainen kasvu heikentää nettotyöpanosta. Jos poissaolot lisääntyvät runsaasti, nettotyöpanos alenee, ellei poissaoloihin oteta sijaista. Nettotyöpanos on vähentynyt KYSissä 67,3 nettotyöpäivää ja sairaanhoitopiirissä 77,3 nettotyöpäivää. Vuoden 2021 henkilöstökertomuksen mukaan nettotyöpanos kasvoi KYSissä muun muassa koronan aiheuttamien pakollisten tehtävien hoitamiseksi. Vuoden 2022 nettotyöpanoksessa vuoden 2021 nousu on tasoittunut.

Poissaolojen palkkakustannukset olivat vuonna 2022 noin 33,3 milj. euroa ja ne kasvoivat kaikissa poissaololuokissa. Sairauspoissaolojen palkkakustannukset kasvoivat 27 prosenttia. Pitkittynyt koronapandemia ja sen aiheuttamat heijastevaikutukset ovat vaikuttaneet erityisesti sairauspöissaolojen kasvuun.

KYSissä sairauspoissaoloa kertyi keskimäärin 18,1 päivää henkilöä kohden, kun vuonna 2021 sairaspöissaoloja oli 15,9 päivää.

Kuva: Poissaolojen palkkakustannusten kehitys KYSissä vuosina 2020-2022, 1 000€



Lähde: Henkilöstökertomukset 2021-2022

Vuoden 2022 syksyllä toteutettiin toisen kerran Mitä kuuluu? -työhyvinvointikysely. Edellinen Mitä kuuluu? -kysely toteutettiin vuoden 2020 syksyllä ja sitä hyödynnettiin työhyvinvoinnin kehittämistyössä. Kehittämiskohteena olivat kaikilla organisaation tasoilla työn lisääntynyt kuormittavuus, väkivalta ja uhkatilanteet työssä sekä johdon ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen vahvistaminen sekä henkilöstön osallistamismahdollisuuksien tukeminen. Syksyllä 2022 toteutetun kyselyn perusteella entistä useampi kokee työkykynsä alentuneeksi ja psyykkistä rasittuneisuutta ilmeni koko aineistoon verrattuna keskimääräistä enemmän niin nuoremmissa kuin ikääntyneissä ikäryhmissä. Lisäksi vain pieni osa vastaajista koki hyvinvointialueelle siirtymisen tuomat muutokset positiivisena.

Havainto	Mitä Kuuluu? -työhyvinvointikysely on järjestetty vuosina 2020 ja 2022.
Johtopäätös	Pito- ja vetovoiman ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi on oltava selkeä kuva työhyvinvoinnista. Kahden vuoden välein tehtävä kysely ei anna riittävän tarkkaa kuvaa henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta ja kehityksestä.
Suositus	Tarkastuslautakunta suosittelee aluehallitusta panostamaan työhyvinvoinnin seurantaan siten, että seuranta olisi järjestelmällistä ja suunnitelmallista. Työhyvinvointitutkimuksen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtäävän toimintasuunnitelman tuloksista tulisi kertoa henkilöstökertomuksessa laajemmin todellisen tilannekuvan ymmärrettävyyden parantamiseksi.

Henkilöstön siirtyminen hyvinvointialueelle

Valmistautuminen toimintojen siirtämiseksi hyvinvointialueelle alkoi jo vuoden 2021 aikana. Hyvinvointialueen valmistelu aiheutti sairaanhoitopiirissä useita hallinnollisia henkilöstöjärjestelyjä, kun johtavia viranhaltijoita siirrettiin ja merkittävä määrä merkittävä määrä viranhaltijoita teki valmistelutyötä oman työnsä ohessa. Sairaanhoitopiirin kuntayhtymän lakatessa kaikki sen yli 4500 työntekijää siirtyvät hyvinvointialueen palvelukseen 1.1.2023 alkaen. Työntekijät siirtyvät uuteen organisaatioon vanhoina työntekijöinä, pääsääntöisesti sairaanhoitopiirin mukaisiin työtehtäviin.

Hyvinvointialuevalmisteluun liittyen, siirtyvälle henkilöstölle järjestettiin useita ilmoittautumiskierroksia, joista ensimmäiset kesällä 2022. Osa ilmoittautumismenettelyssä olleista työtehtävistä alkoivat vuoden 2022 puolella, jonka seurauksena sairaanhoitopiirin johdossa vaihtui useita henkilöitä. Osa sairaanhoitopiirin henkilöstöstä teki hyvinvointialueen valmistelua oman työnsä ohella. Ilmoittautumismenettelyiden valintoja toteutettiin vielä joulukuun aikana, jolloin epävarmuus omasta sijoittumisestaan hyvinvointialueelle aiheutti monelle epävarmuutta. Työyhteisön muutos hyvinvointialueeksi herätti monenlaista huolta ja epävarmuutta henkilöstön keskuudessa.

Hyvinvointialueelle siirtymistä tuettiin koko tulevan hyvinvointialueen henkilöstölle suunnatuilla henkilöstöinfoilla, muutos ja tunteet -webinaarisarjalla sekä esihenkilöille suunnatuilla esihenkilötrefeillä ja HR-infoilla. Hyvinvointialueelle siirtymiseen liittyen, sairaanhoitopiirin (ja muille siirtyville) työntekijöille järjestettiin säännönmukaisesti hyvinvointialueinfoja, joiden tarkoituksena oli tarjota tietoa ajankohtaisista valmisteluun liittyvistä vaiheista. Muutokseen liittyvä viestintä koettiin henkilöstössä osin puutteelliseksi.

Havainto	Sekä työvoiman saatavuuden ongelmat KYSissä ja Kysterissä sekä hyvinvointialuevalmistelutyö ovat vaikuttaneet henkilöstön kokemaan työn kuormittavuuteen.
Johtopäätös	Työhyvinvoinnin edistämisen kannalta on tärkeää, että johdossa tiedetään hyvinvoinnin tilannekuva. Työn paljous, työpaineiden runsaus ja samanaikainen työolojen huononeminen ja työn voimavarojen vähentyminen näkyvät valmistelijoiden hyvinvoinnin ja työkyvyn heikkenemisenä.

Kiinteistöhallinto

Sairaanhoitopiirin kiinteistöhallinto kartoitti Hyvinvointialueelle siirtyviä toimintiloja yhteistyössä Pohjois-Savon hyvinvointialueen kuntien kanssa. Sairaanhoitopiirin kuntayhtymä omisti 27 rakennusta Puijo Sairaalan, Julkulan sairaalan ja Tarinan sairaalan kiinteistöillä. Yhteensä omistuksen nojalla hallittavia kiinteistöjä on n. 192 000 m². Omistettujen tilojen lisäksi sairaanhoitopiiri oli vuokrannut toimintaansa varten kiinteistöjä 44 kohteessa, joiden pinta-ala oli yhteensä 102 000 m². KOY Mustinlammen tilakanta (70 000 m²) huomioiden, hallinnoi sairaanhoitopiiri yhteensä noin 300 000 m² kiinteistöjä. Sairaanhoitopiiriltä siirtyvä tilakanta on merkittävä, sillä se muodostaa lähes puolet hyvinvointialueen hallinnoimista tiloista (yhteensä 650 000 m²).

Sairaanhoitopiirin toimintoja on suunniteltu keskitettävän KYS Puijon sairaalan alueelle tulevina vuosina. Puijon sairaalan sairaala-alueen kiinteistökehittämistä toteutetaan muun muassa KYS uudistuu -hankkeen kautta. Selvityksen antamisen jälkeen myös kiinteistöhallintoon liittyvä päätöksenteko on osittain siirtynyt aluevaltuuston ja aluehallituksen päätöksenteoksi. Käynnissä olevat keskeisimmät rakennusprojektit ovat vuonna 2018 käynnistynyt KYS Uusi Sydän 2025 -projekti ja vuonna 2020 käynnistynyt Psykiatriatalo-projekti, joiden yhteenlaskettu kokonaiskustannusarvio on lähes 250 milj. euroa. Uusi Sydän -projektiä toteutetaan allianssimallilla. Aluehallitus lykkäsi projektin 3. vaiheen aloitusta. Lykkääminen vaikuttaa projektin kustannuksiin nostattavasti. Projektin kokonaiskustannusarvio on tällä hetkellä n. 198,5 M€. Psykiatriatalon rakentaminen on edennyt aikataulussa ja kustannustavoitteessa.

Viivästyisestä ja lykkäytymisestä huolimatta rakentamisprojekteihin liittyy riskejä, sillä kuluneen vuoden aikana rakentamiskustannukset nousseet poikkeuksellisen paljon ja markkinatilanteen epävarmuudesta johtuen.

Havainto	Pohjois-Savon sairaanhoitopiiristä siirtyi merkittävä kiinteistömassa hyvinvointialueelle. Sairaanhoitopiirissä tehdyt voimakkaat investoinnit olivat osin kesken vuoden 2022 lopussa ja sairaanhoitopiirissä oli velkaa. Hyvinvointialue joutui hakemaan lisälainanottovaltuutta investointien loppuunsaattamiseksi.
-----------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Arviointikertomuksen allekirjoitukset

Kuopiossa 16. toukokuuta 2023

Esa Tuovinen
puheenjohtaja

Mika Heikkinen
varapuheenjohtaja

Heikki Haatainen
jäsen

Henna-Riikka Pitkänen
jäsen

Lähteet

KUVAT:

– Pohjois-Savon hyvinvointialue, viestintä

TEKSTIT:

[Kuntalaki \(410/2015\)](#)

[Terveystieteiden lae \(1326/2010\)](#)

[Kirjanpitolautakunnan kuntajaoston voimassaolevat yleisohjeet](#)

[Laki hyvinvointialueesta \(611/2021\)](#)

[Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus - sote-uudistus | Soteuudistus](#)

[foreSavo, Pohjois-Savon tilasto- ja ennakointiportaali](#)

[Tilinpäätös - Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri \(psshp.fi\)](#)

[pshva.fi](#)

Tilinpäätös PSSHP 2021

[Suunnitelmat ja hinnastot - Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri \(psshp.fi\)](#)

[KYS Asiakkuussuunnitelma2.indd \(psshp.fi\)](#)

[Perussopimus](#)

[Hallintosääntö](#)

[Konserniohjeet](#)

[Omistajaohjauksen periaatteet](#)

[Sairaanhoitopiirin strategiat](#)

[PSSHP:n organisaatiokaavio](#)

Toimielinten esityslistat ja pöytäkirjat

[kysteri, palvelusopimus 2021](#) ja [Kysteri, palvelusopimus 2022](#)

[Asiakkaamme kertovat - Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri \(psshp.fi\)](#)

[Keva](#)

[THL](#)

[THL - Hoitoonpääsy erikoissairanhoidossa](#)

Assi-raportointijärjestelmä

Tableau-raportointijärjestelmä

[Terveystieteiden lae 1326/2010 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)

[Kuntien ja hyvinvointialueiden rahoituslaskelmat | Soteuudistus](#)

Lyhenteet

HE 241/2020

Hallituksen esitys eduskunnalle hyvinvointialueiden perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisen uudistusta koskevaksi lainsäädännöksi sekä Euroopan paikallisen itsehallinnon peruskirjan 12 ja 13 artiklan mukaisen ilmoituksen antamiseksi

Arviointikertomuksessa esiintyvien lyhenteiden ja nimien selitykset.

ASSI	Talouden ja raportoinnin seurantajärjestelmä
ISLAB	Itä-Suomen laboratoriukskuksen liikelaitoskuntayhtymä, joka tuotti laboratorionpalvelut sairaanhoitopiirille. Sairaanhoidopiirin sidosyksikkö.
Istekki Oy	Informaatio- sekä terveyden ja hyvinvoinnin teknologian palveluja tuottava asiantuntijaorganisaatio – osakeyhtiö, jonka osakas PSSHP oli. Sairaanhoidopiirin sidosyksikkö
Kallaveden työterveys Oy	Työterveyshuollon palveluja tuottava markkinayhtiö, jonka osakas PSSHP oli. Sairaanhoidopiirin sidosyksikkö.
KILAN kuntajaosto	Kirjanpitolautakunnan kuntajaosto
Kiinteistö Oy Mustinlampi	Toimitiloja hallinnoiva ja vuokraava sekä pysäköintitoimintaa harjoittava sairaanhoidopiirin tytäryhtiö. Sairaanhoidopiirin sidosyksikkö.
KYS	Kuopion yliopistollinen sairaala
KYSTERI	Perusterveydenhuollon ja vanhusten laitoshuollon liikelaitos
KYS-erva	Kuopion yliopistollisen sairaalan erityisvastuualue
Lean	Lean-ajattelu on johtamismalli, joka keskittyy tuottamattoman toiminnon poistamiseen. Sen avulla pyritään parantamaan asiakastytyväisyyttä, parantamaan laatua, pienentämään toiminnan kustannuksia ja lyhentämään läpimenoaikoja.
Nettotyöpanos	Nettotyöpanoksella tarkoitetaan kokoaikaista työsuoritusta, joka on kokonaistyöpanoksen ja poissaolojen työpanoksen erotus.
NPS	Net Promoter Score. NPS-luku saadaan kysymyksestä <i>”Voin suositella Kuopion yliopistollista sairaalaa hoitopaikkana myös muille?”</i> . Kysymykseen vastataan asteikolla 0–10, jossa nolla tarkoittaa erittäin epätodennäköisesti ja kymmenen erittäin todennäköisesti. Vastaajat luokitellaan annetun arvosanan perusteella yhteen seuraavista luokista: arvostelijat, passiiviset ja suosittelijat. Lopuksi suosittelijoiden prosentuaalinen osuudesta vähennetään arvostelijoiden prosentuaalinen

osuus. Luku sijoittuu välille -100 (ei yhtään suosittelijaa) ja 100 (ei yhtään arvostelijaa).

Pela	Pelastuslaitos
PK / OK	Palvelukeskus / Osaamiskeskus
Monetra Pohjois-Savo Oy	Henkilöstö- ja taloushallinnon palvelut sairaanhoitopiirille 1.1.2019 tuottanut yhtiö, jonka osakas PSSHP on. Sairaanhoidopiirin sidosyksikkö.
Sakupe Oy	Puhdistuspalveluja tuottava sairaanhoitopiirin tytäryhtiö. Sairaanhoidopiirin sidosyksikkö.
Servica Oy	Ravintohuollon, välinehuollon ja kiinteistön kunnossapidon palveluja tuottava yhtiö, jonka osakas PSSHP oli. Sairaanhoidopiirin sidosyksikkö
THL	Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
VATE	Pohjois-Savon hyvinvointialueen valmistelusta vastaava väliaikainen valmistelutoimielin

Sairaanhoidopiirien kuntayhtymistä käytetyt lyhenteet

ESSOTE	Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä
HUS	Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoidopiiri
KSSHP	Keski-Suomen sairaanhoidopiiri
PPSHP	Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoidopiiri
PSHP	Pirkanmaan sairaanhoidopiiri
PSSHP	Pohjois-Savon sairaanhoidopiiri
SIUNSSOTE	Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä
VSSHP	Varsinais-Suomen sairaanhoidopiiri



Pohjois-Savon
hyvinvointialue

Kuopion yliopistollinen sairaala