



**PÄIJÄT-HÄMEEN**  
hyvinvointikuntayhtymä

**TARKASTUSLAUTAKUNNAN  
ARVIOINTIKERTOMUS VUODELTA 2017**

---

**Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän yhtymävaltuustolle**

**Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä  
Tarkastuslautakunta 2017–2020**

## SISÄLLYSLUETTELO

1.	PUHEENJOHTAJAN KATSAUS .....	3
2.	TARKASTUSLAUTAKUNTA .....	4
2.1.	Tarkastuslautakunnan kokoonpano.....	4
2.2.	Tarkastuslautakunnan arviointityön lähtökohdat ja toimintamuodot.....	4
2.3.	Sidonnaisuusrekisteri.....	5
3.	EDELLISEN VUODEN ARVIOINTIKERTOMUKSEN JÄLKISEURANTA .....	6
4.	STRATEGISTEN KÄRKIHANKKEIDEN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMISEN ARVIOINTI.....	7
4.1.	Terveyspalvelut.....	7
4.2.	Mielenterveys- ja päihdepalvelut .....	8
4.3.	Ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus .....	8
4.4.	Sosiaalipalvelut.....	9
5.	TOIMINNALLISET JA TALOUDELLISET TAVOITTEET / RAKENNEMUUTOKSET JA NIILLÄ TAVOITELLUT SÄÄSTÖT .....	10
5.1.	Erikoissairaanhoido .....	10
5.2.	Sosiaali- ja vammaispalvelut .....	10
5.3.	Mielenterveyspalvelut .....	10
5.4.	Ikääntyneiden palvelut .....	10
5.5.	Tukipalvelut.....	10
5.6.	Terveyspalvelut.....	10
5.7.	Henkilöstöryhmä .....	10
5.8.	Ensihoito ja päivystys .....	10
6.	TALOUSARVIOKIRJASSA 2017 ESITETYT TAVOITTEET .....	12
6.1.	Henkilöstö .....	12
6.2.	Yhtymähallinto .....	12
6.3.	Tukipalvelukeskus .....	13
6.4.	Ensihoito ja päivystys, ppk Aava, ympäristöterveyskeskus, ppk Oiva, Lahti sote .....	13
6.5.	Potilasasiamiehen toiminta.....	13
6.6.	Talousarvion 2017 taloudellisten tavoitteiden toteutuminen kuntayhtymätasolla .....	13
7.	SISÄISEN VALVONNAN JA SISÄISEN TARKASTUKSEN JÄRJESTÄMINEN SEKÄ TILINTARKASTAJAN TOIMINTA .....	14
8.	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	15
9.	TARKASTUSLAUTAKUNNAN ESITYS YHTYMÄVALTUUSTOLLE .....	16

# 1. PUHEENJOHTAJAN KATSAUS

## Arvoisat lukijat

Uusi tarkastuslautakunta aloitti työnsä poikkeuksellisissa olosuhteissa. Uusi Hyvinvointiyhtymä oli vasta aloittamassa toimintaansa ja organisaation rakentaminen oli vielä osittain kesken. Lisäksi vuoden 2017 talousarviossa oli sen rakenteen vuoksi varsin vähän tarttumapintaa lautakunnan työlle ja joissain kunnissa jäsenten nimeäminen viivästyi. Myös lautakunnan sihteeri vaihtui vuoden lopussa.

Työskentely jouduttiin aloittamaan täysin ns. puhtaalta pöydältä. Vertailu edellisvuosien havaintoihin oli vaikeaa organisaatiomuutoksen vuoksi.

Lautakunta päätti ottaa työskentelyn lähtökohdaksi strategisten kärkihankkeiden tarkastelun. Ne olivat ainoa selkeä toiminnallisia tavoitteita sisältävä osa talousarviossa. Loppuvuoden 2017 kuluessa lautakunta kuuli lähes kaikkia toimialoja sekä henkilöstöä. Ehdimme saada kattavan kuvan yhtymän toiminnan ensimmäisestä vuodesta.

Tarkastuslautakunnan työskentely on sujunut innostuneessa ja hyvässä hengessä. Toivottavaa olisi, että lautakunta saa yhtymän hallinnosta resurssia nykyistä enemmän mm. atk-tukeen, sidonnaisuusrekisterin hallintaan, kokousjärjestelyihin sekä muihin hallinnollisiin tehtäviin. Sihteerinä toimivan ulkopuolisen on hankalaa hoitaa tällaisia asioita.

**Pekka Törrönen**

Tarkastuslautakunnan puheenjohtaja

## 2. TARKASTUSLAUTAKUNTA

### 2.1. Tarkastuslautakunnan kokoonpano

Tilikauden aikana tarkastuslautakunnassa ovat toimineet:

#### **Jäsen**

Pekka Törrönen, Orimattila, pj  
Seppo Koskinen, Lahti, vpj  
Soile Kyntäjä, Asikkala  
Pirjo Riikonen, Heinola  
Tero Mäyrä, Hartola

#### **Varajäsen**

Markku Viljanen, Orimattila  
Sanna Mäkinen, Lahti  
Katja Riihilahti, Asikkala  
Pirjo Tuovinen, Heinola  
Antti Härkönen, Padasjoki

Tarkastuslautakunnan sihteerinä on toiminut JHTT tilintarkastaja Sirpa Karejoki 31.12.2017 asti ja 1.1.2018 alkaen JHT, HT tilintarkastaja Jukka Vuorio (BDO Auditor Oy).

### 2.2. Tarkastuslautakunnan arviointityön lähtökohdat ja toimintamuodot

Tarkastuslautakunnan tehtävistä on säädetty Kuntalain 14. luvussa ja kuntayhtymän tarkastussäännössä. Tarkastuslautakunnan asettaa tehtävänsä yhtymävaltuusto.

Kuntalain 121 §:n mukaan tarkastuslautakunnan on mm. valmisteltava valtuuston päätettävät hallinnon ja talouden tarkastusta koskevat asiat sekä arvioitava, ovatko valtuuston asettamat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Kuntayhtymän tarkastussäännön mukaan tarkastuslautakunnan tehtävänä on lisäksi seurata tilintarkastajan tarkastussuunnitelman toteutumista ja tehtävien suorittamista sekä tehtävä tarpeen mukaan esityksiä tilintarkastuksen kehittämiseksi, huolehdittava siitä, että tilintarkastusta varten on tarpeelliset voimavarat ja tehtävä aloitteita ja esityksiä lautakunnan, tilintarkastajan ja sisäisen valvonnan tehtävien yhteensovittamisesta mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla.

Tarkastuslautakunnan suorittaman arvioinnin tulokset raportoidaan vuosittain yhtymävaltuustolle osoitetussa arviointikertomuksessa.

Toimintansa tueksi tarkastuslautakunta on laatinut koko vaalikauden 2017–2020 kattavan arviointisuunnitelman, jota täsmennetään vuosittain. Arviointisuunnitelmassa on esitetty ne tulosryhmät tai muut aihealueet, jotka otetaan kunakin vuonna syvällisemmän arvioinnin kohteeksi. Suunnitelma täsmennetään työohjelmaksi vuosittain.

Vuoden 2017 arvioinnin kohteiksi valittiin koko kuntayhtymä ja sen johtaminen, hallitus, terveys- ja sairaanhoitopalvelut, ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus sekä perhe- ja sosiaalipalvelut. Painopiste on ollut strategissa kärkihankkeissa. Tarkastuslautakunta on vuoden 2017 arviointityössään käsitellyt yhtymän toimintaa yleisesti, talouden toteutumaa, lakisääteisen tilintarkastuksen raportointia, sisäisen tarkastuksen järjestämistä, henkilöstöasioita sekä investointeja.

Tarkastuslautakunta kuuli vuoden 2017 arviointiin liittyen seuraavia yhtymän viranhaltijoita ja muita asiantuntijoita:

1. Eetu Salunen, kuntayhtymän johtaja
2. Sami Sipilä, talousjohtaja
3. Ismo Rautiainen, toimialajohtaja, Ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus
4. Jouni Sakomaa, tulosaluejohtaja, Kotiin vietävät palvelut
5. Veli Penttilä, hallintojohtaja
6. Jarkko Kaskela, hankintapäällikkö
7. Juhani Sand, toimialajohtaja, Terveys ja sairaanhoitopalvelut
8. Lauri Lammi, Konservatiivinen yksikkö
9. Ryyränen Paula, va. talousjohtaja
10. Forsberg Mika, toimialajohtaja
11. Lahti Sari, tulosaluejohtaja
12. Peltola Heli, tulosaluejohtaja
13. Tarja Elomaa, hankintatulosaluejohtaja
14. Marianna Gripenberg, luottamusmies/JYTY
15. Ritva Meritie, pääluottamusmies/JUKO
16. Marjut Hakala, pääluottamusmies/Super
17. Kirsi Lehtimäki, pääluottamusmies/TEHY
18. Tuula Ojala, pääluottamusmies/JHL
19. Erja Saari; henkilöstöjohtaja
20. Jouni Peltomaa; Strategia- ja tukipalvelujen toimialajohtaja
21. Kari Ratala, toimitilat tulosaluejohtaja

Lisäksi tilintarkastaja, JHT, HT Minna Ainasvuori (BDO Auditor Oy) raportoi tarkastuslautakunnalle lakisääteisestä tilintarkastustyöstä.

Tarkastuslautakunta kokoontui vuoden 2017 arviointiin liittyen välillä elokuu 2017-toukokuu 2018 yhteensä 9 kertaa.

### **2.3. Sidonnaisuusrekisteri**

Vuoden 2015 kuntalain (410/2015) hallintoa ja johtamista koskevat säännökset tulivat voimaan 1.6.2017 lukien. Lain 121.1 §:n ja 5 kohdan mukaan tarkastuslautakunnan tehtävänä on valvoa 84 §:ssä säädetyn sidonnaisuuksien ilmoittamisvelvollisuuden noudattamista ja saattaa ilmoitukset valtuustolle tiedoksi. Tarkastuslautakunta käsiteli ja hyväksyi kuntayhtymälle toimitetut 33 sidonnaisuusilmoitusta ja päätti toimittaa ne yhtymävaltuustolle tiedoksi. Neljää ilmoitusvelvollista lukuun ottamatta kaikki ilmoitusvelvolliset toimittivat sidonnaisuusilmoitukset.

### 3. EDELLISEN VUODEN ARVIOINTIKERTOMUKSEN JÄLKISEURANTA

Tarkastuslautakunta kiinnitti 2016 erityistä huomiota seitsemään asiaan, joihin yhtiön hallitus vastasi syksyllä 2017 seuraavasti:

1. Talousarviossa esitetään selkeästi toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet
  - Otetaan huomioon v. 2018 talousarvion valmistelussa.
2. Rakenteita uudistetaan eri toimialojen kesken ja hoitoketju huomioiden
  - Koko maakunnan kokoisessa yhtymässä paremmat mahdollisuudet toteuttaa.
3. Ensihoidon palvelutasoa tarkasteltu usein ja Akkuna lopetettu
  - Kerrattu palvelutasopäätösten vaiheet ja päätökset ovat voimassa toistaiseksi.
  - Akkunan toimintoja on voitu toteuttaa osin muualla ja säästöjä ei havaittu.
4. Verso on toiminnallisesti raskas, yhdistettävä perusterveydenhuoltoon
  - Lakisääteinen toiminto. Liikelaitosmalli on paras tapa toteuttaa kuntien kannalta.
5. Henkilöstön asema (varhe-maksut, työtapaturmat, jaksaminen, rakenteet, muutostuki)
  - Varhe-maksuja hillitään tyky-koordinaatiolla.
  - Muutos aiheuttaa aina huolta.
  - Isossa muutoksessa oli keskityttävä vain välttämättömiin toimintoihin (mm. palkat), muut tavoitteet on aikataulutettu.
6. Riskienhallinta haltuun ja turvallisuusorganisaatio kuntoon
  - Riskienhallinnasta ja valmiussuunnittelusta tehty 31.8.2017 esitys.
  - Työsuojelupäällikön tehtävät sisältyvät työhyvinvointipäällikön tehtäviin.
7. Sisäisen tarkastuksen jatkuvuuden varmistaminen ja tilintarkastuspäivien lisääminen
  - Järjestelyt huomioitu ERVA-sopimuksessa.
  - Päiviä lisätty 60:een.

Tarkastuslautakunta on seurannut edellisen tarkastuslautakunnan tekemiä havaintoja, johtopäätöksiä ja suosituksia.

## 4. STRATEGISTEN KÄRKIHANKKEIDEN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMISEN ARVIOINTI

Hyvinvointiyhtymän vuoden 2017 talousarvio ja -suunnitelma perustuivat nk. projektisuunnitelman strategisen tason tavoitteisiin, jotka on esitetty taulukossa 1. Näistä kukin toimiala johti omia tavoitteitaan. Lisäksi itse talousarviossa ja -suunnitelmassa oli mm. henkilöstötavoitteita sekä nk. kärkihanketyöryhmän asettamia taloudellisia tavoitteita.

Vuoden 2017 talousarviosta ei käynyt selkeästi ilmi, mikä taho oli laatinut mainitun projektisuunnitelman ja mikä mainittu kärkihanketyöryhmä oli ollut.

Luvussa 4 arvioidaan taulukon 1 tavoitteiden toteutumista kärkihankkeittain.

Taulukko 1. Strategisten kärkihankkeiden tavoitteet

Taloudellinen kestävyys	Vaikuttavuus	Asiakaslähtöisyys
<ul style="list-style-type: none"><li>Soten kokonaiskustannukset sektoreittain kasvavat enintään 1 % vuodessa</li><li>Otamme käyttöön kustannustehokkuuteen ja vaikuttavuutta arvioivia mittareita ja niiden pohjalta muodostuvia kannustimia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Asukkaiden terveyserot kaventuvat</li><li>Palveluiden täydellinen horisontaalinen ja vertikaalinen integraatio</li><li>Palveluketjut muodostavat saumattoman kokonaisuuden</li><li>Innovatiiviset uudet toimintamallit sekä tietotekniikan ja digitalisaation hyödyntäminen</li><li>Tavoitteellinen tiedolla johtaminen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Asiakkaiden tyytyväisyys palveluihin paranee</li><li>Hyvinvointiyhtymä on perustasovetoinen, uudelleenorganisoitu ja toimintakulttuuriltaan ennakkoluuloton, nopeasti reagoiva ja ratkaisukeskeinen</li><li>Palvelut tuotetaan monituottajamalliin pohjautuen tasalaatuisina keskitetysti ohjatussa palveluverkossa</li></ul>

Strategisten kärkihankkeiden tavoitteet on asetettu toiminnan kannalta keskeisistä näkökulmista. Tavoitteet ovat hyvin kunnianhimoisia ja toimintaa ohjaavia. Jatkokehittely vaatii mittareiden ja ohjausjärjestelmän vahvaa kehittämistä.

### 4.1. Terveyspalvelut

Ensihoidon taloudellinen tavoite ei toteutunut alibudjetoinnin vuoksi. Erikoissairaanhoidon ja päivystys toteutuivat. Alibudjetointi ei ole kestävä vaihtoehto toiminnan järjestämisessä.

Työn tuottavuus parani selvästi, erityisesti henkilöstön tuottavuus (2,4%). Asiaa seurataan aktiivisesti: talouslukuja käydään läpi henkilöstön kanssa säännöllisesti ja konservatiivisessa yksikössä seurataan uusintakäyntien hoitopäiviä. Palvelurakenteen ja palvelujen toimintamallien uudistaminen sekä hoidon saatavuuteen on panostettu kehittämällä uusia palvelujen kohdentamisen ja toteuttamisen toimintamalleja.

Prosessikuvauksia ja palveluketjuja on saatu tehdyksi runsaasti, mm. ensihoito ja päivystyksen akuuttigeriatria.

Jonotusaika kiireettömään hoitoon on hieman alle valtakunnan keskiarvon. Tämän käyttäminen mittarina arvioitaessa yhtymän perustasovetoisuutta ei mittaa suoraan

kyseistä asiaa. Mittari voisi kohdistua esim. palvelujen alueelliseen saavutettavuuteen ja hoidon vaikuttavuuteen perusterveydenhuollossa.

Tavoitteena perustasovetoisuus on erittäin tärkeä, koska sillä on suora yhteys kustannuksiin. Henkilöstön näkemyksen mukaan yhtymä on erittäin keskussairaalamavetoinen. Perustasovetoisuus vaatii paljon työtä, koska keskussairaala on ollut vahva toimija vuosia ja yhteistoimintamallit ovat erikoissairaanhoidon tasolla vakiintuneet.

Asiakastyytyväisyyttä on mitattu erilaisin kyselyin mutta numeerisia tuloksia ei ole käytettävissä. Asiakaslähtöisyys kokonaisuudessaan "lapsenkengissä". Asiakastyytyväisyyttä mitattaessa tulisi huomioida erityisesti alueen asiakkaiden terveyserojen kaatumisen seuranta.

Jatkossa on asiakastyytyväisyystavoitteiden asettamista ja mittaamista kehitettävä ja suunniteltava paremmin.

Keskussairaalan tuottavuuden paraneminen 1.8 % edelliseen vuoteen on merkittävä, samoin henkilötyövuoden tuottavuuden kasvu 2,4 %. Palvelurakenteen ja palvelujen toimintamallien uudistaminen sekä hoidon saatavuuteen on panostettu kehittämällä uusia palvelujen kohdentamisen ja toteuttamisen toimintamalleja.

#### **4.2. Mielen terveys- ja päihdepalvelut**

Samoin kuin terveyspalveluissa, vaikuttavuuden mittaaminen ja asiakaslähtöisen toimintamallin luominen ovat olleet erittäin haasteellisia ja jääneet pääosin toteutumatta. Asiakaslähtöisyyttä on parannettu mielen terveyspalvelujen uudelleen organisoinnilla ja ottamalla käyttöön monituottajamalli.

Monia toimintamalleja on kehitetty ja otettu käyttöön, mikä näkynee toiminnassa tulevina vuosina. Mielen terveyspalvelujen toiminnallisia muutoksia on tehty lasten ja nuorten palveluissa. Vaikuttavuuden tavoitteet ovat saavuttamatta.

#### **4.3. Ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus**

Huolimatta mittavasta henkilöstövajeesta (50 htv) ja kovasta työpaineesta sektori saavutti hyviä tuloksia ja oli NHG:n vertailussa valtakunnan keskitasoa. Vuodeosastoverkko uudistettiin ja hoidon painopiste siirtyi avopalveluihin. Niihin liittyvät asiakasohjaus, kotisairaala ja sitä tukeva lääkärimalli on aloitettu. Kotona asuvien yli 75-vuotiaiden osuuden 0,5%:n kasvu vähensi kustannuksia 500 000 euroa. Kustannukset omistajakunnille ei kuitenkaan välttämättä vähene, jos huonokuntoiset ikääntyneet liikkuvat väliä koti-Akuutti24-koti.

Palveluketjuja on rakennettu ja erilaisia maakunnallisia ohjausjärjestelmiä ja teknologiaa on otettu käyttöön. Työajasta käytetään hoitoon valtakunnallista keskiarvoa enemmän.

Asiakaspalautejärjestelmää ei toimialalla ole.

Asiakasohjaus, kuntoutuksen ja päivätoiminnan kehittäminen ja laitoshoidon purkaminen ja kotisairaala sekä tehostetun kotikuntoutustoiminnan uudet toimintamallit ovat merkittäviä tulevaisuuden palvelurakenteen uudistamisessa. Nämä vaativat jatkossa vahvaa kehittämistä, seuranta ja arviointia tulevina vuosina. Merkittävää on ollut myös vuodeosastotoiminnan keskittäminen. Jatkossa väestön ikääntymisen myötä tätä tulee arvioida ja olla mahdollista löytää uusia ratkaisuja kasvavaan palvelutarpeeseen.



#### 4.4. Sosiaalipalvelut

Sektorille on luotu runsaasti toimintaa ohjaavia suunnitelmia ja ohjelmia. Lastensuojelussa on päästy tavoitteeseen vähentää kodin ulkopuolelle tapahtuvia sijoituksia ja laitoshoidtoa. Avotyötä on resursoitu 23 htv:lla. Laaja LAPE-muutosohjelma on alkanut maakunnassa.

Samoin vammaispalveluissa on suunta kohti tuettua asumista.

Hoito- ja palvelutakuun käyttö mittarina yhtymän perustasovetoisuudesta ei kerro itse asiaa. Pääsyaika palveluun ja toiminnan painottuminen perustasolle liittyvät toisiinsa mutta ovat eri asioita. Hedelmällisempää olisi arvioida esim. perussosiaaliryöön vaikutavuutta ja nk. raskaiden palveluiden osuutta.

Varsinaista asiakaspalautejärjestelmää ei sektorille ole.

Kesällä toteutettu sosiaalityöntekijöiden peruspalkan korotus ei ole tuottanut täysin toivottua tulosta: alimmillaan 42% vakansseista oli pätevien hoidossa. Tarkastuslautakunta on huolissaan rekrytoinnin haasteellisuuden aiheuttamista ongelmista asiakastyöhön. Tehtäväkohtaisen palkan korottaminen ei yksin ole riittävä, vaan erilaisten työaikamuotojen, työn joustavuuden, etätyön ja digitalisaation mahdollisuuksien kehittäminen ovat vaihtoehtoja.

Tämä toimialue on merkittävin koko yhtymän kasvavien kustannusten näkökulmasta. Rakenteelliset ja toiminnalliset muutokset kaikilla palvelusektoreilla ovat merkittäviä ja oikeansuuntaisia. Jatkossa näiden kehittäminen, toiminnan seuraaminen, luotettavien mittareiden käyttäminen arvioinnissa on tärkeää.

Psykososiaalisten palvelujen kehittäminen tulee jatkossa olla painopisteenä ja miettiä ja kehittää avohoidon palveluja.

## **5. TOIMINNALLISET JA TALOUDELLISET TAVOITTEET / RAKENNEMUUTOKSET JA NIILLÄ TAVOITELLUT SÄÄSTÖT**

Kärkihanketyöryhmät ovat esittäneet seuraavia rakennemuutoksia ja säästötavoitteita.

### **5.1. Erikoissairaanhoito**

Säästötavoite 1,5, m€, toteutuma 1,6 m€.

Saavutettu vuodeosastopaikkoja vähentämällä, tiukemmalla lähetekontrollilla, tehokkaammalla varahenkilöstön käytöllä ja mm. luopumalla magneettirekasta.

### **5.2. Sosiaali- ja vammaispalvelut**

Säästötavoite 1,8 m€, toteutuma 1,5 m€.

Palveluohjausta tehostettu ja palvelurakenteita muutettu. Lastensuojelun laitoshoidoa vähennetty, resurssit kohdennettu perhetyöhön ja perhehoitoon. Sosiaalityöntekijöistä oli pulaa 1.8.2017 tehdystä palkankorotuksesta huolimatta. Palvelutakuun ajoissa ei ole pysytty lapsiperhepalveluissa.

### **5.3. Mielenterveyspalvelut**

Säästötavoite 0,2 m€, toteutuma 0,4 m€.

Toimintoja on keskitetty mm. Akuutti 24:ään. Päihdepsykiatria keskitetty omalle klinikalleen.

### **5.4. Ikääntyneiden palvelut**

Säästötavoite 1-3 m€, toteutuma 1,5 m€. Jos käytöstä pois jääneiden tilojen vuokraus loppuu, kasvaa säästö 1,2 m€ yhteensä 2,7 miljoonaan euroon.

Perusterveydenhuollon vuodeosastoverkko on keskitetty kolmeen yksikköön. Poistuneiden tilojen vuokratulot rasittavat taloutta em. summalla. Resurssit on keskitetty kotiin vietäviin palveluihin, joista kotisairaala ja kotikuntoutus ovat alkaneet toimia. Varsinainen kotihoito on jäänyt vajaaresurssille työvoiman saatavuuden ja vaihtuvuuden takia.

### **5.5. Tukipalvelut:**

Säästötavoite 2,7 m€, toteutuma 0.

Laitos- ja ravintohuollon ja ICT:n yhtiöittämisestä ei realisoitunut säästöä v. 2017. Tyhjiä vuokralla olevista tiloista aiheutuu 1.2 milj. euron kulut.

### **5.6. Terveyspalvelut**

Säästötavoite 2,05 m€, toteutuma 0,7 m€.

Perusterveydenhuollon vuodeosastoverkko on keskitetty kolmeen yksikköön. Poistuneiden tilojen vuokratulot rasittavat taloutta em. summalla (kohta Ikääntyneiden palvelut). Kotikuntoutus on lyhentänyt sairaalassaoloaikoja. Hammashoidon "Kerralla kuntoon" - mallin käynnistyttyä puolet potilaista on voitu hoitaa yhdellä käynnillä.

### **5.7. Henkilöstöryhmä**

Säästötavoite 2,2, m€, toteutuma 0. Tavoite perustui lomautuksiin, joita ei toteutettu.

### **5.8. Ensihoito ja päivystys**

Säästötavoite 2,5 – 3 m€. Mainitaan kärkihankeryhmän tavoitteissa, mutta ei ole tilinpäätöksessä.

Kärkihankkeiden säästötavoitteeksi asetettiin 11,5 – 13,5 milj. euroa, josta toteutui 5,7 milj. euroa. Tarkastuslautakunta toteaa, että kärkihankkeiden rakennemuutos ja säästöesitykset ovat olleet oikeansuuntaisia.

Taloutta rasittavien, tyhjillään olevien tilojen, vuokratulujen vähentämisestä on tehtävä suunnitelma.

## 6. . TALOUSARVIOKIRJASSA 2017 ESITETYT TAVOITTEET

### 6.1. Henkilöstö

Henkilöstön edustajat totesivat, että muutokset ovat olleet raskaita. Toimintaa on leimannut kiire ja epätietoisuus. Lähiesimiehillä ei ole ollut aikaa johtaa ja muutosjohtajuuden osaaminen on vielä vajaata. Työhyvinvointi ja - tyytyväisyys ovat jääneet alhaisiksi. Työhyvinvointikyselyn keskiarvo oli 7, sen pitäisi olla 8, palautteesta 40% oli negatiivista.

Avoimna olleista tehtävistä on täytetty 60%, minkä johdosta henkilötyövuodet ovat vähentyneet 4,2%.

Varahenkilöjärjestelmä on toimiva erikoissairaanhoidossa. Organisaatiotasolla on yhdenmukaistettu henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Mahdollisuus oman työajan lyhentämiseen on lähtenyt hyvin käyntiin.

Henkilöstön sairauspoissaolot kasvoivat, ollen 18 pv/htv. Sairauspoissaolojen määrä on 10% yli valtakunnallisen tason. Ne keskittyvät kotihoitoon ja asumispalveluihin.

Koulutusta on ollut 2,4 päivää / hlö. Luvun tulisi olla 3 päivää / hlö. Henkilöstön koulutusta ja yhteisöllistä toimintatapaa tulee jatkossa vahvistaa. Uusi organisaatio tuottaa tulosta, kun henkilöstön osaamisesta, johtamisesta ja riittävästä tuesta huolehditaan.

Henkilöstön työn vaativuuden arviointi ja palkkojen harmonisointi on ollut henkilöstön näkökulmasta haasteellista ja aikaa vievää. Henkilöstö on kokenut, että heitä ei kuulla ja että mahdollisuudet vaikuttaa muutokseen ovat olleet vähäiset. Muutoksen johtaminen ja ajan antaminen sopeutumiseen ovat tärkeitä asioita.

### 6.2. Yhtymähallinto

Alkuvuoden 2017 hallintokulttuuri oli poikkeuksellinen. Se heikensi henkilöstön luottamusta hallitukseen. Talousarvio 2017 ei ollut perussopimuksen mukainen. Hallitus ei tuonut valtuustolle riskienhallintastrategiaa säädetyllä tavalla.

Yhtymän aloitukseen ei ollut voimavaroja riittävästi. YT-neuvottelut osaltaan haittasivat uuden organisaation rakentamista.

Vakavia ict-ongelmia ilmeni kuntalaskutuksessa, mikä johti ylimääräiseen tarkastukseen. Yhtymän johto suhtautui asiaan vakavasti ja tilanne korjaantui. Myös tiedonsiirto eri järjestelmien välillä kärsi vakavista ongelmista.

Kuntalaskutus ei kaikilta osin vastannut yhtymän perussopimusta. Sen mukaan laskutus perustuu palveluhinnaston mukaisiin hinnoitteluperusteisiin ja palvelusopimuksiin. Jäsenkuntien kanssa ei vuodelle 2017 tehty lainkaan palvelusopimuksia ja peruspalveluille ei ollut yhtenäistä hinnastoa. Näin kunnat eivät saaneet oikeaa informaatiota maksuosuuksistaan.

Yhtymähallinto, siihen liittyvät keskeiset virkamiehet ja myös yhtymähallituksen muutokset ovat vaikuttaneet toimintaan. Johtaminen, niin omistajaohjaus kuin virkamiesjohtaminen, ovat toiminnan kulmakiviä.

### **6.3. Tukipalvelukeskus**

RV7:n suunnittelu eteni esittelykuntoon.

Potilastietojärjestelmän yhtenäistämässä oli vakavia ongelmia. Kuntamaisema-tuote ei ollut yhteensopiva eri alajärjestelmien kanssa, mikä sotki kuntalaskutuksen.

Provinciassa kesken oleva tukipalveluiden tuotteistus hidastaa ict-ulkoistusten tekemistä.

### **6.4. Ensihoito ja päivystys, ppk Aava, ympäristöterveyskeskus, ppk Oiva, Lahti sote**

Talousarviossa on tavoitteita, mutta tilinpäätöksessä ei ole raportoitu niiden toteutumisesta siten, että vertailua olisi mahdollista tehdä.

Arviointitietojen puutteellisuus vaikuttaa johtamiseen, strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun, tarkastuslautakunnan työhön, poliittiseen ohjaukseen sekä ennen kaikkea palveluun, asiakaslähtöisyyteen ja talouden ja toiminnan toteuttamiseen.

### **6.5. Potilasasiamiehen toiminta**

Potilasasiamiehet palvelivat 1.9. 2017 koko Päijät-Hämeen erikoissairaanhoidon potilaita sekä perusterveydenhuollon potilaita mukaan lukien Lahden kaupungin perusterveydenhuolto. Toimialueeseen kuuluvat myös Heinolan terveyskeskus, Työterveys Wellamo Oy ja sekä Dila.

Koko toimialueen yhteydenottoja vuonna 2017 oli 1562 kpl. Kaikista yhteydenotoista ensisijainen yhteydenotto oli potilasvahinkoon tai potilasvahinkoasiaan liittyvä. Toisena syynä oli hoitoa ja tai menettelyä koskeva, kolmantena hoitoon pääsyn ongelmat ja neljäntenä epäasiallinen kohtelu. Yhteydenoton syyt eivät ole oleellisesti muuttuneet vuodesta 2016.

Kirjallisia muistutuksia potilasasiamiehen kautta kulki 333 kpl, mikä oli 59 kpl enemmän kuin edellisvuonna. Muistutusten suurimpina aiheina olivat hoidon laatu, hoitoon pääsy ja kohtelu.

Organisaatiomuutosten vuoksi vertailu edellisvuosiin on hankalaa.

### **6.6. Talousarvion 2017 taloudellisten tavoitteiden toteutuminen kuntayhtymätasolla**

Vuoden 2017 ensimmäinen talousarvio edellytti 19,0 milj. euron (-2,75 % menoista) sopeuttamistoimia toimintakuluihin. Menot kuntayhtymätasolla ylittivät 7,9 milj. eurola alkuperäisessä talousarvioissa suunnitellut menot. Tilikauden 2017 aikana tehtiin kaksi muutostalousarviota. Kuntayhtymän johtajan arvion mukaan syynä menojen ylityksiin olivat tehostamistoimenpiteisiin liittyvä poliittisen päätöksenteon lykkääntyminen. Myös kuntien maksuosuudet ylittivät alkuperäisen talousarvion 9,6 milj. eurolla.

## **7. SISÄISEN VALVONNAN JA SISÄISEN TARKASTUKSEN JÄRJESTÄMINEN SEKÄ TILINTARKASTAJAN TOIMINTA**

Sisäinen tarkastus on riippumatonta ja objektiivista arviointi- ja varmistus- sekä konsultointitoimintaa, joka on luotu tuottamaan lisäarvoa organisaatiolle ja parantamaan sen toimintaa. Sisäinen tarkastus tukee organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa tarjoamalla järjestelmällisen lähestymistavan organisaation riskienhallinta-, valvonta- sekä johtamis- ja hallintoprosessien tehokkuuden arviointiin ja kehittämiseen.

Sisäisestä tarkastuksesta on laadittu ERVA-yhteistyösopimus yhdessä Pirkanmaan ja Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirien kanssa. Osa tarkastuksista on yhteisiä, osa kuntayhtymäkohtaisia ja ne toteutetaan yhdessä sovitun vuosisuunnitelman mukaisesti. Kuluista ja työpanoksesta hyvinvointikuntayhtymän osuus on 30 %. Sopimuksen puitteissa sairaanhoitopiirien käytössä on kaksi sisäistä tarkastajaa.

Kuntayhtymän tilintarkastuspalvelut ostettiin tilintarkastusyhteisö BDO Auditor Oy:ltä. Tilintarkastaja on raportoinut tarkastuslautakunnalle vuoden 2017 tarkastuksista tammikuussa 2018 sekä loppuraportoinnin ja tilintarkastuskertomuksen antamisen yhteydessä huhtikuussa 2018. Tilintarkastus kilpailutettiin syksyllä 2017 ja valtuusto valitsi uuden palveluntuottajan 6.4. 2018.

Tilintarkastuksen resursseja lisättiin ja vuonna 2017 tilintarkastukseen on ollut käytävissä yhteensä 60 päivää. Tilintarkastuksen osalta tarkastuspäivien lisääminen oli tarpeen ja vastaa nyt paremmin kuntayhtymän tarpeita.

## 8. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän ensimmäistä vuotta on leimannut kesken-eräisyys. Vuoden alkupuolen johdossa oli vanha, sote-yhtymän aikainen, hallitus ja valtuusto. Kesällä aloittivat uudet toimielimet. Organisaatorakenne muotoutui ja täydentyi vuoden mittaan.

Uuden organisaation luominen ei ole sujunut vaikeuksista. Suurimmat ongelmat ovat olleet tietojärjestelmissä ja henkilöstöhallinnossa. Eri järjestelmät eivät ole keskustelleet keskenään, mikä on vaikeuttanut suuresti taloushallintoa ja aiheuttanut huolta jäsenkunnissa. Perussopimus ei ole kaikilta osin toteutunut.

Kuntalaiset ovat saaneet palveluita entiseen tapaan organisaatiomuutoksesta huolimatta. Hyvä perustyö yhtymän eri toimialoilla on jatkunut ja sitä on monin eri tavoin myös kehitetty.

Kesään 2017 saakka toiminut hallitus etsi voimakkaasti säästöjä rakenteellisten muutosten kautta. Tiukka talouskuri on näkynyt henkilöstön jaksamisongelmina.

Strategisen tason tavoitteista perustasolähtöisyys ja asiakastyytyväisyys ovat jääneet eniten toteutumatta. Perustasolähtöisyydelle on asetettu mittareita, jotka eivät suoraan mittaa tilannetta. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen puolestaan on jäänyt lähes kokonaan muun toiminnan jalkoihin.

Tarkastuslautakunta katsoo, että suuriin organisaatiomuutoksiin tulee varata aikaa ja resursseja. Hyviä tuloksia ei voida odottaa muutaman kuukauden aikajänteellä eikä esim. ilman tilapäistä työvoimaresurssin lisäystä kriittisissä toiminnoissa.

Tarkastuslautakunta edellyttää perussopimuksen noudattamista. Jäsenkuntien kanssa on käytävä palvelusopimusneuvottelut ja luotava asianmukaiset hinnoitteluperusteet.

Tarkastuslautakunta kiinnittää huomiota lukuisiin tietojärjestelmiin liittyviin ongelmiin ja järjestelmien yhteensopivuuteen. Näihin asioihin tulee kiinnittää enemmän huomiota jo järjestelmien hankintavaiheessa.

Järjestelmäongelmat ovat myös aiheuttaneet paljon ylimääräisiä kustannuksia. Myös asiakkaille on aiheutunut järjestelmähäiriöistä viivytyksiä ja epävarmuutta.

Tarkastuslautakunta on huolissaan henkilöstön jaksamisesta. Työvoiman määrän ja laadun tulee vastata todellista palvelujen tarvetta.

Kärkihankkeiden säästötavoitteeksi asetettiin 11,5 – 13,5 milj. euroa, josta toteutui 5,7 milj. euroa.

Tarkastuslautakunnan mielestä perustasolähtöisyys on tärkeä tavoite; yhtymän ei tule olla keskussairaala-/erikoissairaanhoidokeskeinen. Tavoitteelle tulee luoda relevantit mittarit kullekin toimialalle. Kvalitatiivista arviointia voi toteuttaa mm. julkisen hallinnon CAF-järjestelmällä.

Tarkastuslautakunta edellyttää edellisen tarkastuslautakunnan tavoin, että tilinpäätösasiakirjaa kehitetään selkeäksi ja ymmärrettäväksi.

## 9. TARKASTUSLAUTAKUNNAN ESITYS YHTYMÄVALTUUSTOLLE

Tarkastuslautakunta jättää arviointikertomuksen vuodelta 2017 yhtymävaltuuston käsiteltäväksi ja esittää, että valtuusto pyytää hallitukselta vastineet arviointikertomuksen havaintoihin toimitettavaksi tarkastuslautakunnalle 31.8.2018 mennessä.

**Tarkastuslautakunta kiittää kuntayhtymän koko henkilökuntaa sekä erityisesti tarkastuslautakunnassa vierailleita asiantuntijoita yhteisestä toimintavuodesta ja hyvästä yhteistyöstä.**

Arviointikertomus on saatavilla myös kuntayhtymän www-sivuilta osoitteesta <http://www.phhyky.fi>. Kuntayhtymä toimittaa arviointikertomuksen kaikkien jäsenkuntien tarkastuslautakunnille.

Lahdessa 8. toukokuuta 2018

**Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän tarkastuslautakunta**

Pekka Törrönen,  
puheenjohtaja

Seppo Koskinen  
varapuheenjohtaja

Soile Kyntäjä  
jäsen

Pirjo Riikonen  
jäsen

Tero Mäyrä  
jäsen