



# ARVIOINTIKERTOMUS 2012

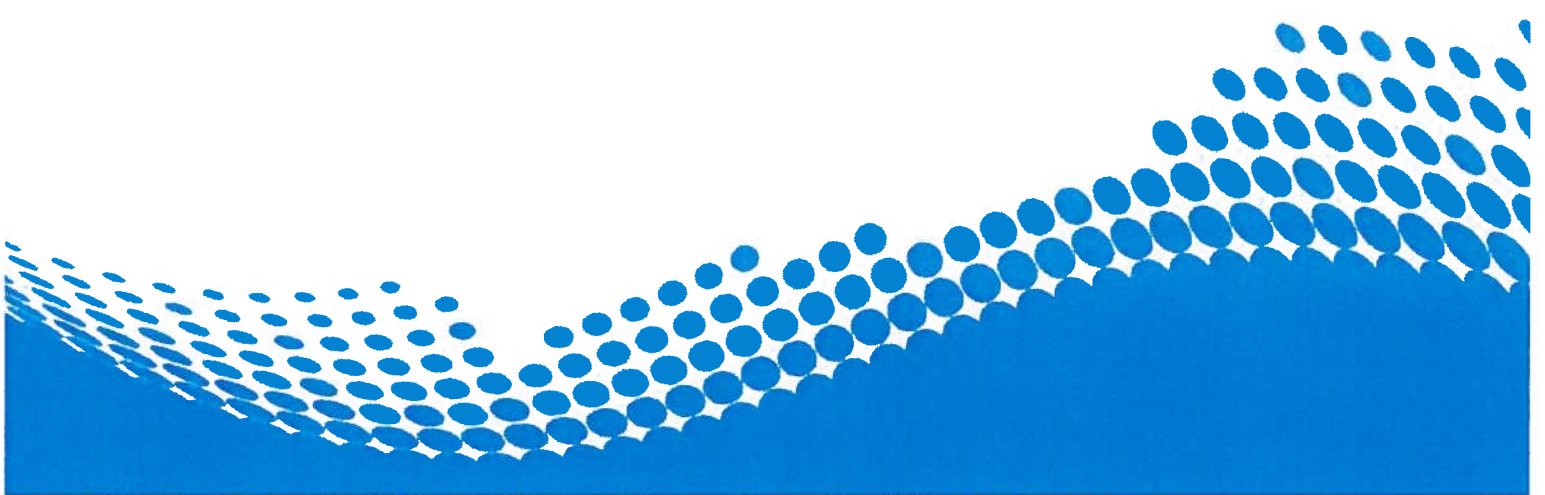
POHJOIS-SAVON SAIRAANHOITOPIIRI  
KUNTAYHTYMÄVALTUUSTO 10.6.2013



**POHJOIS-SAVON SAIRAANHOITOPIIRIN KUNTAYHTYMÄ**

# **ARVIOINTIKERTOMUS 2012**

Tarkastuslautakunta 7.5.2013



## Sisällysluettelo

1. TIIVISTELMÄ.....	3
2. TARKASTUSTOIMINTA .....	4
3. SAIRAAHOITOPIIRIN STRATEGIAN JA TAVOITTEIDEN TOTEUTUMISEN ARVIOINTI.....	5
3.1 Potilas-/asiakaslähtöisyys.....	5
3.2 Palvelujen toimivuus.....	6
3.3 Henkilöstövoimavarojen hallinta ja osaaminen .....	7
3.4 Taloudellisuus ja tehokkuus.....	8
3.5 Investoinnit ja lainat.....	11
3.6 Tutkimus ja opetus .....	11
3.7 Konserniyhteisöjen toiminta ja talous.....	12
3.8 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta .....	12
4. VUODEN 2012 TARKASTUKSEN PAINOPISTEALUEET .....	13
5. MUUT HAVAINNOT TILIKAUDELTA .....	20
6. TOIMIKAUDEN 2009–2012 YHTEENVETO .....	20

## 1. TIIVISTELMÄ

Kuntayhtymän valtuuston asettaman tarkastuslautakunnan lakisääteisenä tehtävänä on arvioida, ovatko valtuuston asettamat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet kuntayhtymässä ja kuntayhtymäkonsernissa toteutuneet. Tästä lautakunta antaa valtuustolle vuosittain arviointikertomuksen.

Suorittamansa arvioinnin perusteella tarkastuslautakunta toteaa, että sairaanhoitopiirin toimintaa ja taloutta on johdettu kuntayhtymän strategian ja yhtymävaltuuston tekemien päätösten mukaisesti.

Valtuuston asettamien toiminnallisten tavoitteiden sitovuus tulisi määritellä taloussuunnitelmassa ja talousarviossa nykyistä täsmällisemmin. Toimintakertomuksessa sitovien ja ei-sitovien tavoitteiden toteutumisen raportointi tulisi olla selkeästi esitetty.

Hoitotakuun toteuttamiseksi asetetut tavoitteet saavutettiin vuonna 2012 kokonaisuutena hyvin ja tilanne parani edellisistä vuosista olennaisesti. Lakisääteisten velvoitteiden täyttäminen tulee olla ilman uhkasakkojen painettakin ehdoton tavoite.

Erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon hoitoketjujen toimivuus on viime vuosina parantunut, mutta vaatii edelleen tehostamista. Kuntayhtymässä on käynnissä lukuisia hankkeita, joilla pyritään parantamaan hoitoketjujen toimivuutta. Toimintakertomuksessa tulisi perusteellisemmin analysoida ja arvioida hankkeitten vaikuttavuutta.

Tuottavuusohjelman toteuttaminen edellyttää henkilöstövoimavarojen käytön perusteellista suunnittelua ja hallintaa. Viime vuosina tapahtuneen työpanoksen lisäyksen vaikutuksia toiminnan volyyymiin, tehostuneeseen toimintaan ja hoidon vaikuttavuuteen ei ole analysoitu toimintakertomuksessa. Henkilöstömenojen kasvu on tarkastuslautakunnan mielestä ollut osin hallitsematonta.

Tuottavuusohjelmalle asetettujen taloudellisten tavoitteiden toteutumiseen liittyy tarkastuslautakunnan mielestä merkittäviä riskejä. Ohjelman toteutumista tulee seurata ja valvoa tehokkaasti ja raportoida siitä säännöllisesti päätöksentekijöille. Tarvittaviin korjaaviin toimenpiteisiin tulee ryhtyä välittömästi.

Omistajaohjauksen, konsernijohtamisen ja kuntayhtymäkonsernin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan merkitys korostuu entisestään mm. tytäryhteisöjen mittavien investointien ja lainakannan kasvun myötä. Määräysvallan ulkopuolella olevien merkittävien palveluntuottajien kanssa kumppanuuteen perustuvassa yhteistyössä tulee tunnistaa ulkoistamiseen liittyvät riskit ja varmistaa toimintojen ja kustannusten läpinäkyvyys.

Perusterveydenhuollon ja vanhusten laitoshoidon liikelaitos Kysterin toiminta käynnistyi onnistuneesti. Se saavutti toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteensa hyvin eikä merkittäviä toiminnan puutteita tai epäkohtia ilmennyt. Liikelaitoksen jäsenkuntien ja asiakkaiden palaute on myös ollut pääosin myönteistä.

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kannalta KYSin erva-alueen toimijoiden hyvä yhteistyö on tärkeää. Sitä kautta voidaan parhaiten turvata mm. merkittävään ulkokuntamyyntiin tukeutuvien palveluyksikköjen toiminnan kehittäminen. Kokonaisvastuu tästä on konsernijohtolla, joka pystyy valmistelussa ja päätöksenteossa ottamaan huomioon kokonaisvaltaisesti KYSin edut niin toiminnan, talouden, opeuksen, tutkimuksen kuin imagon näkökulmista.

Tarkastuslautakunta esittää, että kuntayhtymän hallitus pyytää palvelualueilta vastineet tässä arviointikertomuksessa esitetyistä huomioista ja kehittämisehdotuksista ja käsittelee ne osaltaan. Vastineet ja hallituksen lausunnon lautakunta pyytää saattamaan tiedoksi kuntayhtymän valtuustolle ja tarkastuslautakunnalle lokakuun 2013 loppuun mennessä.

## 2. TARKASTUSTOIMINTA

Tarkastustoimen tehtävänä on valvoa ja turvata hallinnon ja talouden lainmukaisuuden toteutumista ja sen julkista luotettavuutta sekä edistää toiminnan tuloksellisuutta. Tarkastustoimeen kuuluvat lakisääteinen ulkoinen tarkastus ja sisäinen tarkastus. Ulkoisella tarkastuksella tarkoitetaan tilintarkastajien suorittamaa kuntalain 73 §:n mukaista tilintarkastusta ja tarkastuslautakunnan suorittamaa arviointia. Sisäisellä tarkastuksella tarkoitetaan sairaanhoitopiirin johtajan tai hallituksen toimeksiannosta tapahtuvaa tarkastusta. Sisäinen valvonta kuuluu jokaisen tilivelvollisen toimielimen, viranhaltijan ja esimiehen tehtäviin ja on osa jokapäiväistä johtamista. Palvelualueilla ja palveluyksiköissä sisäisen valvonnan järjestämisestä ja sen toimeenpanosta vastaavat palvelualue- ja palveluyksikköjohtajat.

Tarkastuslautakunnan tehtävät on määritelty kuntalaissa ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän valtuuston 8.12.2008 hyväksymässä tarkastussäännössä. Lakisääteisten tehtävien lisäksi ja mitä perussopimuksen 30 §:n 5 momentissa on määrätty, tarkastussäännön mukaisiin tehtäviin kuuluu seurata tilintarkastajan tarkastussuunnitelman toteutumista, huolehtia tilintarkastajan käytössä olevista tarpeellisista voimavaroista ja tehdä aloitteita ja esityksiä lautakunnan, tilintarkastajan ja sisäisen valvonnan tehtävien yhteensovittamisesta tarkoituksenmukaisella tavalla.

### Tarkastuslautakunta 2012

#### Jäsen

Katriina Kankkunen, puheenjohtaja; Kuopio  
Olavi Huttunen, varapuheenjohtaja, Suonenjoki  
Sari Andersson, Keitele  
Ari Heikkinen, Vieremä  
Ritva Puurunen, Tuusniemi

#### Varajäsen

Merja Oksman, Siilinjärvi  
Viljo Tikkanen, Tuusniemi  
Tanja Lappalainen, Iisalmi  
Tapio Toivola, Vieremä  
Terttu Kolari, Tuusniemi

Tarkastuslautakunta on kokoontunut 11 kertaa kalenterivuonna 2012. Tilivuoden 2012 arviointia koskevia tarkastuslautakunnan kokouksia on pidetty vuosina 2012–2013 yhteensä 10.

Tarkastuslautakunta osallistui Kysin erityisvastuualueen tarkastuslautakuntien yhteiseen seminaariin syksyllä 2012 Savonlinnassa. Lautakunnan jäsenet osallistuivat myös syksyllä 2012 Kuopiossa järjestettyyn tarkastuslautakunnille suunnattuun koulutustilaisuuteen.

Tarkastuslautakunta on noudattanut toiminnassaan tilivuodelle 2012 hyväksymäänsä työohjelmaa. Vuoden 2012 arvioinnin yksittäisinä kohteina olivat: Hankintatoimi, Kliiniset sihteeripalvelut, Sydänkeskus, Tietohallinto ja arkistopalvelut, Kysteri, Neurokeskus ja Kuvantamiskeskus. B11-hankkeeseen liittyen lautakunta tutustui Mallisairaalaan. Lautakunta on kuullut sairaanhoitopiirin johtajaa ajankohtaisista toimintaan ja talouteen liittyvistä asioista sekä apulaisjohtajaa ja turvallisuuspäällikköä kuntayhtymän riskienhallinnasta ja sen kehittämistä. Tarkastuslautakunta ja kuntayhtymän hallituksen puheenjohtaja ovat pitäneet yhteisen tapaamisen. Lautakunta on saanut johdon selonteon vuoden 2012 tilinpäätöksestä.

Annettavan arvioinnin perustaksi tarkastuslautakunta on tutustunut kuntayhtymän vuoden 2012 taloussuunnitelmaan ja talousarvioon sekä vuoden 2012 tilinpäätökseen ja henkilöstökertomukseen. Lautakunnan jäsenet ovat seuranneet kuntayhtymän päätöksentekoa heille toimitetun asiakirja-aineiston perusteella. Lisäksi arvioinnin taustatietoina ovat lautakunnan jäsenten tekemät muut tilikauden aikaiset havainnot kuntayhtymän toiminnasta. Lautakunta on saanut vastuunalaiselta tilintarkastajalta sekä suulliset, että kirjalliset raportit ja on perehtynyt annettuun tilintarkastuskertomukseen.

Kuntayhtymän valtuuston valitsemana tilintarkastajana on toiminut Oy Auditor Ab, JHTT-yhteisö (BDO Auditor Oy 1.1.2013 lukien). Vastuunalaisena tilintarkastajana tilikaudella 2012 on toiminut JHTT Eeva-Liisa Auvinen.

Tarkastuslautakunnan esittelijänä ja sihteerinä toimi vuonna 2012 kevääseen saakka va. sisäinen tarkastaja Pirjo Suoranta ja sen jälkeen revisori Esko Kekäläinen.

### **3. SAIRAAHOITOPIIRIN STRATEGIAN JA TAVOITTEIDEN TOTEUTUMISEN ARVIOINTI**

Sairaanhoitopiirin strategiassa ilmaistaan sairaanhoitopiirin toiminta-ajatus sanoin ”**sairaanhoitopiiri edistää terveyttä**” ja visio kuvataan sanoin ”**parasta terveystaloutta**”. Tähän pyritään **eettisin periaattein** eli ihmisarvoa kunnioittamalla, vastuullisuudella, ammattitaidolla, yhteistyöllä, keskinäisellä avunannolla ja tuloksellisuudella.

Asetettujen strategisten päämäärien kriittisiä menestystekijöitä tarkastellaan ja tavoitteet asetetaan tasapainotetun tuloskortin neljän näkökulman pohjalta: potilas- ja asiakaslähtöisyys, palvelujen toimivuus, taloudellisuus ja tehokkuus, henkilöstövoimavarojen hallinta ja osaaminen. Tavoitteiden toteutumista seurataan ensisijaisesti tuloskortin perusteella. Vuoden 2012 alusta toimintansa aloittaneelle Kysteri-liikelaitokselle valtuusto on asettanut kuntayhtymätason tavoitteet ja johtokunta liikelaitosta koskevat omat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Konserniyhteisöille on taloussuunnitelmassa asetettu niitä koskevat tavoitteet.

Toimintakertomuksessa ei ole erikseen tarkasteltu kuntayhtymän voimassa olevan strategian ja siihen liittyvien erillisten osastrategioiden toteutumista Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan kuntayhtymän toimintaa on johdettu voimassa olevan kuntayhtymän strategian mukaisesti.

Tilinpäätöksessä on kerrottu taloussuunnitelmassa asetettujen kuntayhtymätason, Kysin, Kysterin ja konserniyhteisöjen tavoitteiden toteutuminen.

#### **Johtopäätöksiä:**

**Valtuuston asettamien toiminnallisten tavoitteiden sitovuus tulisi määritellä taloussuunnitelmassa ja talousarviossa nykyistä täsmällisemmin.**

**Toimintakertomuksessa sitovien tavoitteiden toteutumisen raportointi tulisi olla selkeästi esitetty.**

#### **3.1 Potilas-/asiakaslähtöisyys**

Taloussuunnitelmassa valtuuston asettama tavoite ”potilaiden tutkimukseen ja hoitoon pääsy toteutuu lain säätämässä ajassa” ei aivan toteutunut.

Käsittlemättömiä läheteitä oli 997 kappaletta, 1,7 % läheteistä. Määrä kuitenkin lähes puolittui edellisvuodesta, joten toiminta oli tältä osin tavoitteen mukaista. KYSin tilanne läheteiden käsittelyssä oli vuonna 2012 kaikista sairaanhoitopiireistä viidenneksi heikoin (THL).

Hoitotakuu laajeni vuonna 2012 koskemaan myös poliklinikoiden suorittamaa hoidon arviointia. Poliklininen erikoislääkärin arviointi tai diagnostiset tutkimukset kolmen kuukauden kuluessa olivat tekemättä 12 potilaan osalta ja yli kuusi kuukautta hoitoon pääsyä odottaneita potilaita oli kolme. Hoitotakuun mukainen velvoite ei siten täysin toteutunut. Tilanne parani edellisvuodesta olennaisesti. Ensiikäntien ja hoitoon pääsyn toteutuminen vuonna 2012 oli KYSissä paras kaikista sairaanhoitopiireistä (THL).

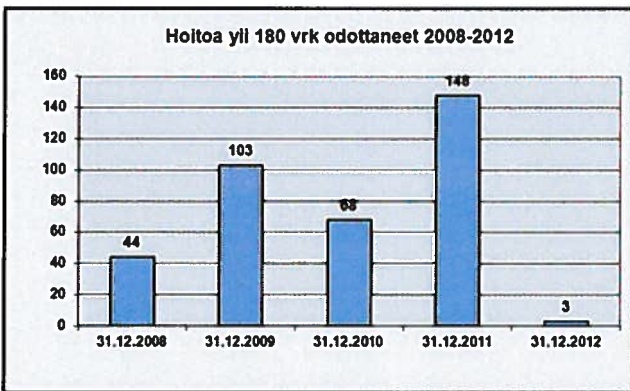
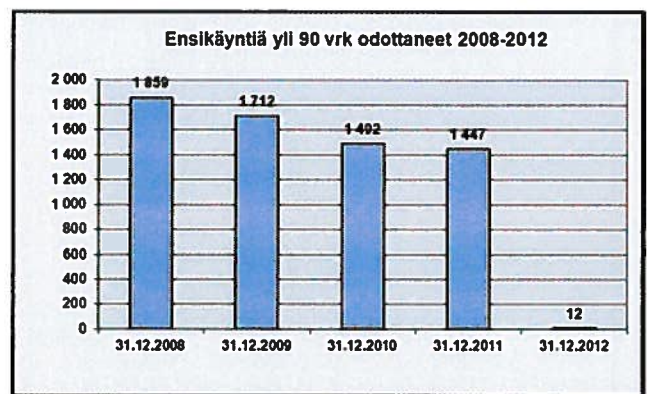
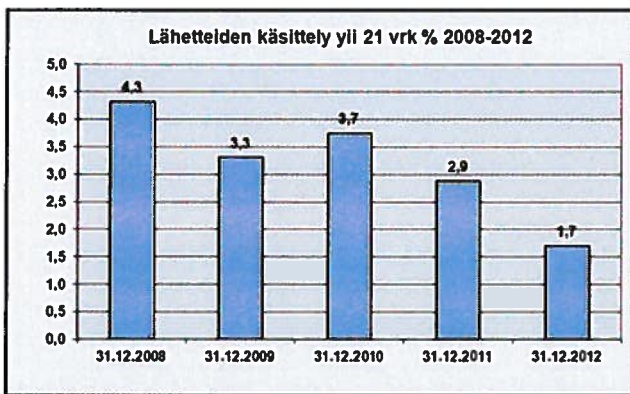


Lasten ja nuorten psykiatriassa erikoislääkärin arviointi ja tutkimukset olivat tekemättä kuuden viikon sisällä yhden potilaan osalta. Hoitoon pääsy toteutui lasten ja nuorten psykiatriassa lain ja asetetun tavoitteen mukaisesti.

Hoitotakuun veloitteet pystyttiin toteuttamaan niin, että Valviran asettaman uhkasakko raukesi.

Jonon muutoksen tavoite taloussuunnitelmassa ja käyttösuunnitelmassa oli – 777. Toteutuma oli +719, eli jono kasvoi edellisestä vuodesta. Tätä selittänee ainakin osittain poliklinisten tutkimusten lisääntymisestä johtuva potilaiden siirtyminen hoitoon.

Seuraavista kuvioista käy selville hoitotakuun toteutuminen ja sen kehitys KYSissä vuosina 2008–2012 (THL).



#### **Johtopäätöksiä:**

Tarkastuslautakunta toteaa arvionaan, että hoitotakuun toteuttamiseksi asetetut tavoitteet saavutettiin vuonna 2012 kokonaisuutena hyvin ja tilanne edellisistä vuosista parani olennaisesti.

Lakisääteisten hoitotakuuvelvoitteiden täyttäminen tulee olla ilman uhkasakkojen painettakin ehdoton tavoite. KYSin palvelutuotannon tulisi toimimia niin, ettei hoitotakuun velvoitteiden toteuttaminen edellytä poikkeuksellisten työjärjestelyjen toteuttamista, vaan että normaali ruutiinointi takaa tasaisen, hoitotakuun toteutumisen varmistavan palvelutuotannon.

### 3.2 Palvelujen toimivuus

Palvelujen toimivuudelle taloussuunnitelmassa on asetettu tavoitteet hoidon oikea-aikaiselle ja vaikuttavalle hoidolle sekä hoidon laadun varmistamiselle.

Asetetut määrälliset tavoitteet saavutettiin muutoin, paitsi hoitajakset eivät kasvaneet odotusten mukaisesti ja hoitopäivät jäivät selvästi tavoitearvosta. Hoitajakson kesto oli likimain edellisen vuoden tasolla. Hoitopäivien määrä oli taloussuunnitelmassa arvioitu selvästi liian suureksi. Poliklinikkakäyn-

tien määrä kasvoi voimakkaasti, yli 6 % (n.15600 kpl). Eniten lisääntyivät uusinta-, puhelin- ja sarjakäynnit ensikäyntien pysyessä likimain edellisen vuoden tasolla.

Hoidon haittavaikutuksia kirjattiin selvästi arvioitua enemmän ja niiden määrä kasvoi hieman edellisvuodesta.

Potilasasiamiehelle tulleet yhteydenotot lisääntyivät KYSin osalta 28 %. Vuodesta 2010 vuoteen 2012 yhteydenotot ovat lisääntyneet 44 %, 263 kappaleella. Merkittävimmät muutokset ko. jaksolla koskevat seuraavia asioita: kohtelu (80), hoidon laatu (45) ja hoitovahingot (34). Kysterin toimintaan liittyviä yhteydenottoja potilasasiamiehelle tuli vuoden aikana kaikkiaan 28. Yhteydenottojen syiden jakauma oli samankaltainen kuin KYSissä. Korvattujen hoitovahinkojen määrässä ei ole viime vuosina tapahtunut olennaista muutosta.

Siirtoviivemaksuja kertyi vuonna 2012 enää vain n. 0,3 M€, määrän ollessa vielä muutama vuosi sitten kymmenkertainen. Muutos ilmentää osaltaan erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon hoitoketuissa tapahtunutta parantumista viime vuosina.

#### **Johtopäätöksiä:**

**Hoidon haittavaikutusten kirjaamiskäytäntöjen tehostuminen on tarkastuslautakunnan mielestä hyvä asia ja parantaa osaltaan hoidon läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta.**

**Tarkastuslautakunnan arvion mukaan erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon hoitoketjujen toimivuus on viime vuosina parantunut, mutta vaatii edelleen tehostamista.**

**Kuntayhtymässä on käynnissä lukuisia hankkeita, joilla pyritään parantamaan hoitoketjujen toimivuutta. Toimintakertomuksessa ei ole riittävästi analysoitu eikä arvioitu näiden hankkeiden vaikuttavuutta.**

### **3.3 Henkilöstövoimavarojen hallinta ja osaaminen**

KYSin henkilöstötyytyväisyys säilyi edellisen, vuoden 2010 mittauksen tasolla jääden sairaalan tasolla hieman tavoitearvosta. Koko sairaanhoitopiirissä mittarin keskiarvo oli 3,8, eli tavoitteen mukainen. Täydennyskoulutukselle asetetut tavoitteet toteutuivat hyvin.

Tavoitteeksi asetettu nettotyöpanos 2933 ylittyi 44 työpanoksella. Se on 1,5 % yli tavoitteen ja vastaa keskimääräisen työpanoksen hinnalla laskettuna n. 3,2 M€:n kustannusta. Vuoden 2011 nettotyöpanos oli 46 suurempi kuin valtuuston asettama tavoite. Tavoitteista poikkeaminen kahden tilikauden aikana (90 työpanosta) merkitsee ainakin n. 6 M€:n kustannusta. Nettotyöpanoksen lisäys, vertailukelpoisiksi muutettujen tilinpäätösten perusteella, on vuodesta 2011 vuoteen 2012 +167, minkä merkitsee keskimääräisen työpanoksen hinnalla laskettuna n. 12 M€:n kustannusta. Suurimmat poikkeamat suunnitellussa ja toteutuneessa työpanoksessa olivat vuonna 2012 Kliinisten tukipalvelujen palvelualueen Ensihoito, päivystys ja tehohoito palveluyksikössä (30) ja Kliinisten henkilöstöpalvelujen palveluyksikössä (20).

Vuoden 2012 varsinaisessa talousarviossa henkilöstömenot olivat selvästi alimitoitettut ja niihin myönnettiin syksyllä n. 5,4 M€:n suuruinen lisämääräraha. Tilinpäätöksen mukaiset henkilöstökulut toteutuivat n. 3 M€ muutettua talousarviota suurempina. Tästä lomapalkkavelan tulosvaikutteinen lisäkirjauksen osuus on 2,1 M€.

Kokonaisuutena vertailukelpoiset henkilöstökulut kasvoivat vuodesta 2011 peräti 9,3 %. Lomapalkkavelan lisäkirjaus huomioiden muutos on 8,3 % (16,2 M€).



### **Johtopäätöksiä:**

**Henkilöstövoimavarojen hallinta edellyttää tarkastuslautakunnan arvion mukaan huomattavaa kehittämistä. Poikkeamat tavoitteeksi asetetun ja toteutuneen työpanoksen osalta ovat olleet useina vuosina liian suuria. Tarkastuslautakunnan mielestä poikkeamia ei ole toimintakertomuksessa selvitetty riittävän perusteellisesti ja avoimesti.**

**Tuottavuusohjelman toteuttaminen edellyttää henkilöstövoimavarojen perusteellista suunnittelua ja hallintamenetelmien kehittämistä lähtökohtana voimavarojen mahdollisimman taloudellisen ja tehokas käyttö.**

**Henkilöstöresursseissa tapahtuneet muutokset eivät näy suoraan KYSin toiminnan volyymeissa eikä tätä yhteyttä ole analysoitu toimintakertomuksessa. Henkilöstömenojen kasvu on tarkastuslautakunnan mielestä ollut osin hallitsematonta.**

## **3.4 Taloudellisuus ja tehokkuus**

Vuoden 2012 muutetun talousarvion mukainen tasapainotavoite, alijäämä 1,6 M€, ei KYSin osalta toteutunut. Lopullinen tilikauden alijäämä, Kysteri-liikelaitoksen 0-tulos mukaan lukien, on koko kuntayhtymässä n. 6 M€. Tilikauden yli-/alijäämälle, eikä myöskään kumulatiiviselle yli-/alijäämälle, ole asetettu valtuustoon nähden sitovaa taloudellista tavoitetta. Kuntayhtymän pidemmän aikavälin talouden tarkastelussa taseeseen kertynyt yli-/alijäämä on keskeinen mittari.

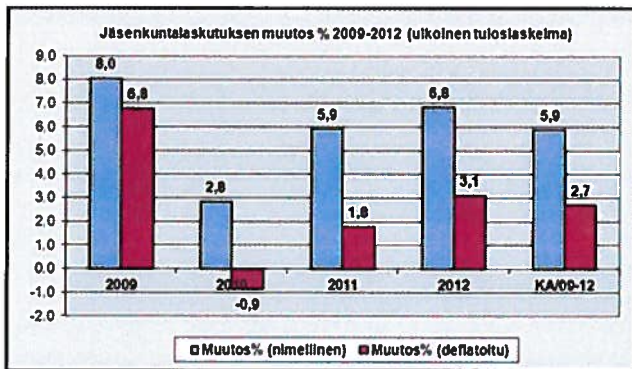
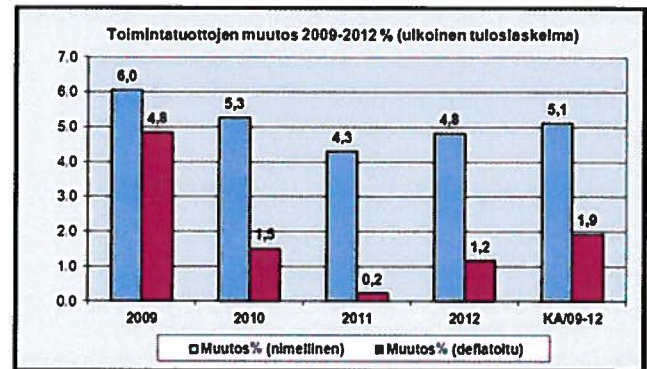
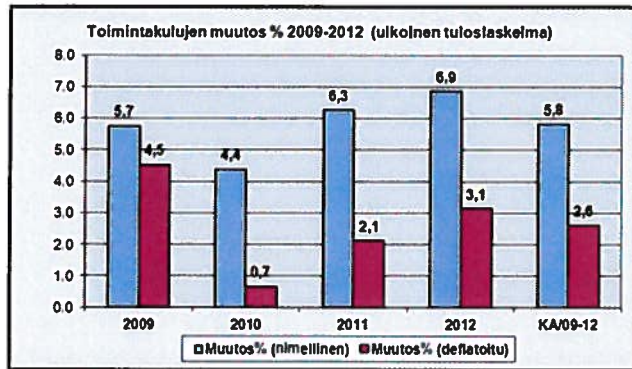
Kuntayhtymän taseen kumulatiivinen alijäämä tilikauden 2012 lopussa on n. 15 M€. Taloussuunnitelman 2013–2015 mukaan ko. tilikausilta ei arvioida kertyvän ylijäämää. Kuntayhtymällä ei ole kuntalain mukaista alijäämän kattamisvelvoitetta, mutta talouden tasapainossa pitämisen velvoite sillä on. Kertyneen alijäämän kattaminen tulee tarkastuslautakunnan mielestä olla tulevien vuosien taloudenhoidon lähtökohtana. Jäsenkuntien talouden ahdingosta johtuvien vaateiden siirtämistä kuntayhtymän alijäämiksi ei voida pitää hyväksyttävänä.

Talouden tasapainolle taloussuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden toteutumisesta on tehty selkoa toimintakertomuksessa. Toimintakertomuksessa muutoksia tarkastellaan vertailukelpoiseksi muutettuun vuoden 2011 tilinpäätökseen. Esitettyjen tietojen osalta todetaan seuraavaa:

- toimintatuotot alittivat tavoitteen ja kasvoivat edellisvuodesta 5,6 %
- jäsenkuntien maksuosuudet toteutuivat talousarvion mukaisesti ja kasvoivat edellisestä vuodesta 6,8 % (16,4 M€) – pitäytyminen talousarvion mukaisessa jäsenkuntalaskutuksen tasossa johti osaltaan kuntayhtymän alijäämää
- ulkokuntamyynti toteutui talousarvion mukaisesti ja kasvoi edellisvuodesta 6,0 %
- toimintakulut kasvoivat edellisvuodesta erittäin paljon, 7,8 % (25,9 M€), uusilla vuonna 2012 aloitetuilla toiminnoilla oikaistuna 5,3 % (12,7 M€)
- henkilöstökulujen muutos edellisvuodesta oli peräti 9,3 %, jossa mukana uudet toiminnot (muutos vuoden 2011 virallisen tilinpäätökseen on 1,6 %, 3,3 M€)
- palvelujen ostot kasvoivat 2,8 % (rakenteissa tapahtuneista muutoksista johtuen muutos viralliseen vuoden 2011 tilinpäätökseen oli 36 %:n, 19,7 M€)
- vuoden 2011 virallisesta tilinpäätöksestä henkilöstömenot ja palvelujen ostot kasvoivat yhteensä 23 M€

Sairaalakustannusindeksin pisteluvun muutos vuodesta 2011 on ennakkotietojen mukaan 3,6 %. Kuntaliiton ennakkotietojen mukaan sairaanhoitopiirin toimintakulujen keskimääräinen muutos vuodesta 2011 oli 5,3 % ja toimintatuottojen 3,7 %. Koko kuntasektorin toimintakulujen kasvu on ennakkotietojen mukaan 5,0 %. KYSin toimintakulut kasvoivat vuonna 2012 selvästi keskimääräistä voimakkaammin.

Virallisten tilinpäätösten perusteella lasketut KYSin toimintatuottojen ja -kuluja muutokset olivat noin prosenttiyksikön vertailukelpoisiksi muutettuja lukuja pienemmät. Seuraavassa on tarkasteltu virallisten tilinpäätösten perusteella toimintakuluja ja -tuottojen sekä jäsenkuntalaskutuksen muutoksia sekä nimellisesti, että sairaalakustannusindeksillä deflatoituna kaudella 2009–2012.



KYSin talousarvioon tehdyt muutokset vuonna 2012 olivat ennätyskellisen suuret, menoissa n. 22 M€ (6,3%). Vuoden 2012 varsinainen talousarvio laadittiin siten aiempien vuosien tapaan selvästi alimitoitettuna. Tilanne ei tältä osin ollut sairaanhoitopiireistä poikkeava, sillä Kuntaliiton tilastojen mukaan kaikkien sairaanhoitopiirien tilinpäätösten mukaiset toimintakulut ylittivät 4,9 %:lla varsinaiset talousarviot.

Tarkastuslautakunta on kiinnittänyt jatkuvaan alibudjetointiin huomiota aiempien vuosien arviointikertomuksissaan. KYSin vuoden 2013 talousarvion laadinnassa on ollut tavoitteena toteuttaa aiempaa realistisempaa budjetointiä. Tästä antaisi viitteitä myös se, että toimintamenojen muutos vuoden 2012 tilinpäätöksestä on KYSissä 5,6 %, kun muutos sairaanhoitopiireissä on keskimäärin vain 2,1 % (Kuntaliitto). Alkuvuoden 2013 talouden toteumatiedot ja niiden pohjalta laaditut ennusteet antavat kuitenkin tarkastuslautakunnan mielestä huolestuttavan kuvan kuluvan vuoden talouden kehityksestä. Menot ja jäsenkuntalaskutus ovat kasvamassa selvästi arvioitua enemmän. Taloussuunnitelmaan 2013-2015 sisältyvien tuottavuusohjelman mukaisten taloudellisten tavoitteiden toteutumiseen liittyy näin ollen merkittäviä riskejä.

### Talousarvion taloudellisten tavoitteiden toteutuminen

Valtuuston hyväksymän vuoden 2012 talousarvion sitoviksi kuntayhtymän (ilman Kysteri-liikelaitosta) taloudelliseksi tavoitteiksi oli vahvistettu seuraavat ulkoiset erät (M€):

Tavoite	TA (alkup.)	TA (muut.)	TP	Tot%
-kokonaistulot	351,4	372,4	370,3	99,4
-kokonaismenot	353,8	374,0	376,2	100,6
-investoinnit	32,6	36,6	36,9	100,8
-pitkäaikainen lainanotto	25,0	25,0	25,0	100,0

Sitovista taloudellista tavoitteista kokonaistulot, kokonaismenot ja investoinnit eivät aivan toteutuneet. Poikkeamat ovat kuitenkin pieniä ja kokonaisuutena talousarvion sitovien erien toteutuma muutettuun

talousarvioon nähden on hyvä. Tulojen alittumisesta ja toisaalta menojen ylittymisestä seurasi kuitenkin talouden tasapainoon n. 4 M€:n negatiivinen vaikutus.

Taseyksiköille valtuuston erikseen asettamat tulostavoitteet toteutuivat seuraavasti:

Taseyksikkö (1000 €)	TA	TA	TP	POIKKEAMA
Kanttiini ja virkistystoiminta	0	0	0	0
Lääkehuolto	674,6	974,8	-60,0	-1034,8
KYS-Sydänkeskus	408,7	2408,0	1453,1	-954,4
KYS-Neurokeskus	2139,7	1715,4	1330,0	-385,4
KYS-Kuvantamiskeskus	99,8	-800,2	-1318,8	-518,6
Välinehuolto	-11,5	-11,5	14,0	+25,5

Sitovat vuoden 2012 tulostavoitteet taseyksiköistä saavuttivat vain Kanttiin ja virkistystoiminta sekä Välinehuolto. Taloussuunnitelmassa on taseyksikköjen taloudellisena lähtökohtana todettu se, että ne toimivat siten, ettei taseyksiköiden tulos muodosta merkittävää voittoa. Toimintaa tarkastellaan kolmen vuoden periodilla, jonka aikana taloudellinen tulostavoite on nolla (0).

Taseyksiköiden kumulatiiviset yli-/alijäämät ovat vuoden 2012 lopussa seuraavat (t€): Kanttiini ja virkistystoiminta 0, Lääkehuolto -399, Sydänkeskus +4959, Neurokeskus +3281, Kuvantamiskeskus -1354 ja Välinehuolto -255. Muiden kuin Sydänkeskuksen ja Neurokeskuksen taseen yli-/alijäämät ovat kertyneet vuoden 2011 alusta. Edellä mainitulla kahdella taseyksiköllä ylijäämää on myös vuodelta 2010. Kolmen vuoden periodilla tapahtuva tulostavoitteen toteutumisen arviointi tulee tapahtumaan tilikaudesta 2013 lukien.

Valtuusto ottaa kantaa kaikkien talousarvion sitovien erien poikkeamiin tilinpäätöksen hyväksymisen yhteydessä. Tarkastuslautakunnan mielestä sitovien erien poikkeamat muutettuun talousarvioon nähden ovat hyväksyttäviä.

#### **Johtopäätöksiä:**

**Jäsenkuntien omasta taloudellisesta ahdingosta johtuvien talouden tasapainottamista ja alijäämien kattamista koskevien vaateiden kanavoimista kuntayhtymän alijäämäksi ei voida hyväksyä.**

**Taloussuunnitelmaan 2013–2015 sisältyvien tuottavuusohjelman mukaisten taloudellisten tavoitteiden toteutumiseen liittyy tarkastuslautakunnan mielestä merkittäviä riskejä. Ohjelman toteutumista tulee seurata ja valvoa tehokkaasti ja raportoida siitä säännöllisesti päätöksentekijöille. Vuoden 2013 alun perusteella tehdyt arviot ja ennusteet kuluvan vuoden talouden toteutumasta ovat tarkastuslautakunnan mielestä huolestuttavia. Tarvittaviin korjaaviin toimenpiteisiin tulee ryhtyä välittömästi.**

**Kuntayhtymän kumulatiiviselle alijäämälle tulisi asettaa sitova yläraja. Alijäämän kattamisessa tarkastuslautakunnan mielestä olisi perusteltua noudattaa kuntia koskevaa kuntalain velvoitetta, vaikka laki sitä ei tällä hetkellä edellytäkään.**

**Taloudellisten tavoitteiden muuttuessa tulee tehdä tarvittavat muutokset myös toiminnallisiin tavoitteisiin ja päinvastoin. Vuoden 2012 talousarviomuutosten perusteella ei ole muutettu toiminnallisia tavoitteita.**

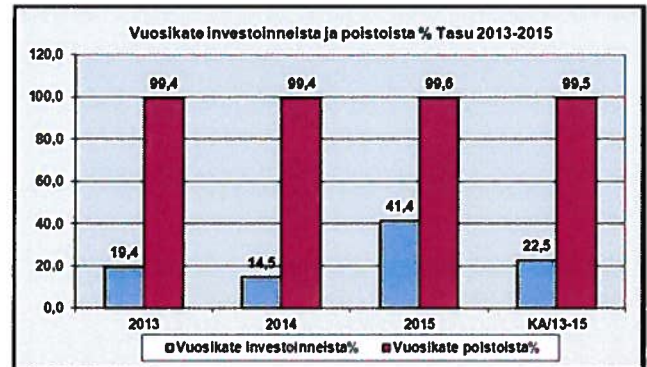
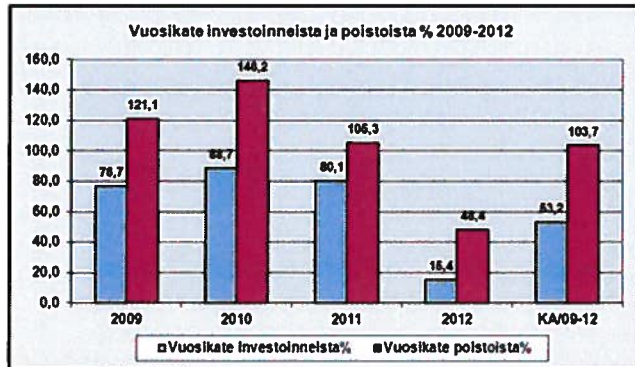
**Tarkastuslautakunta katsoo, että sisäisiä palveluja tuottavien yksiköiden taloutta tulee hoitaa tiukasti niin, ettei sisäinen hinnoittelu johda aiheettomasti ulos myytävien palvelujen hintojen kohoamiseen.**



### 3.5 Investoinnit ja lainat

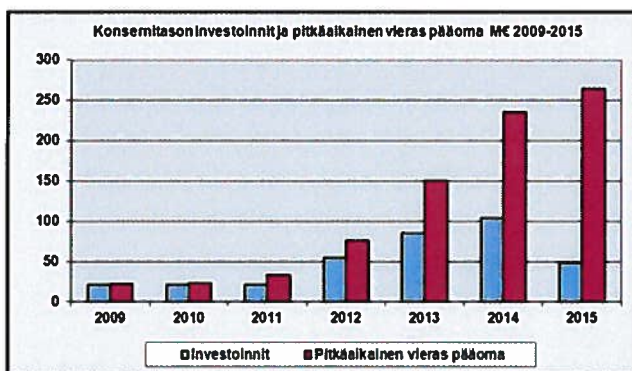
Sairaanhoitopiirin kokonaisinvestoinnit vuonna 2012 olivat 36,9 M€ ja toteutuivat 0,3 M€ talousarviota suurempina. Uutta lainaa investointien rahoittamiseen otettiin suunniteltu 25 M€.

Vuosikatteen osuus investoinneista sekä osuus poistoista vuosina 2009–2012 ja taloussuunnitelman 2013–2015 perusteella käy selville seuraavista kuvioista.



Sairaanhoitopiirin lainakanta on ollut tähän saakka alhainen, johtuen KYSin matalasta investointitasosta viime vuosina. Liikelaitoksella ei tulevaisuudessakaan ole juuri mitään vaikutusta lainakantaan sillä sen toiminnot tapahtuvat peruskunnilta vuokratuissa toimitiloissa. Tulevina vuosina sairaanhoitopiirin ja koko kuntayhtymäkonsernin lainakanta tulee kasvamaan voimakkaasti johtuen KYSin omista ja merkittävässä määrin myös kuntayhtymän tytäryhteisöjen toteutettavaksi annetuista investoinneista.

Seuraavasta kuvioista nähdään vuosittaisten kuntayhtymäkonsernin investointien ja pitkäaikaisen vieraan pääoman kehitys tilinpäätöstietojen 2009–2012 ja taloussuunnitelman 2013–2015 tietojen perusteella tarkasteltuna.



#### Johtopäätöksiä:

Investoinnit on vuonna 2012 toteutettu tehtyjen päätösten ja niihin osoitettujen määrärahojen mukaisesti.

Käynnissä olevilla ja tulevilla kuntayhtymäkonsernin suurinvestoinneilla tavoiteltavien tuottavuusohjelman mukaisten tavoitteiden toteutuminen tulee varmistaa. Tarkastuslautakunta

esittää, että valtuustolle annetaan vuoden 2013 aikana selvitys/laskelmat investoinneilla tavoiteltavista toiminnallisista ja taloudellisista vaikutuksista siten, että asetettujen tavoitteiden toteutumista voidaan tulevina vuosina verrata ja arvioida näitä tavoitteita vasten. Tarkastuslautakunnan mielestä tämä arviointi tulisi sisällyttää jatkossa toimintakertomuksiin.

### 3.6 Tutkimus ja opetus

EVO -pisteiden (tutkimus) määrä jäi hieman alle tavoitteen, mutta kasvoi edellisvuodesta. Koko erityisvaltionosuus vuonna 2012 oli KYSille 15,1 M€ (vuonna 2011 15,4 M€). Tästä valtion tutkimusrahoituksen (VTR) KYSille kuuluva osuus oli 3,9 M€. Koko KYSin ervalle myönnetty VTR oli 5,1 M€.

**Johtopäätöksiä:**

**Tutkimus- ja opetustoiminnasta on tehty asianmukaisesti selkoa toimintakertomuksessa.**

### **3.7 Konserniyhteisöjen toiminta ja talous**

Kuntayhtymäkonserniin kuuluville yhteisöille asetettujen tavoitteiden toteutumisesta on tehty selkoa toimintakertomuksessa. Tytäryhteisöstä Sakupe Oy ei saavuttanut sille asetettua tulostavoitetta. Aiemmistä vuosista poiketen toimintakertomuksessa on esitetty konserniyhteisöjä koskien myös ISLABin tiedot.

Toiminta konserniyhteisöissä on toimintakertomuksessa esitettyjen tietojen perusteella ollut asetettujen tavoitteiden mukaista. Konserniyhteisöjen pitkäaikaisen velan määrä on selvässä kasvussa. Merkittävimmin tähän vaikuttaa Ki Oy Mustinlammen kautta sairaanhoitopiirin ydintoimintaa palvelevien kiinteistöinvestointien toteuttaminen.

**Johtopäätöksiä:**

**Tarkastuslautakunta toteaa, että omistajaohjauksen, konsernijohtamisen ja riskienhallinnan merkitys tytäryhteisöissä korostuu entisestään lähi vuosien korkean investointitason ja voimakkaan lainakannan kasvun myötä.**

**Kuntayhtymän määräysvallan ulkopuolella olevien merkittävien palveluntuottajien kanssa tehtävän yhteistyön lähtökohtana on kumppanuus. Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan toimintojen ulkoistamiseen liittyvät riskit tulee myös näiden toimijoiden osalta entistä perusteellisemmin arvioida ja toiminnan läpinäkyvyyttä tulee pystyä parantamaan.**

### **3.8 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta**

Sairaanhoitopiirin sisäisen valvonnan toteuttaminen on perustunut hallituksen vuonna 2005 hyväksymään ja vuonna 2008 päivittämään sisäisen valvonnan ohjeeseen.

Tarkastuslautakunta on kiinnittänyt arvioinnissaan aiempina vuosina huomiota kuntayhtymän riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan kehittämistarpeisiin. Kuntayhtymän taloussuunnitelmaan on sisältynyt tavoite riskienhallintaohjelman uudistamisesta vuosien 2012 ja 2013 aikana.

Palvelualuejohtajat ovat raportoineet sairaanhoitopiirin johtajalle sisäisen valvonnan toteuttamisesta ja keskeisistä havainnoista tilikaudella. Sisäinen tarkastus on antanut oman yhteenvetoraporttinsa johdolle. Toimintakertomuksessa esitetty hallituksen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan selonteko perustuu em. tietoihin.

Vuoden 2012 lopulla valtuusto hyväksyi kuntayhtymän sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet ja päivitetty tilivelvollisten tiedot. Hallitus on hyväksynyt uuden sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan yleisohjeen, joka sisältää riskienhallinnan käsikirjan. Toimintajärjestelmä on uudistettu ja auditoitu vuoden 2012 aikana ja sille on myönnetty uusi sertifikaatin vuoden 2013 alussa. Alueellinen potilasturvallisuussuunnitelma on valmistunut ja se tulee käsittelyyn kevään 2013 aikana.

**Johtopäätöksiä:**

**Tarkastuslautakunta toteaa, että sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet kuntayhtymässä ovat ajan tasalla. Ohjeistuksen mukaisen toimintatavan jalkauttamiseen palvelualueille ja palveluyksiköihin sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan sisäistämiseen osaksi joka-päiväistä johtamis- ja esimiestoimintaa tulee panostaa riittävän koulutuksen ja konsultoinnin avulla.**



Tarkastuslautakunnan mielestä uuden (2013–2016) tarkastuslautakunnan yhtenä tärkeänä tehtävänä on seurata ja arvioida kuntayhtymän ja koko kuntayhtymäkonsernin riskienhallintaprosessin etenemistä ja toimeenpanoa.

## 4. VUODEN 2012 TARKASTUKSEN PAINOPISTEALUEET

### Hankintatoimi

Sairaanhoitopiirin hankintojen kilpailuttaminen, päätösten ja sopimusten tekeminen on annettu yhteistyösopimuksin merkittävältä osin IS-Hankinta Oy:n tehtäväksi. IS-Hankinta Oy toimii hankintalain mukaisena sairaanhoitopiirin hankintayksikkönä. Sairaanhoitopiirin omistus ko. yhtiössä on 39 %.

Sairaanhoitopiirillä on myös oma hankintapalvelujen yksikkö. Sen tehtävänä on koordinoida sairaanhoitopiirin hankintoja ja avustaa palveluyksiköjä pienhankintojen kilpailuttamisessa, päätöksenteossa ja sopimusasioissa.

Sairaanhoitopiirin oman hankintapalvelujen yksikön roolin ja resurssien vahvistaminen nähdään tärkeänä. Hyvällä sisäisellä yhteistyöllä ja koordinoinnilla voidaan saada aikaan myös säästöjä. Tarkastuslautakunnan saaman käsityksen mukaan nykykäytännössä hankinnat osittain hajoavat liaksi palveluyksiköihin, jolloin kokonaiskuva hämärtyy.

Hankintojen volyymien, ostopaikkojen ja hankintojen euromäärien seurantaan ei nykyisellään ole täysin toimivia raportointivälineitä sairaanhoitopiirissä eikä myöskään hankintayhtiössä. Tarkastuslautakunnan mielestä tietohallinnon tulee olla aktiivisesti mukana kehitystyössä.

### **Johtopäätöksiä:**

**Sairaanhoitopiirin omaa hankinta- ja tilaajaosaamista, hankintapalvelujen yksikön roolia ja hankintojen sisäistä koordinointia on tarpeen vahvistaa ja kehittää. Tarkastuslautakunnan mielestä hankintojen hallintaa ja seurantaa palvelevien raportointi- ja seurantajärjestelmien käytönoton mahdollisuudet (esim. aluerondon tai vastaava) tulisi pikaisesti selvittää.**

### Kliiniset sihteeripalvelut

Kliiniset sihteeripalvelut kuuluvat kliinisten henkilöstöpalvelujen palveluyksikköön. Kliiniset sihteeripalvelut aloitti toimintansa vuoden 2011 alusta. Henkilöstön määrä oli vuonna 2012 keskimäärin 335. Tavoitteena sihteeripalveluissa on mm. standardoida yksikön toimesta klinikoilla tehtävää työtä toiminnan tehostamiseksi. Klinikoiden toiveiden ja odotusten ja tarjottavien palvelujen välillä on vielä tarkentamista ja menettelytavoista sopimista. Toiminnan kehittämisvaiheen voidaan katsoa olevan vielä käynnissä.

Potilas- ym. tietojen oikeellisuuden varmistaminen edellyttää tarkkaa kirjaamiskäytäntöä ja tehtävistä sopimista. Sihteeripalveluissa on tavoitteena resurssien kohdentaminen tehokkaasti niin, että keskiössä on potilastyö ja hoito. Tavoitteena on myös aikaansaada entistä kustannustehokkaampi toimintamalli.

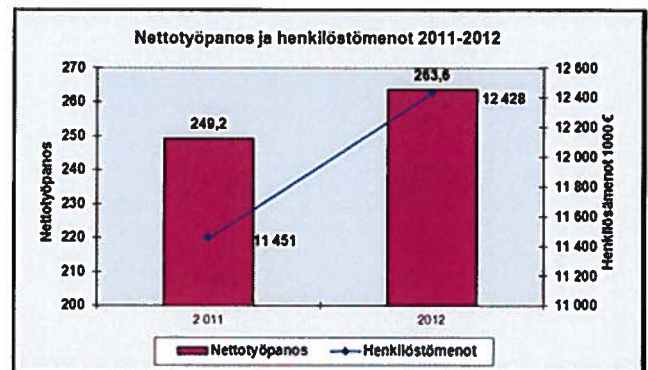
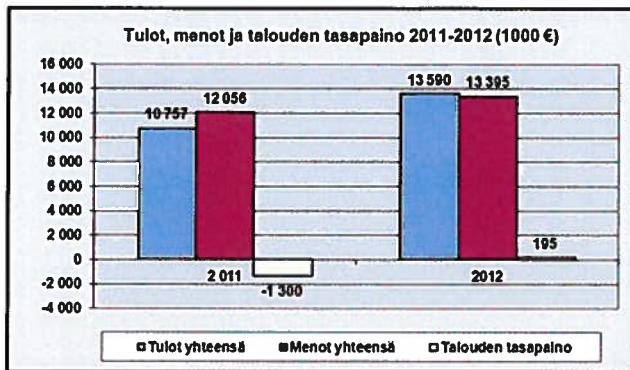
Sihteeripalvelujen hinnoittelua tarkistettiin vuonna 2012 vastaamaan paremmin kustannuksia. Taloudellinen tulos on hinnoittelumuutoksista johtuen positiivinen, kun se edellisvuonna oli selvästi tappiollinen. Yksikön tuotot siirtyvät sisäisinä kustannuksina loppukäyttäjille ja viimekädessä tuotehintoihin.

Henkilöstön saatavuus on ollut hyvä. Alueella on tarjolla koulutettua henkilöstöä eikä näköpiirissä ole työvoimapulaa.

Nykyiset tietojärjestelmät eivät tue riittävästi perustoimintaa. Myös toiminnan johtamisen ja ohjaamisen kannalta tarvittava seurantatieto on puutteellista. Tietohallinnon ja Istecki Oy:n odotetaan pystyvän

osoittamaan enemmän resursseja kehitystyöhön. Kliinisten sihteeripalvelujen tavoitteena on mahdollisimman nopea siirtyminen sähköiseen potilaskertomukseen ja puheen tunnistavien tekniikoiden käyttöön.

Kliinisten sihteeripalvelujen talouden volyyymi ja talouden tasapaino sekä työpanoksen ja henkilöstömenojen kehitys kahtena toimintavuotena käy tuloskortin tietojen pohjalta tarkasteltuna selville seuraavista kuvioista.



### Johtopäätöksiä:

Tarkastuslautakunnan arvion mukaan kliinisten sihteeripalvelujen toiminta on lähtenyt käyntiin varsin hyvin ja toiminta on kehittämissuuntautunutta. Haasteena on johtamisjärjestelmän ja käytäntöjen kehittäminen ”kahden johdon” alaisuudessa – sihteeripalvelut / klinikat. Tietohallinnon ja Istekki Oy:n tulisi yhdessä panostaa nykyistä voimakkaammin siirtymiseen sähköisiin potilaskertomuksiin sekä palveluyksikön raportointijärjestelmien kehittämiseen.

Tarkastuslautakunta toteaa, että kliinisissä sihteeripalveluissa tulee tunnistaa kuntayhtymän taloudelliset realiteetit ja toiminnan muutospainet ja olla omalta osaltaan voimakkaasti viemässä tarvittavia muutoksia eteenpäin. Vuodeosastomuutosten, sähköisten potilastietojärjestelmien, puheentunnistavien sovellusten, samoin kuin muidenkin toimintaa rationalisoivien järjestelmien käyttöönoton tulee näkyä työpanoksissa ja työn tuottavuudessa. Kaiken keskiöön toiminnan muutoksissa tulee sijoittaa asiakas/potilas. Tämä tarkoittaa mm. hoitopalautteiden käsittelyn saamista toimimaan sataprosenttisesti.

### Sydänkeskus

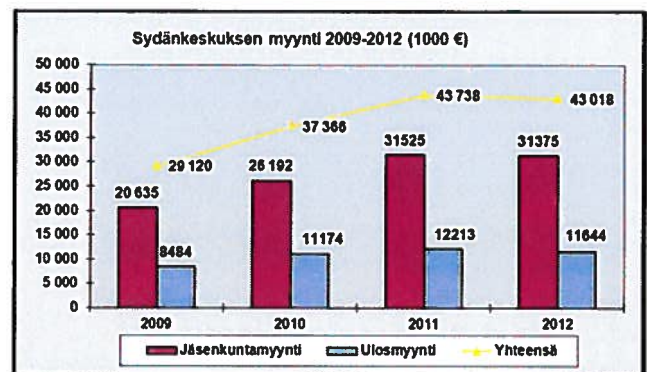
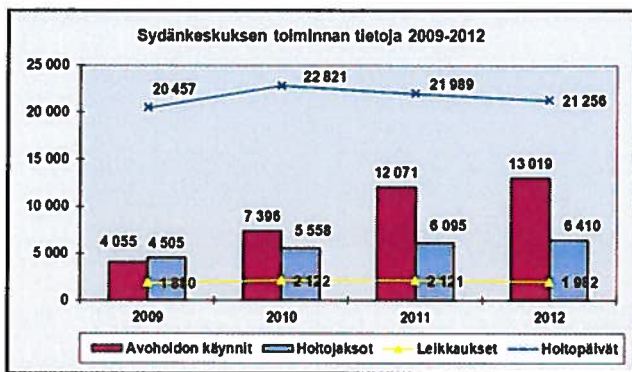
Sydänkeskus toimii yhtenä kuntayhtymän viidestä taseyksiköstä ja on liikevaihdoltaan näistä suurin (n. 44,7 M€). Liikevaihdosta n. 25 % tulee ulkokuntamyynnistä, lähinnä omalta erva-alueelta. Ilman ulkokuntamyyntiä Sydänkeskuksella ei olisi edellytyksiä toimia nykyisen kaltaisena korkeatasoisena ja laadukkaana yksikkönä. Ulkokuntamyynnin nykyisen tason säilyttäminen on välttämätöntä. Sydänkeskus toimii kilpailuilla markkinoilla niin julkisen sektorin kuin yksityisten toimijoiden kanssa.

Taloudellisen tuloksen ennakoitiin vuonna 2012 olevan positiivinen 2,0–2,5 M€:n. Lopullinen tulos jäi n. 1,5 M€:oon. Taseen kumulatiivinen ylijäämä on vuoden 2012 lopussa n. 5 M€. Merkittäviä kustannussäästöjä viime vuosina on saatu aikaan mm. materiaalihankinnoissa erva-tasoisten kilpailutusten ansiosta.

Sydänkeskuksen toimintaa on kehitetty viime vuosien aikana mm. osastoja yhdistämällä ja lisäämällä työkiertoa. Toimintojen seuraava merkittävämpi kehittämis-/uudistamisvaihe on mahdollinen siinä vaiheessa, kun uudisrakennus valmistuu ja Sydänkeskuksen toimintaa päästään järjestelemään vapautuviin tiloihin.

Perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon tehokkaan yhteistyön merkittävimpänä esteenä on perusterveydenhuollon heikko resurssointi. Esimerkiksi sydämen vajaatoiminnan hoitamisessa olisi mahdollisuuksia merkittäviin kokonaistason säästöihin, jos perusterveydenhuollossa olisi tarvittavia osajia. Hoitojen yhä kehittyessä ja väestön ikääntyessä ennustetaan sydänsairauksien hoidon tarpeen ja volyymin kasvavan aina vuoteen 2035 saakka, jonka jälkeen väestölliset muutokset kääntänevät kysyntää laskuun.

Seuraavissa kuvioissa on tarkasteltu eräitä Sydänkeskuksen toiminnan ja talouden tietoja vuosina 2009–2012 tulokortin perusteella.



### Johtopäätöksiä:

Tarkastuslautakunta toteaa, että muille kuin jäsenkunnille myytävien palvelujen pysyttäminen ainakin nykyisellä tasolla on välttämätöntä Sydänkeskuksen talouden turvaamiseksi ja alan huippuosaaminen säilyttämiseksi KYSissä. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin kanssa tehtävä yhteistyö on ensiarvoisen tärkeä.

Taseyksiköiden/palveluyksiköiden käyttöön tulee osoittaa riittävät resurssit talouden suunnitteluun, seurantaan ja raportointiin. Tarkastuslautakunnan mielestä olisi syytä arvioida koko kuntayhtymän tasolla se, tekevätkö esim. palveluyksiköjä ja klinikoita johtavat ylilääkärit tällä hetkellä sellaisia hallinnollisia tehtäviä, jotka hoituisivat tehokkaammin ja taloudellisemmin alan osaajien toimesta - lähtökohtana ”oikeat ihmiset oikeisiin töihin”.

Näköpiirissä oleva kysynnän kasvu (ikätekijät, kehittyvät hoidot, uudet löydökset, käypähoitosuosituks) tulee väistämättä lisäämään vaativien erikoissairaanhoidon palvelujen käyttöä ja kustannuksia. Hoitoketjujen toimivuuteen ja resurssien oikeaan kohdentamiseen erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon välillä tulee panostaa voimakkaasti. Tämä vaatii erikoissairaanhoidolta myös riittäviä resursseja perusterveydenhuollon toimijoiden neuvontaan, ohjaukseen ja konsultointia.

Potilaiden kotiutumista Sydänkeskuksen vuodeosastoilta jäsenkuntaan tulisi pystyä nopeuttamaan. Nyt kotiutuminen tapahtuu keskimäärin kaksi (2) vuorokautta hitaammin kuin ulkokuntaan johtuen jäsenkuntien heikosta valmiudesta hoitaa sydänpotilaita. Tarkastuslautakunta toteaa, että esim. tämä hoitoketjun toimimattomuus muodostaa yhden riskin tuottavuusohjelman toteuttamisessa.

### Tietohallinto ja arkistopalvelut

Sairaanhoitopiirin tietohallinnon henkilöresurssi on parantunut merkittävästi vuoden 2012 aikana. Resurssit ovat olleet jäntevän johtamisen ja kehittämisen osalta pitkään puutteelliset, johon seikkaan tar-



kastuslautakunta on kiinnittänyt huomiota aiemmissa arviointikertomuksissaan. Rekrytointien myötä pystytään tietohallinnossa määrittelemään ja sopimaan entistä selkeämmin toiminnalliset vastuut.

Tietotekniikkaan (käyttö-, sovelluspankkimenot) käytetään vuositasolla n. 15 M€, mikä on n. 4 % KY-Sin toimintakuluista.

Kuntayhtymän tietohallintostrategia on uudistettu. Siinä on asetettu mm. yhdeksi tavoitteeksi paperiton sairaala. Tavoitteena on, että tietojärjestelmät tukevat jatkossa entistä paremmin potilaan hoitoa ja itsenäistä selviytymistä. Tietojärjestelmien hajanaisuus ja yhteensopimattomuus haittaavat nykyisellään merkittävästi tehokasta ja taloudellista toimintaa. Erva-alueen tiiviimpi tietohallinnon yhteistyö toisi tähän jo merkittäviä parannuksia kansallisen tason yhteistyöstä puhumattakaan.

Ulkoistettujen ICT-toimintojen hallinta on tietohallinnolle suuri haaste. Tietohallinnon rooli koordinoijana ja tilaajana on ollut osittain puutteellinen ja epämääräinen. Tilannetta ollaan korjaamassa ja rakentamassa kuntayhtymään kokonaisarkkitehtuuria yhteistoiminnassa eri toimijoiden kanssa.

Arkistotoimi nivoutuu jatkossa entistä tiiviimmin tietohallintoon. Tähän liittyvät mm. monet sähköisen arkistoinnin käyttöönoton kysymykset. Arkistointia koskevien lakien ja muiden säännösten edellyttämät asiat tulee ottaa huomioon jo toimintojen suunnittelussa.

#### **Johtopäätöksiä:**

**Tarkastuslautakunta on kiinnittänyt aiemmissa arviointikertomuksissaan huomiota tietohallinnon vähäisiin resursseihin ja siitä seuraaviin riskeihin. Vuoden 2012 aikana tapahtuneet rekrytoinnit ja tehdyt vastuutukset ovat tarkastuslautakunnan arvion mukaan onnistuneet hyvin. Resurssien riittävyyttä ja oikeaa kohdentamista tulee jatkuvasti arvioida.**

**Tietohallinnon roolia kaikkien kuntayhtymän tietojärjestelmien koordinoijana, tilaajana ja selkeänä vastuutahona ulkoisiin toimijoihin nähden tulee tarkastuslautakunnan mielestä edelleen selkeyttää ja vahvistaa.**

**Tietohallinnon palvelujen tuottajien palvelukykyä ja kustannuksia tulee jatkuvasti valvoa ja seurata. Ulkoisilta toimijoilta tulee edellyttää riittävää raportointia ja valmiutta kehittää toimintaansa tilaajan/ostajan haluamaan suuntaan. Tietohallinnon roolia kaikkien kuntayhtymän keskeisten tietojärjestelmien riskienhallinnassa ja sisäisessä valvonnassa tulee vahvistaa.**

**Arkistotoimen säännökset ja asiantuntemus tulee ottaa huomioon kehitettäessä asiakirjahallintoa ja arkistointia koskien niin sähköistä kuin paperistakin toimintatapaa. Arkistonmuodostussuunnitelmat tulee saattaa ajan tasalle.**

#### **Perusterveydenhuollon ja vanhusten laitoshoidon liikelaitos Kysteri**

Perusterveydenhuollon ja vanhusten laitoshoidon liikelaitos Kysteri aloitti toimintansa vuoden 2012 alusta. Tilikauden aikana yhtenäistettiin liikelaitoksen keskeisiä johtamiseen ja toimintaan liittyviä käytäntöjä. Kaikkia palveluysikkökohtaisia toimintatapoja ei ole pyritty pakottamaan yhteen muotoon, vaan liikelaitokseen mukaan tulleiden kuntien/kuntayhtymien aiempien hyvien käytäntöjen on annettu jatkoa yhteisten linjausten sallimissa rajoissa. Liikelaitoksen ja palveluysikköjen johdolta tarkastustapaamisessa sekä lautakunnan jäsenten asiakirjoista ja muista lähteistä saaman tiedon perusteella Kysterin toiminnan on todettu käynnistyneen hyvin ja toiminnalle asetetut tavoitteet pääosin saavutetun.

Taloudellisesti ensimmäinen toimintavuosi toteutui kokonaistasolla erittäin hyvin. Palveluysikkökohtaisia poikkeamia toteutumissa on johtuen ensimmäisen vuoden budjetointiin liittyvistä vaikeuksista. Kokonaisuutena Kysterin menot alittivat budjetoidun, mikä myös peruskuntien kannalta oli positiivinen

asia. Peruskunnilta eikä palvelujen käyttäjiltäkään ole tullut palvelujen toimivuudesta merkittävää negatiivista palautetta.

Erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon yhteistyö ja sen edelleen kehittäminen koetaan Kysterin taholta keskeiseksi asiaksi.

#### **Johtopäätöksiä:**

**Tarkastuslautakunnan arvion mukaan Kysterin toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet saavutettiin hyvin. Merkittäviä toiminnan käynnistämiseen liittyviä puutteita tai epäkohtia ei ole tullut ilmi ja kentältä saatu palaute toiminnasta on ollut pääosin myönteistä.**

**Tarkastuslautakunnan mielestä sosiaalitoimen ja perusterveydenhuollon yhteistoiminta tulee olemaan avainasemassa toimivassa perustason palvelukokonaisuudessa. Kokonaisvaltaisen sote-näkemyksen pohjalta rakennettu perustason toimintamalli vähentää turhaa erikoissairaanhoidon käyttöä ja alentaa kokonaiskustannuksia. Fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen näkökulman huomioon ottaminen kokonaisterveydessä on entistä tärkeämpää. Kysterissä meillä oleva sote-ehetyks -projekti voisi toimia tässä edelläkävijänä.**

**Liikelaitoksen toiminnan käynnistämisessä on tehty suuri työ, josta tarkastuslautakunta antaa kaikille tässä työssä mukana olleille kiitosta. Tarkastuslautakunnan arvion mukaan Kysterin toiminta on hyvä esimerkki siitä, miten on onnistuttu hahmottamaan ja rakentamaan uusi toimiva kokonaisuus yhdistämällä erilaisia toimintatapoja ja -kulttuureja sekä sitouttamaan nopeasti henkilöstö tehtäviinsä.**

#### **Neurokeskus**

Neurokeskus on perustettu 2010. Tavoitteena on ollut neurologian ja neurokirurgian toimintojen yhdistäminen tehokkaaksi, joustavaksi ja toimivaksi kokonaisuudeksi. Toimintaa on tarkoitettu edelleen kehittää potilaan hoitoisuuteen perustuen mm. häivyttämällä vuodeosastojen rajat.

Neurokeskuksen ulkokuntamyynti on n. 40 % (13 M€) koko taseyksikön liikevaihdosta. Pääosa myynnistä tapahtuu erwa-alueelle, mutta tietyissä palveluissa myös koko Suomeen. Neurokirurgiassa Keski-Suomen sairaanhoitopiirin ostot ovat erityisen merkittäviä. Päivystisyhteistyötä koko erwa-alueella olisi mahdollista kehittää mm. Tele-mediisiinisten palvelujen avulla.

Neurologiassa erikoissairaanhoidon kuormittaa heikko perusterveydenhuollon resurssointi. Perusterveydenhuollossa pystyttäisiin tekemään diagnosoiteja ja testauksia selvästi nykyistä enemmän, mikäli siellä olisi riittävästi kokeneita lääkäreitä ja muuta henkilöstöä. Suositusten mukaan esim. muistikoordinaattoreita tulisi olla 1/10000 asukasta, mutta tällä hetkellä suhdeluku sairaanhoitopiirin alueella on karkeasti 1/100000. Lääkäritilannetta perusterveydenhuollossa pyritään paikkaamaan kumpuustoinnalla.

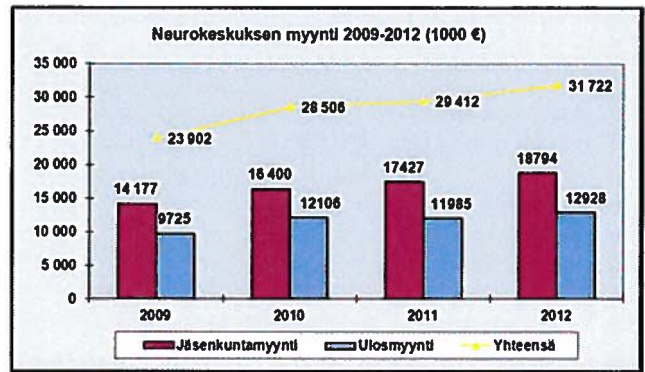
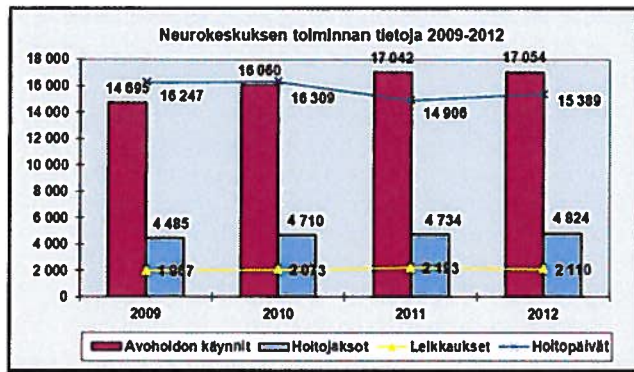
Kuntoutuksen järjestäminen on vuodesta 2010 lähtien ollut sairaanhoitopiirin vastuulla. Aiemmin päätökset kuntoutukseen lähettämisestä ja ostamisesta tekivät kunnat ja käytäntö oli hyvin epäyhtenäinen. Tehokkaaseen kuntoutukseen päässeiden osuus on kasvanut uuden toimintatavan myötä. Teho- hoidon resurssit ovat neurokeskuksen näkökulmasta olleet puutteellisia. Puuttuvaa tehohoitoa joudutaan korvaamaan vierihoidolla, jonka kustannus vuositasona on merkittävä, n. 0,5 M€.

Suuren haasteen ja myös riskin Neurokeskus näkee piilevän tuottavuusohjelman toteutuksessa siinä, miten perusterveydenhuollon puuttuvien resurssien aiheuttama ongelma, erikoissairaanhoidon ylikäyttö, pystytään ratkaisemaan. Hoitopaikan valinnan mahdollisuus vuoden 2014 alusta tuo uuden epävarmuustekijän neurokirurgiaan. Tämä voi olla sille joko mahdollisuus lisämyyntiin tai toisaalta pakote toiminnan supistamiseen.



Luotettava valtakunnallinen vertailutieto Neurokeskusten toiminnan tehokkuudesta, taloudellisuudesta ja vaikuttavuudesta puuttuu ja vaikeuttaa osaltaan resurssien allokointia.

Seuraavissa kuvioissa on tarkasteltu eräitä Neurokeskuksen toiminnan ja talouden tietoja vuosina 2009–2012 tuloskortin perusteella.



### Johtopäätöksiä:

Tarkastuslautakunnan arvion mukaan toimintojen yhdistäminen Neurokeskukseksi on ollut onnistunut ja toimiva ratkaisu ja on parantanut toiminnan tehokkuutta.

Tarkastuslautakunta näkee merkittävänä uhkana Neurokeskuksen ulosmyynnin pienenemisen ja sitä kautta käytettävissä olevien resurssien heikkenemisen toiminnan kehittämiseen ja tutkimukseen. KYSin erva-alueen yhteistoiminnan kaikinpuolinen kehittäminen ja sitä kautta KYSin eri palveluyksiköiden toiminnan kehittämisedellytysten turvaaminen tulee olla tarkastuslautakunnan mielestä selkeästi konsernijohdon vastuulla.

Kliinisten tukipalvelujen (mm. kliiniset henkilöstöpalvelut, kuvantaminen, leikkaus ja anestesia, tehohoito) toiminnan kustannukset ovat voimakkaassa kasvussa. Tarkastuslautakunnan mielestä tukipalvelujen kustannusten hallintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. Ulkoistettujen palvelujen (mm. ICT, logistiikka) toimivuuden ja kustannusten seuranta tulee tehostaa.

### **Kuvantamiskeskus**

Kuvantamiskeskuksen toiminnot käsittävät kliinisen radiologian, kliinisen fysiologian/ isotooppilääketieteen/neurofysiologian sekä kliinisen patologian yksiköt. Palveluyksikkö toimii taseyksikkönä. Taseyksikölle asetettu tulostavoite -0,8 M€ ei toteutunut, vaan alijäämä oli n. 1,3 Me. Suurin osa palveluyksikön tuloista muodostuu sisäisistä tuloista.

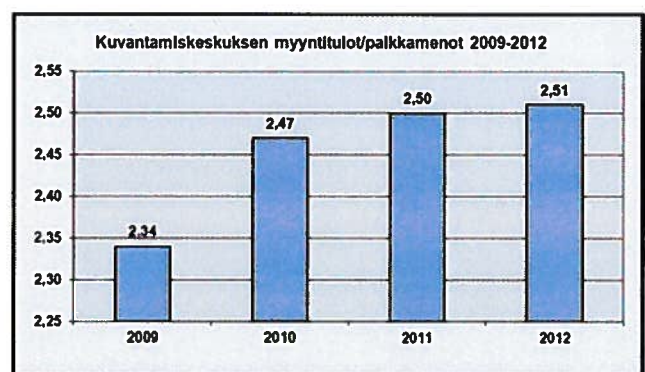
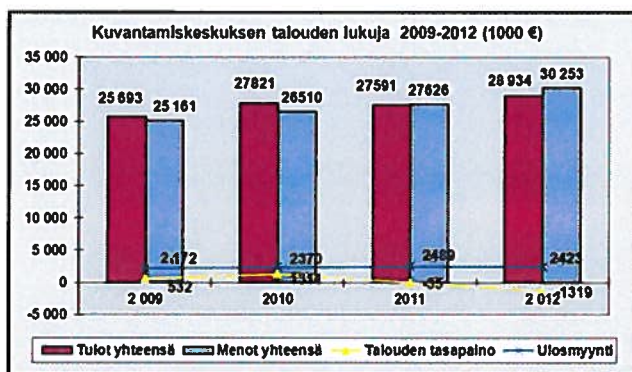
Hoitotakuun toteuttamiseksi tehtiin vuoden aikana kliinistä lisätyötä, josta aiheutui lisäkuluja. Samoin on jouduttu käyttämään ostopalveluja. Kuvantamiskeskuksen toimintoja on haitannut osittainen lääkäripula. Hoitohenkilöstön osalta tilanne on ollut hyvä.

Kuvantamiskeskuksen tutkimusmäärä on pysynyt varsin tasaisena, mutta itse tutkimukset ovat monimutkaistuneet ja monipuolistuneet niin, että niihin tarvitaan entistä suuremmat resurssit ja osaaminen. Kuvantamiskeskuksessa tehtävät toimenpiteet ovat lisääntyneet, jotka puolestaan vähentävät leikkaushoitoja.

Alueellisen tason ja myös koko Itä-Suomen kattavaan kuvantamispalvelujen yhteistyöhön, etenkin radiologiassa, olisi nykyistä laajemmat mahdollisuudet. Yhteistyön tiivistäminen antaisi mahdollisuuksia toteuttaa myös nykyistä toimivampia päivystysjärjestelyjä. Tekniset valmiudet tähän on jo olemassa.

Toimitilojen sisäilmaongelmat ja sattuneet vesivahingot ovat haitanneet yksikön toimintaa. Organisaattiorakenteiden ja toimintojen monet muutokset ovat koetelleet henkilöstön jaksamista ja sopeutumiskykyä. Palveluyksikön johdon näkemyksen mukaan yksikössä on kuitenkin hyvä ja motivoitunut henkilöstö. Talouden ja toiminnan suunnittelu- ja seurantajärjestelmissä koetaan olevan paljon kehittämistä.

Seuraavissa kuvioissa on tarkasteltu eräitä Kuvantamiskeskuksen talouden ja tehokkuuden tietoja vuosina 2009–2012 tuloskortin perusteella.



### Johtopäätöksiä:

Tarkastuslautakunnan mielestä päällekkäisyyksien poistamiseksi ja tehokkuuden parantamiseksi Kuvantamiskeskuksen toimintojen yhdistäminen koko itäisen Suomen, tai ainakin maakunnan tasolla, tulisi selvittää. Toteuttamistapana voisi lautakunnan näkemyksen mukaan olla esim. liikelaitoskuntayhtymä.

Lääkärtilanteen vakaana pitämiseksi KYSin imagoa hyvänä ja houkuttelevana työpaikkana tulisi vahvistaa. Toiminnan vakauden ja korkeatasoisen osaamisen säilyttäminen KYSissä hoituu varmimmin virkalääkärin pohjaisesti. Yksityissektorin palvelujen käytön tulisi rajoittua ainoastaan ns. ylivuotokohtiin.

Toiminnan ja talouden ennustemallit ja raportointijärjestelmät edellyttävät kehittämistä. Tarkastuslautakunta korostaa tietohallinnon ja Istekki Oy:n roolia kehitystyössä. Riittävien taloushallinnon resurssien turvaaminen Kuvantamiskeskukselle ja kaikille palveluyksiköille tulee varmistaa.

### Riskienhallinta

Sairaanhoitopiirin riskienhallinnan periaatteista ja riskienhallintapolitiikasta on valtuusto päättänyt vuoden 2012 lopussa. Hallitus on antanut niiden perusteella tarkemmat ohjeet ja hyväksynyt riskienhallinnan käsikirjan. Riskienhallinnan käsikirjan mukainen riskien kartoittaminen, niiden arvioiminen ja riskienhallintasuunnitelmien laatiminen jalkautetaan kuntayhtymän palvelualueille ja palveluyksiköihin sekä konserniyhteisöihin vuosina 2013 ja 2014.

Sairaanhoitopiirin aiemmin omana toiminta olleista toiminnoista on viime vuosina merkittävä osa ulkoistettu (Islab, Istekki Oy, Servica, IS-Hankinta Oy). Vaatehuolto, joka on myös merkittävässä roolissa sairaanhoitopiirin toiminnassa, on ollut jo pitkään hoidettuna tytäryhtiön toimesta (Sakupe). Tavoitteena on jatkossa tehdä yhteistyötä keskeisten toimijoiden kanssa ns. syvenevän kumppanuuden mal-

lilla, jossa yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt sovitaan entistä tarkemmin. Tähän liittyen ollaan laatimassa keskeisten yhteisöjen kanssa jatkuvuudenhallintasuunnitelmia.

**Johtopäätöksiä:**

**Riskienhallinnan kehittämishanke on tarkastuslautakunnan arvion mukaan onnistunut hyvin. Hyväksytyt riskienhallinnan periaatteet ja niiden pohjalta laadittu ohjeistus ja työvälineet antavat hyvän pohjan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytännön toteuttamiseen. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi etenee läpi organisaation ja että sen toteutumista seurataan ja siitä raportoidaan systemaattisesti.**

**Merkittävä osa viime vuosina ulkoistetuista kuntayhtymän omista toiminnoista on sairaanhoitopiiriin ydintoiminnan jatkuvuuden kannalta erittäin keskeisiä. Ulkoistamisiin liittyvät riskit tulee tunnistaa ja sairaanhoitopiiriin tulee pystyä omalta osaltaan varmistamaan toimijoiden kyvystä turvata kaikissa olosuhteissa ydintoiminnan jatkuminen.**

**Ulkoistettujen toimintojen palvelutaso ja palvelukyky, laatu, toiminnan tehokkuus ja kustannukset tulee olla mahdollisimman läpinäkyvästi ja aidosti tilaajan/ostajan todettavissa ja valvottavissa.**

## **5. MUUT HAVAINNOT TILIKAUDELTA**

Kuntayhtymän johtaminen on keskeisessä roolissa tämän hetkisten ulkoa ja sisältä päin tulevien voimakkaiden muutospaineiden vuoksi. Yhteistoiminnan ja yhteistyön merkitys johtamisessa korostuu. Tarkastuslautakunta toteaa omana arvionaan, että sekä luottamushenkilö- että viranhaltijajohto on tilikauden aikana hoitanut tehtävänsä asianmukaisesti ja onnistunut sairaanhoitopiiriin johtamisessa hyvin. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä lautakunnan ja luottamushenkilöjohdon välisen yhteistyön tiivistämistä ja tapaamisten säännönmukaisuutta.

Tarkastuslautakunta pitää erittäin myönteisenä asiana sitä, että johto on ottanut vakavasti KYSin toimitiloja vaivaavat lukuisat sisäilmaongelmat ja on osoittanut tarvittavia taloudellisia resursseja tilojen korjauksiin ja pyrkinyt myös muin keinoin poistamaan välittömät vaaratekijät, turvaamaan toiminnan jatkuvuuden ja henkilöstön työturvallisuuden.

Hoitotakuun toteutumiseksi tehtiin kuntayhtymässä vuonna 2012 kova ponnistus. Tarkastuslautakunta katsoo, että hoitotakuuvelvoitteissa pysyminen tulee olla yksi keskeinen toimintaa ja toiminnan järjestelyjä ohjaava tekijä myös jatkossa.

Tarkastuslautakunta katsoo, että käynnissä olevat Sote- ja kuntarakennekeskustelu ja siihen liittyvän lainsäädännön valmistelu eivät saa vaikuttaa tuottavuusohjelman ja sairaanhoitopiiriin perustehtävän toteuttamiseen, vaan näitä asioita tulee viedä määrätietoisesti ja suunnitelmallisesti eteenpäin. Lähtökohtana tulee olla aina potilas/asiakas, joka antaa oikeutuksen organisaation olemassaololle.

Tuottavuusohjelmaa tulee muokata ja päivittää niin kauan kuin kuntayhtymän taseessa on alijäämää.

## **6. TOIMIKAUDEN 2009–2012 YHTEENVETO**

Tarkastuslautakunta on käynyt toimikautensa aikana läpi suuren osan sairaanhoitopiiriin toimintoja tavaten niin sairaanhoitopiiriin ylittä johtoa, palveluyksikköjen ja klinikoiden johtoa sekä henkilöstöä. Näin ollen lautakunnan jäsenille on muodostunut varsin hyvä käsitys sairaanhoitopiiriin eri toiminnoista.



Keskeisiä toimikauden aikana esiin nousseita asioita tarkastustapaamisissa ja muussa lautakunnan suorittamassa arviointityössä ovat olleet seuraavat:

- tietojärjestelmien ongelmat, niiden suunnitteluun, käyttöön ja niiden tuottamaan informaatioon liittyvät asiat
- heikko yhteistyö perusterveydenhuollon kanssa ja jäsenkuntien liian vähäinen panostus perusterveydenhuollon kehittämiseen
- yhteistyöstä ja palvelujen järjestelyistä sopimisen vaikeus ja siitä johtuva ”kilpavarustelu” sairaanhoitopiirien kesken – tähän liittyen myös erva-alueen epävakaa toimintapohjan
- päivystykseen liittyvät ongelmat, lähetekäytännöt, jatkohoitopaikat ja tästä johtuvat resurssien optimaalisen käytön esteet
- palvelujen hinnoitteluun, sisäiseen laskutukseen ja ulkokuntamyynäntiin liittyvät asiat

Tarkastuslautakunta on lausunut näistä asioista arviointikertomuksissaan.

Hallinnon toimivuuteen, johtamisjärjestelmään ja johtamiseen liittyvät asiat eivät ole nousseet voimakkaasti esille. Tarkastuslautakunnalle on muodostunut käsitys, että kuntayhtymän vuoden 2010 loppuun asti voimassa ollut ja myös 2011 alusta voimaan tullut uusi johtamisjärjestelmä on pystynyt kylläkin hetkellä varmistamaan hyvän perustan toimintojen substanssijohtamiselle. Johdossa tapahtuneet muutokset ja vaihdokset ovat lautakunnan arvion mukaan myös sujuneet kitkattomasti.

Työyhteisöjen sisäiseen dynamiikkaan, työviihtyvyyteen, osaamiseen ja jopa henkilöstön riittävyteen liittyvät asiat eivät myöskään ole nousseet esille keskeisinä ongelmakohtina. Työympäristöön liittyen sisäilmaongelmat ovat sen sijaan olleet esillä koko tarkastuslautakunnan toimikauden ajan.

Talouden suunnittelu, talousarvion alibudjetointi, jäsenkuntien maksuosuuden kasvaminen ja työpanoksen muutos on ollut arvioinnissa esillä toimikauden kaikkina vuosina. Talouden osalta tilanne ei ole vakiintunut vieläkään, sillä myös tilikauden 2013 talousennusteet näyttävät huonoilta. Tuottavuuden kohottamiseksi aiemmin tehtyjen suunnitelmien tulokset ovat olleet vähäisiä. Myös nyt käynnistettyyn tuottavuusohjelmaan sisältyy paljon epävarmuustekijöitä. Jäsenkuntien näkökulmasta tarkasteltuna, ja ottaen huomioon mm. kuntien valtionosuuksien leikkaukset, erikoissairaanhoidon menojen liki kolmen (3) prosentin keskimääräinen vuosittainen reaalikasvu 2009–2012 on ollut liian korkea. Tuottavuusohjelman mukainen keskimääräinen vuosimuutostavoite vuoteen 2016 saakka on asetettu 2,6 prosenttiin. Käytännössä tällä tasolla pysyminen tarkoittaa reaalista menojen alenemista, joka tulee olemaan suuri haaste.

Omaa toimintaansa arvioidessaan tarkastuslautakunta on todennut kaikkien jäsenten olleen lautakuntatyöhönsä sitoutuneita. Lautakunnan työskentelytapa on ollut keskustelevalta, asioita esille nostava ja niihin paneutuva. Tarkastuslautakunta on arvioinut kuntayhtymän toimintoja ja pyrkinyt ottamaan kantaa asioihin ennakkoluulottomasti ennen muuta kunta-, kuntalainen ja potilas-/asiakas -lähtöisesti.

Toimikauden aikana järjestetty yo-sairaaloiden tarkastuslautakuntien tapaaminen koettiin hyödylliseksi. Yhteistyö, tietojen vaihtaminen, arvioinnin vertailutietojen kehittäminen ja niiden hyödyntäminen kunkin lautakunnan omassa arviointityössä olisi hyödyllistä. Tätä alkanutta yhteistyötä kannattaisi jatkaa seuraavan toimikauden lautakuntien säännöllisin tapaamisin.

Tarkastuslautakunnan arviointityön jatkuvuuden kannalta hankaluutena on todettu olevan kaikkien lautakunnan jäsenten vaihtuminen vaalikausittain. Arviointityöhön paneutuminen ja toimintojen hahmottaminen jää yhden vaalikauden mittaisella toimikaudella liian lyhyeksi ja työn pitkäjänteisyys kärsii.

Arviointityöstä saamiensa kokemusten perusteella lautakunnan jäsenet pitivät tarkastuslautakunnan säilyttämistä ulkoisen tarkastuksen yhtenä toimijana jatkossakin tärkeänä. Lautakuntien roolia ja toimintaedellytyksiä tulisi kuntalain kokonaisuudistuksen yhteydessä pikemminkin entisestään vahvistaa ja parantaa kuin harkita järjestelmästä luopumista.

Tarkastuslautakunta kiittää luottamushenkilöitä, viranhaltijoita ja koko henkilöstöä hyvästä ja rakentavasta yhteistyöstä tarkastuslautakunnan kanssa toimikaudella 2009–2012.

Kuopiossa 7. toukokuuta 2013



Katriina Kankkunen  
puheenjohtaja



Olavi Huttunen  
varapuheenjohtaja



Sari Andersson  
jäsen



Ari Heikkinen  
jäsen



Ritva Puurunen  
jäsen