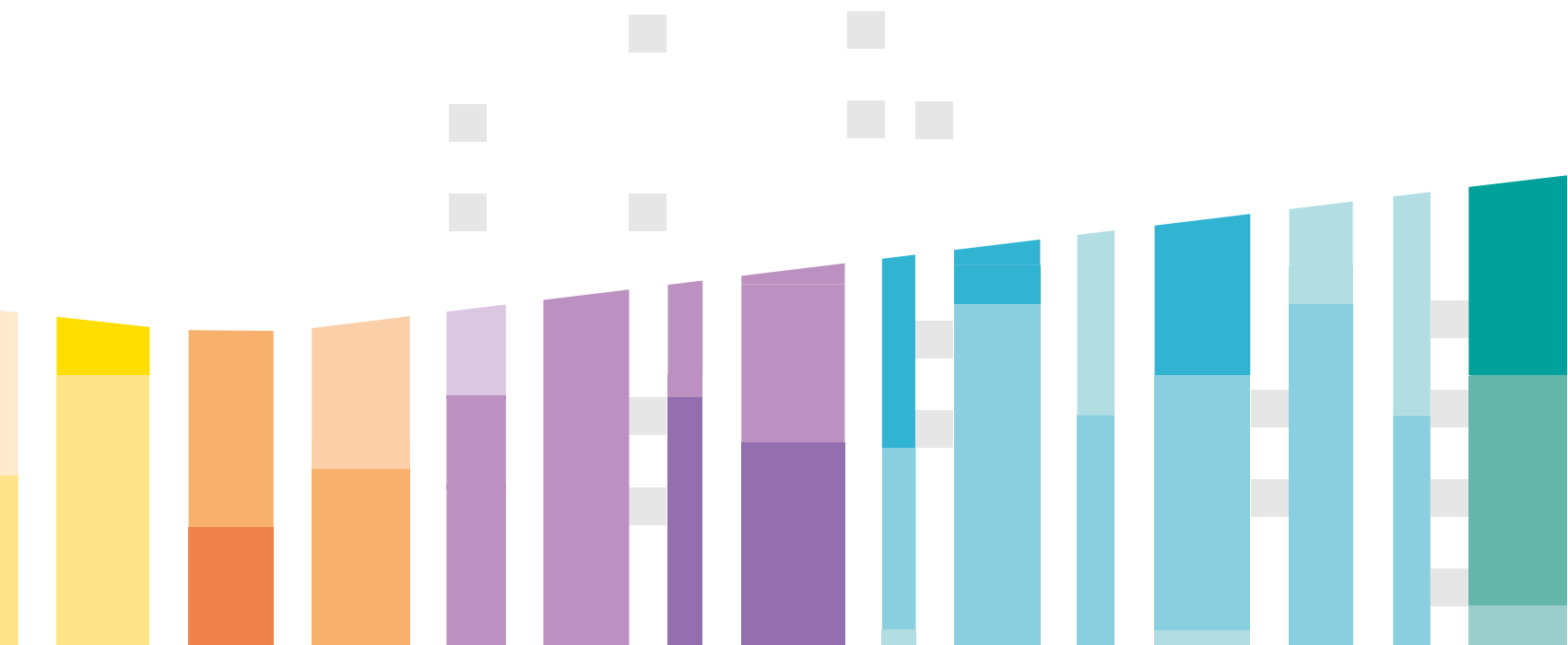


# Arviointikertomus 2018

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden valtuustolle



# 1 Tarkastuslautakunnan puheenjohtajan katsaus

Tarkastuslautakunnan tehtävä perustuu hallintolakiin ja Eksoten hallintosääntöön. Lautakunnan työn luonne on valtuuston omistajaohjausta avustava, minkä lisäksi lautakunnan jäsenet tuntevat vastuuta myös maakunnan asukkaita kohtaan. Tarkastuslautakunnan rooliin kuuluu katsoa taaksepäin rehellisesti, koska kehityskohdeiden tunnistaminen on edellytys Eksoten toiminnan strategiselle kehittämiselle.

Vuosi 2018 on tämän vaalikauden aikana toinen, jonka talouden ja toiminnan tarkoituksenmukaista toteutumista tämä tarkastuslautakunta on arvioinut. Arviointipäällikön palkkaaminen viime syksynä oli arviointityön käytännön toteutuksessa iso parannus aiempaan, koska arviointityön mahdollistava tiedon hankinta on lisääntynyt ja monipuolistunut.

Eksotella ei ole ollut voimassa olevaa strategiaa vuoden 2019 alusta asti. Strategian puuttuminen ei ole kuitenkaan estänyt toiminnan tavoitteiden toteutumista kuvaavien mittareiden uusimista. On epätavallista määrittää seurantatyökaluja toiminnalle, joka perustuu puuttuvaan

strategiaan. Organisaation toimintaa on hidastanut epätietoisuus sosiaali- ja terveysjärjestelmän valtakunnallisesta uudistuksesta, vaikka toimintaympäristön muutoksesta huolimatta Eksoten ydin-toiminta sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottajana ei ole loppumassa.

Tämä arviointikertomus pyrkii kuvaamaan tarkastuslautakunnan havaintoja valtuutetuille selkeästi ja yksiselitteisesti. Haasteellisen muutostilanteen takia tarkastuslautakunta on pyrkinyt aktiivisesti sekä lisäämään yhteistyötä että luomaan uusia toimintatapoja Eksoten valtuuston ja hallituksen puheenjohtajistojen kanssa. Avoimuus ja ennakoiva keskustelu päätöksenteossa ovat koko organisaation etu.

**Laura Kaijanen**

Tarkastuslautakunnan puheenjohtaja



## 2 Eksoten tarkastuslautakunta



**Laura Kaijane**  
*Puheenjohtaja*



**Esko Ijäs**  
*Varapuheenjohtaja*



**Juha Jormakka**  
*Jäsen*



**Anneli Myllärinen**  
*Jäsen*



**Kari Terho**  
*Jäsen*



**Taija Myyrä**  
*Arviointipäällikkö*

# Sisältö

1	Tarkastuslautakunnan puheenjohtajan katsaus .....	3
2	Eksoten tarkastuslautakunta .....	4
3	Tarkastuslautakunnan ja arviointipäällikön tehtävät .....	6
4	Eksoten hallinto ja johtaminen .....	9
4.1	Uuden strategian valmistelu .....	10
4.2	Strategisten arvojen mukainen johtaminen .....	11
5	Taloudellisen tavoitteiden toteutuminen 2018 .....	13
5.1	Talouden tasapaino ja edellisten vuosien kertyneet alijäämät .....	13
5.2	Valtuustoon nähden sitovat taloudelliset tavoitteet .....	14
6	Strategisten avaintavoitteiden toteutumisen arviointi .....	16
7	Työohjelman mukaiset arviointiaiheet .....	19
7.1	Kotihoito .....	20
7.2	Potilasturvallisuus .....	22
7.3	Asiakaspalautteet .....	25
7.4	K-siipi .....	26
7.5	Tietohallinto .....	32
8	Tarkastuslautakunnassa käsitellyjä asioita .....	34
	Yksityisten ostopalvelujen valvontavastuu .....	34
	Logistiikka ja varastokirjanpito .....	34
	Projektit ja hankkeet .....	34
9	Yhteenveto .....	35
10	Tarkastuslautakunnan suositusten jälkiseuranta .....	38



### 3 Tarkastuslautakunnan ja arviointipäällikön tehtävät

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoimintapiiriin (Eksote) valtuustolla on ylimpänä päätöksentekijänä kokonaisvastuu Eksoten toiminnasta ja sen taloudellisesta kestävydestä sekä toimintarakenteiden ja johtamisen tuloksellisuudesta.

Valtuusto on myös koko konsernin strateginen johtaja. Valtuusto on asettanut kuntalain mukaisesti tarkastuslautakunnan. Tarkastuslautakunnan keskeinen tehtävä on hallinnon ja talouden tarkastuksen järjestäminen sekä valtuuston asettamien tavoitteiden toteutumisen arviointi. Tämän lisäksi tarkastuslautakunnan tehtäviin kuuluvat sidonnaisuuksien valvonta ja niiden tiedoksi saattaminen valtuustolle.

Tarkastuslautakunta tuottaa myös tavoitteiden toteutumista koskevaa palautetietoa sekä arvioi toimenpiteiden tarkoituksenmukaisuutta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Tarkoituksenmukaisuuden ja vaikuttavuuden arviointi on monipuolisempaa kuin pelkkä tavoitteiden saavuttamisen arviointi. Tarkoituksenmukaisuuden arvioinnissa kriteerin asettaa arvioija. Tarkastuslautakunnan toiminta voidaan tulkita myös toiminnan kehittämisen välineeksi, joka palvelee Eksoten johtamista sekä tiedon tuottamisen että käyttämisen näkökulmasta. Tarkastuslautakunta toteuttaa Eksoten toimivaan organisaatioon nähden ulkoista tarkastusta.



*Tarkastuslautakunnan toiminta ja tehtävät perustuvat kuntalakiin. Lautakunnan toimintaa ohjaa lainsäädännön lisäksi Eksoten valtuuston hyväksymä hallintosääntö.*

## TARKASTUSLAUTAKUNNAN TEHTÄVÄT

Tarkastuslautakunnan lakisääteiset tehtävät ovat kuntalain 121 §:n mukaan:

- 1 Valmistella valtuuston päättävät hallinnon ja talouden tarkastusta koskevat asiat
- 2 Arvioida, ovatko valtuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet kunnassa ja kuntakonsernissa toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla
- 3 Arvioida talouden tasapainotuksen toteutumista tilikaudella sekä voimassa olevan taloussuunnitelman riittävyyttä, jos kunnan taseessa on kattamatonta alijäämää
- 4 Huolehtia kunnan ja sen tytäryhteisöjen tarkastuksen yhteen sovittamisesta;
- 5 Valvoa 84 §:ssä säädetyn sidonnaisuuksien ilmoittamisvelvollisuuden noudattamista ja saattaa ilmoitukset valtuustolle tiedoksi
- 6 Valmistella kunnanhallitukselle esitys tehtäviään koskeviksi hallintosäännön määräyksiksi sekä arvioinnin ja tarkastuksen talousarvioksi.

Tarkastuslautakunnan tehtävä on arvioida tavoitteiden toteutumista. Arvioinnille ei ole esitetty yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää ja usein arvioinnin ytimenä pidetäänkin arvottamista, eli sen osoittamista, onko asia hyvin vai huonosti tai onko se tavoitteen mukainen vai ei. Arviointiin kuuluu yleensä asiantilan kuvaaminen ja tiedon hankkiminen sekä lisäksi edellä mainitun arvottavan päätelmän tekeminen.

Tarkastuslautakunnalla on salassapitoa koskevien säännösten estämättä oikeus saada kuntayhtymän viranomaisilta ja kuntayhtymään kuuluvilta yhteisöiltä ja säätiöiltä sekä kuntayhtymän tytäryhtiöiltä tiedot ja nähtäväkseen asiakirjat, joita se pitää tarpeellisenä tarkastustehtävän hoitamiseksi. (Kuntalaki 124 §.)

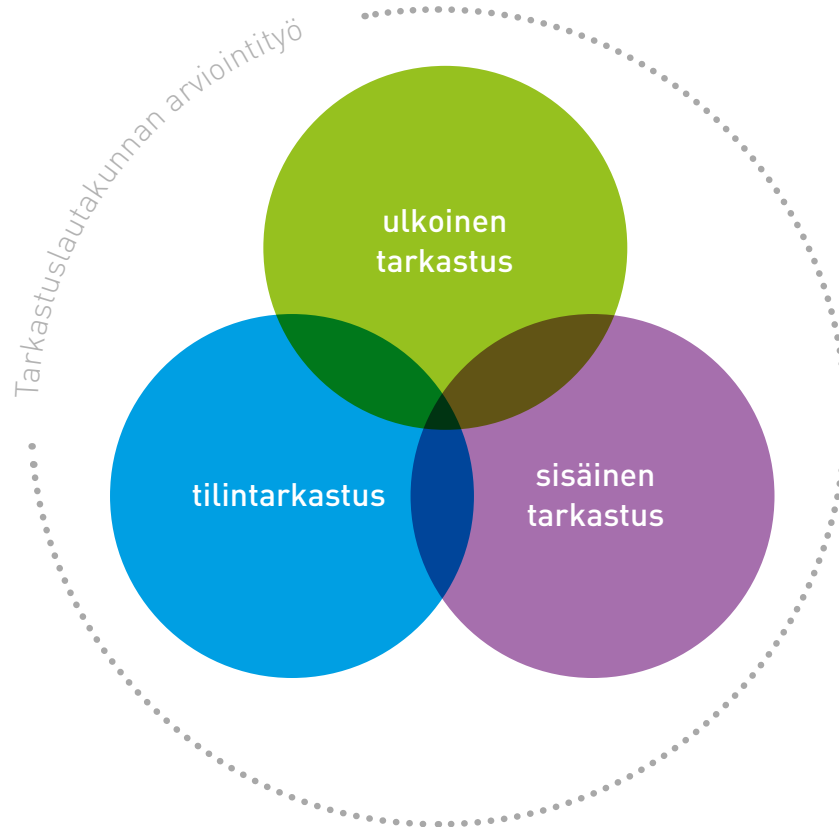
*Tarkastuslautakunnan tavoitteena on arvioida organisaation toimintaa, jotta sitä voidaan kehittää tarkoituksenmukaisesti.*

## ARVIOINTIPÄÄLLIKÖN TEHTÄVÄT

Hyvän hallintotavan mukaan hallinnon ja talouden valvonta järjestetään siten, että ulkoinen ja sisäinen valvonta yhdessä muodostavat kattavan valvontajärjestelmän. Ulkoinen valvonta järjestetään toimivasta johdosta ja muusta organisaatiosta riippumattomaksi. Ulkoisesta valvonnasta vastaavat tarkastuslautakunta ja tilintarkastaja. Eksoten tarkastuslautakunnan alaisuuteen perustettiin 5.9.2018 alkaen arviointipäällikön virka. Arviointipäällikkö vahvistaa tarkastuslautakunnan toimintaa ja tuottaa tarkastuslautakunnalle tietoa arvioinnin tueksi.

## Strategiset tukipalvelut

Kuvio 1. Eksoten hallintoa kuvaava organisaatiokaavio.



Kuvio 2. Kuntayhtymän ja hallinnon valvonnan periaate. Kuntayhtymän hallinnon ja talouden valvonta järjestetään siten, että ulkoinen ja sisäinen valvonta yhdessä muodostavat kattavan valvontajärjestelmän.

Arviointipäällikkö toimii tarkastuslautakunnan esittelijänä. Arviointipäällikkö on toiminnallisesti organisoitu suoraan tarkastuslautakunnan alaisuuteen. Ulkoisen valvonnan viranomaisena arviointipäälliköllä on oikeus saada tehtäviensä toteuttamiseen tarvittava apu sekä tiedot muulta kuntayhtymän viranomaiselta kaikissa tarkastuslautakunnan tarvitsemisissä asioissa.

### SISÄISEN TARKASTUKSEN MERKITYS JA ROOLI

Sisäisen tarkastuksen tehtävänä on varmistaa, että organisaation toiminta on tavoitteiden, päämäärien ja toimintaperiaatteiden sekä säädösten ja määräysten mukaista. Sisäinen tarkastus tukee toiminnan taloudellisuutta ja tuloksellisuutta sekä johtamis- ja hallintojärjestelmän kehittämistä.

→ Eksote on vuonna 2018 kehittänyt toimintaansa erottamalla sisäisen ja ulkoisen tarkastuksen. Tämä edistää toimintaa siten, ettei viranhaltijalla ole intressiristiriitoja näiden kahden erillisen toiminnon yhdistämisestä johtuen. Lisäksi tarkastuslautakunnan toiminta on hyvän hallintotavan mukaisesti johdosta riippumatonta.

→ Sisäisen ja ulkoisen tarkastuksen yhteistyö on koko organisaation etu ja tämän vuoksi tarkastuslautakunta kutsuu jatkossa säännöllisesti sisäisen tarkastuksen raportoimaan työtään.

→ Sisäinen tarkastus raportoi suoraan toimitusjohtajalle. Hallituksen ja sisäisen tarkastuksen välinen yhteistyö puuttuu kokonaan. Tarkastuslautakunta suosittaa hallitusta ottamaan työohjelmaansa säännölliset sisäisen tarkastuksen raportoinnit.

*Tarkastuslautakunnan keskeinen tehtävä on selvittää, miten Eksote täyttää tehtävänsä kuntalaisten palveluiden tuottajana.*



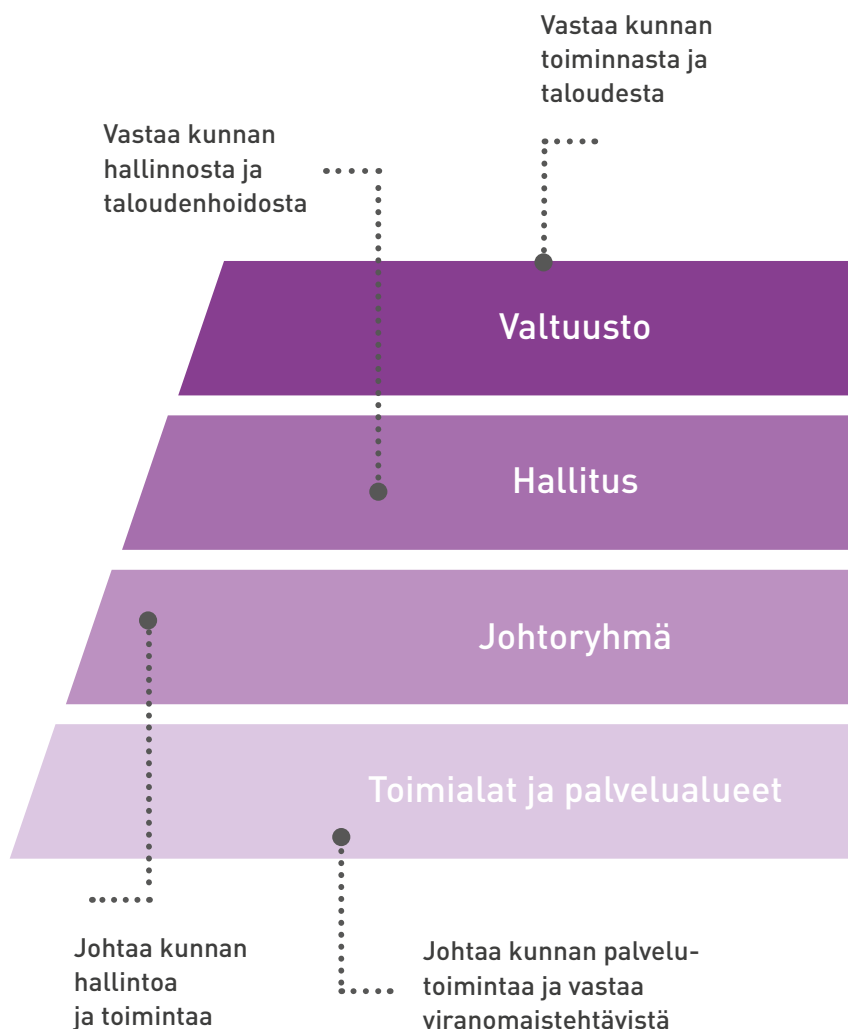
# 4 Eksoten hallinto ja johtaminen

Eksoten johtaminen perustuu demokratiaan. Eksote on kuntien omistuksessa ja kunnat ovat siirtäneet palveluntuotannon Eksotelle. Ylin toimielin on valtuusto, jonka vastuulla ovat sosiaali- ja terveystoimen järjestämisen lisäksi mm. talousarvion ja -suunnitelman hyväksyminen. Valtuusto hyväksyy myös kuntayhtymän strategian sekä valitsee kuntayhtymän toimitusjohtajan. Toimitusjohtajan työskentelyn tukena, hallintosäännön ja perussopimuksen mukaan erityisesti kuntayhtymän taloudellisten ja toiminnallisten toimintaedellytysten suunnittelussa ja arvioinnissa toimii jäsenkuntien kuntajohtajista muodostuva neuvottelukunta. Kuntajohtajien neuvottelukunta toimii työkaluna kuntien suunnasta. Näin ollen aktiivinen yhteydenpito, oikea-aikainen tiedottaminen, ajantasainen raportointi, avoin tiedonkulku sekä neuvottelut ovat virallisen päätöksenteon tukemisessa tärkeässä roolissa.

## TARKASTUSLAUTAKUNNAN HUOMIOT OMISTAJAOHJAUKSEEN LIITTYEN:

- Kuntajohtajien neuvottelukunnan rooli kaipaa selkeyttämistä.
- Eksoten hallituksen ja kuntajohtajien neuvottelukunnan välinen yhteistyö puuttuu.
- Kuntajohtajien neuvottelukunta ei pysty suoriutumaan tehtävästään Eksoten nykyisellä tavalla tiedottaa, raportoida ja seurata toimenpiteiden toteutumista.

Kuvio 3. Kuntayhtymän hallintomalli.



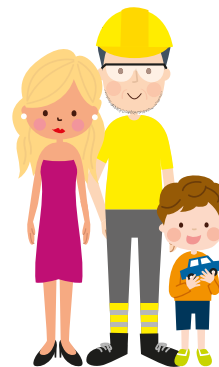


## TOIMINTA-AJATUS JA HALLINTOMALLI

Hallintosäännön mukaan Eksoten toiminta-ajatuksena on varmistaa yhdenvertaiset sosiaali- ja terveyspalvelut kaikille maakunnan asukkaille pitkälle tulevaisuuteen:

- Tukemalla kansalaisten itsenäistä selviytymistä
- Yhteen sovitamalla palvelu- prosesseja ja -rakenteita
- Vahvistamalla henkilöstön osaamista ja osallisuutta sekä johtamista
- Ja hillitsemällä kustannuskehitystä

.....  
*Kuntayhtymän tehtävät on määritelty 1.1.2016 voimaan tulleessa perussopimuksen 2. pykälässä.*



Erilaiset muutostekijät sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristössä vaikuttavat osaltaan kuntayhtymän tuottamiin palveluihin ja lisäävät niiden tarvetta. Yleinen julkisen talouden kehitys, muutokset väestön ikärakenteessa, sairastavuuteen liittyvät asiat sekä lisääntyvä potilaiden valinnanvapaus haastavat julkisia organisaatioita ja vaikuttavat osaltaan niiden kilpailukykyyn. THL:n tekemän arviointiraportin (2018) mukaan Etelä-Karjala on toimintaympäristönä haasteellinen. THL:n asiantuntija-arviossa on kuvattu palvelujen tarpeen lisääntyvän väestön keskimääräistä suuremman sairastavuuden sekä ikääntyvyyden johdosta. Vaikka Eksotessa sosiaali- ja terveystoimen nettokäyttökustannukset ovat keskimääräistä korkeammat, ovat tarvevakioidut menot maan matalimpien joukossa. Alueella on kuntakohtaista vaihtelua niin nettomenoissa kuin tarvevakioiduissa menoissa.

### STRATEGIA

Strategia valmistellaan aina nelivuotiskaudeksi. Lähtökohtana ja missiona 2014–2018 strategiassa oli tarjota asiakkaille palvelutarpeeseen perustuvat ja vaikuttavat sosiaali- ja terveyspalvelut kuntien hyväksymän rahoituksen mukaisesti. Ta-

voitetilana tällä strategialla oli vastata megatrendeihin, joita ovat väestön ikääntyminen, yksilöllisyyden kasvu ja asiakaslähtöisyys, sosiaalisten ja henkisten tarpeiden korostuminen sekä älyteknologian käyttö ja virtuaaliympäristöjen yleistyminen. Strategian 2014–2018 visio oli ”toimintakykyisenä kotona.” Strategia-kausi 2014–2018 päättyi joulukuussa 2018.

→ Tarkastuslautakunta ei voi ottaa kantaa uuden strategian 2019–2023 sisältöön, sillä strategian valmistelu on arviointikertomuksen julkaisemisen aikaan vielä kesken. Tarkastuslautakunta tulee ottamaan kantaa siihen ensi vuoden arviointikertomuksessa.

## 4.1 Uuden strategian valmistelu

Strategian 2019–2022 valmistelu viivästy, koska sote-uudistuksen oletettiin toteutuvan, ja valmistelun siirtyvän maakuntahallinnon toimesta johdettavaksi. Kuntien taloudellisen tilanteen kiristyminen ja vuoden 2018 budjettilylykset Eksotessa aikaansivat tilanteen, jossa strategiatar-

*Toiminta-ajatuksena on varmistaa yhdenvertaiset sosiaali- ja terveyspalvelut kaikille maakunnan asukkaille pitkälle tulevaisuuteen.*

kastelu muodostui kiireelliseksi. Kesän ja syksyn aikana tehtyjä ulkopuolisia selvityksiä hyödynnettiin ja lokakuussa 2018 tulevaa strategiaa työstettiin, mutta se ei ehtinyt enää ohjaamaan vuoden 2019 budjettia.

Strategian valmistelutyö ei ole ollut asianmukaista ja valmistelu on viivästynyt. Strategiavaihtoehtoja ei ehditty laatimaan päättäjille entisen strategian 2014–2018 ollessa voimassa. Eksotessa strategian valmisteluprosessia linkitettyä seuraavan vuoden budjetin valmisteluun on tarpeen kehittää.

Vuoden 2019 helmikuussa järjestettiin valtuustoseminaari strategian valmistelua varten. Seminaariin osallistuivat virkamiesten ja valtuuston lisäksi myös hallitus. Seminaarissa valtuutetut ja hallituksen

jäsenet laitettiin työstämään yhdessä viranhaltijoiden kanssa ehdotuksia uuden palveluverkon kehittämiseksi strategisen suunnittelun sijaan.

## VALTUUSTOON NÄHDEN SITOVIIEN TAVOITTEIDEN JA MITTARISTON ONGELMAT

Valtuustoon nähden sitoviin tavoitteisiin ja niiden mittaukseen liittyy useita ongelmia. Useana vuonna aikaisempien tarkastuslautakuntien arviointikertomuksissa on kiinnitetty huomiota siihen, että tavoitteiden toteutumista seuraavat mittarit eivät mittaa sitä toimintaa tai ominaisuutta, mikä on ollut mittauksen tarkoituksena. Lisäksi strategisten tavoitteiden vastuuhenkilöiden on usein ollut mahdotonta vaikuttaa päätöksillään asetetun tavoitteen saavuttamiseen. Tavoitejohtamisen tarkoituksena on, että vastuuhenkilö seuraa ja hänellä on omalla toiminnallaan mahdollisuus ohjata toimintaa siten, että tavoite saavutetaan. Joskus mittareiden toteutunut arvo saatetaan saada vasta kuukausien kuluttua (esim. THL 60 kunnan nettosotekustannukset). Tällaisia mittareita ei voida käyttää ohjaamaan Eksoten toimintaa tai saavutusta, koska ne eivät ehdi ohjaamaan edes vuotuista päätöksentekoa. Tarkastuslautakunta on lisäksi havainnut, että valtuuston puheenjohtajisto ei osallistu sitovien tavoitteiden tai valtuustoon nähden sitovien mittareiden valmisteluun.

Valtuustoon nähden sitovien mittareiden valmisteluprosessi on ollut epäonnistunut. Kuinka voidaan laatia toiminnan toteutumista kuvaavia mittareita ennen kuin strategia on edes valmisteltu tai päätetty?

Tarkastuslautakunta otti kantaa valtuuston kokoontumistiheyteen arvioinnin väliraportissa 2018. Valtuuston passiivisuus näyttäytyy tarkastuslautakunnalle muun

muussa niin, etteivät tarkastuslautakuntien tekemät aiempien arviointikertomusten huomiot ole johtaneet toiminnan muutokseen. Valtuuston roolin vahvistaminen ei onnistu ilman aktiivista toimintaa.

→ Tarkastuslautakunta esittää, että valtuustoon nähden sitovien tavoitteiden ja mittareiden määrittelyprosessia kehitetään ottamalla siihen mukaan Eksoten valtuuston edustusta sekä arviointipäällikkö. Tavoitteilla ja mittareilla tulee olla myös vastuuhenkilöiden ymmärrys ja hyväksyntä.

## 4.2 Strategisten arvojen mukainen johtaminen

Eksoten strategian 2014–2018 keskeisenä toimintaa ohjaavana periaatteena on ollut visio ”toimintakykyisenä kotona”. Strategian mukaiset arvot ohjaavat koko organisaation toimintaa. Johdon tehtävänä on toimia strategian ja arvojen mukaisesti ja toimia esimerkkinä muulle organisaatiolle.

*”Maakunta- ja sote-uudistuksen toteutumisen aikataulusta ei vielä strategian valmisteluvaiheessa ollut varmaa tietoa. Varmaa kuitenkin on, että uudistuksia tulee jollain aikajänteellä. Eksote palvelee joka tilanteessa maakunnan asukkaita, joten siltä osin strategisen toiminnan kohde on aina selvä.”*

Taulukossa 1 ovat rinnastettuna johtoryhmän, hallituksen sekä tarkastuslautakunnan tekemät arvioinnit johdon toiminnasta strategisten arvojen mukaisesti. Tarkastuslautakunta toteutti kyselyn, jossa johtoryhmää ja hallituksen jäseniä pyydettiin arvioimaan johdon toimintaa jokaisen neljän strategisen arvon näkökul-

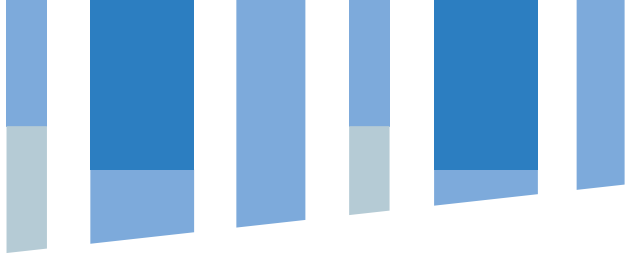
masta asteikolla 0-5 (0 = *pienin arvo* ja 5 = *suurin arvo*) ja lisäksi sanallisesti kuvaamaan, miten arvo on johdon toiminnassa näkynyt. Näiden vastausten perusteella keskiarvoista on johdettu värikoodit 0-1 = *punainen*, 2-3 = *keltainen* ja 4-5 = *vihreä*. Taulukkoon on lisäksi poimittu sanallisia vastauksia.

**Eksoten strategian  
2014–2018 visio:  
"Toimintakykyisenä  
kotona."**

ARVO	JOHTORYHMÄN ARVIO (vastausprosentti 78 %)	KA.	HALLITUKSEN ARVIO (vastausprosentti 55 %)	KA.	TARKASTUSLAUTAKUNNAN ARVIO	KA.
<b>YHDESSÄ ASIAKKAAN KANSSA</b> 	Asiakas on työn lähtökohta, asiakaspalvelukoulutukset, työpajat, yleisötilaisuudet ja niissä läsnä oleminen, asiakkaiden huomioiminen ja kehitysideoiden eteenpäin vieminen, yksilöllisten ja inhimillisten tarpeiden huomioiminen, vaikka kriteerit ovat samat kaikille asiakkaille.		Asiakaspalautteen huomioiminen systemaattisesti, asiakaslähtöisyys asioiden valmistelussa, päätöksen teossa ja toimeenpanossa ja tuloksellisuuden arvioimisessa sekä strategiassa, johto on näkyvätön asiakkaalle.		Asiakaspalautteita kerätään, mutta miten näkyy johtamisessa? Asiakkaan osallisuus ja kuuleminen on jäänyt 2018 toteutumatta.  Muistutuksia tulee vuosittain jatkuvasti samoista asioista. Puuttuuko Eksotelta toiminnan kehittämisorganisaattori?	
<b>HALU OTTAA VASTUUTA</b> 	Asiat hoidetaan alusta loppuun saakka, asiakasta ei pompotella luukulta toiselle. Velvollisuuden täyttämisen, jopa vapaa-ajalla, hallintojohtaja kantaa myös muiden vastuuta, sovitut asiat hoidetaan, sekä epäonnistumisissa että onnistumisissa kannetaan vastuu, joskus yksittäisiä asioita jäänyt tekemättä.		Huolellisuus, tunnollisuus, korkea moraalit, johdon kuuluu ottaa vastuuta, halu ottaa vastuuta ei näy konkreettisesti, on halu kehittää uutta, mutta kaikki eivät ole valmiita uudistumaan, tavoitteisiin sitoutuminen ja ratkaisukeskeisyys.		Vastuiden ja roolien kanssa on ollut toistuvasti epäselvyyksiä.  Talousarvion toteuttamisen ja seurannan vastuuta ei ole jalkautettu riittävästi. Toimiiko tavoitejohtaminen Eksotessa?  Ylimmän ja keskijohdon on tiedostettava omien päätöstensä kustannusvaikutukset.	
<b>MUTKATON VUOROVAIKUTUS</b> 	Avoin vuorovaikutus ainakin osassa organisaatiota, viestinnän kehittäminen ja tiedonjaon parantaminen vastuualueiden kesken, hyvä ja rento ilmapiiri, kaikkia helppo lähestyä		Runsa ja monipuolinen keskustelu, kuunteleminen, mutta onko kuuntelu aitoa, yhteisöllisyys, tasa-arvoisuus, yhteistyö takkuaa päättäjien kanssa, tiedottamisen haasteet.		Kysyttäessä ei tule suorita vastauksia. Informaatiota vyörytetään lehdistön kautta. Aito vuorovaikutus puuttuu. Johto on kuin kuuroutunut.	
<b>ROHKEUS UUDISTUA</b> 	Rohkeaa, jatkuvaa uudistamista, teoriassa toteutuu, konkreettisesti ei aina, uudistaminen loppunut muutama vuosi sitten, ilmapiiri tukee uusistuvaa toimintaa, kuunnella ja kannustaa esihin ehdotuksia, kriittistä huolimatta henkilöstö vieny eteenpäin strategisia tavoitteita, sote-asia hidastanut uudistumista		Innovatiivisuus ehtymätöntä ja ratkaisukeskeistä, nopeat päätökset mahdollisia, uudistusesitykset ovat lähinnä ulkoistamiseen liittyviä, hyvä valmius uudistuksiin ja kokeiluihin, sote-integraatio viety mallikkaasti eteenpäin.		Ilmapiiri on uudistumis- ja kehittämishaluinen. Suunnitelmallisuutta kaivattaisiin enemmän. Nyt esimerkiksi kehityshankkeiden aiheet tulevat usein "ulkoa" eivätkä tue Eksoten tarvetta ja ongelmanratkaisua selkeästi.	

Taulukko 1. Arvio johdon toiminnasta strategisten arvojen mukaisesti.

→ Eksoten toiminta on näyttäytynyt taloustilanteesta huolimatta uudistumis- ja kehittämismyönteiseltä. Arvoista erityisesti rohkeus uudistua on toteutunut.



# 5 Eksoten hallinto ja johtaminen

## 5.1 Talouden tasapaino ja edellisten vuosien kertyneet alijäämät

Eksoten vuoden 2017 tilinpäätöksessä on ollut kertynyttä ylijäämää taseessa yhteensä 1,3 M€. Vuoden 2018 tilinpäätöksen alijäämä oli -16 M€, joten 31.12.2018 tilanteessa Eksoten taseeseen kertynyt alijäämä on yhteensä 14,7 M€. Alijäämän kattamisessa voidaan kirjanpitolautakunnan kuntajaoston ohjeiden mukaan huomioida alentavana tekijänä investointivarausten ja poistoerojen määrä taseesta. Eksotella poistoeron määrä on 4,7 M€.

Talous toteutui vuonna 2018 talousarviota heikompana, sillä talousarviossa tilikauden tulostavoite oli -4,7 M€. Talousarvion 2018 laadinnan yhteydessä oli arvioitu ylijäämää

syntyvän vuodelta 2017 4 M€. Talousarviota muutettiin tilikauden 2018 aikana ja tarkistetun talousarvion tilikauden tulostavoitteeksi hyväksyttiin -10,5 M€. Toteutus oli -17,6 M€ eli 7,2 M€ tavoitetta heikompi.

→ Valtuustoon nähden sitova negatiivinen tilikauden tulostavoite on ylitetty 68 %, jota voidaan pitää olennaisena talousarvion ylityksenä.

Kuntalain 110 §:n mukaan taloussuunnitelman on oltava tasapainossa tai ylijäämäinen. Kunnan taseeseen kertynyt alijäämä tulee kattaa enintään neljän vuoden kuluessa tilinpäätöksen vahvistamista seuraavan vuoden alusta lukien. Kunnan tulee taloussuunnitelmassa päättää yksilöidyistä toimenpiteistä, joilla alijäämä mainittuna ajanjaksona katetaan.

Valtuuston vahvistamassa talousarviossa ja -suunnitelmassa 2019–2021 on arvioitu alijäämää syntyvän 0,9 M€. Taloussuunnitelman viimeisen vuoden 2021 arvioitu ylijäämä on 7 M€.

→ Taloussuunnitelma ei ole kuntalain 110 §:n edellyttämässä tasapainossa ja vaatii merkittäviä toimenpiteitä. Tasapaino on esitettävä vuosien 2020–2023 taloussuunnitelmassa.

Talousarviossa 2019 on tilikauden alijäämäksi arvioitu 7,9 M€. Toimintatuotot on arvioitu vuoden 2019 talousarvioon kasvavan edelliseen vuoteen nähden 3,8 % ja kulujen puolestaan kasvavan 1,6 %. Alla olevassa taulukossa on esitetty toimintatuottojen ja -kulujen vertailut vuosilta 2018–2019.

Taulukko 2. Toimintatuottojen ja -kulujen vertailu vuosilta 2018–2019.

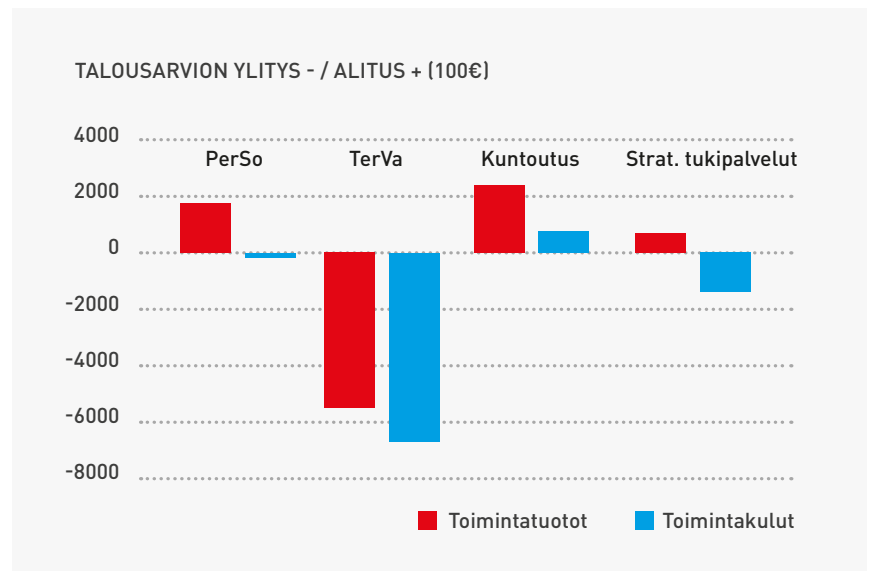
	TA2018	TP2018	TA 019	MUUTOS TP18 > TP19	MUUTOS %
TOIMINTATUOTOT	506 086	506 086	525 444	19 358	3,83
TOIMINTAKULUT	-507 593	-515 075	-523 525	-8 450	1,64

## 5.2 Valtuustoon nähden sitovat taloudelliset tavoitteet

Talousarviossa 2018 valtuusto on hyväksynyt sitovana Eksote-tason tilikauden tuloksen ja toimintatavoitteet sekä määrärahat ja tuloarviot. Vuoden 2018 kuntayhtymän tilikauden tulos on -16 M€.

Toimintatuotot ovat alittuneet 0,8 M€ ja toimintakulut ovat ylittyneet 7,5 M€ tarkistetusta talousarviosta. Tilikauden tulos on toteutunut 7,2 M€ talousarviota heikompana. Toimintatuotot ja toimintakulut kertyvät tuloslaskelmaan käyttötalouso- osasta, jossa vastuualuetasoiset tavoitteet on esitetty. Hallitustason käyttötalouso- san vastuualuekohtaiset määrärahat ja tulo- arviot ovat sisältäneet seuraavan taulukon 3 mukaisia alituksia ja ylityksiä.

Taulukko 3. Talousarvion ylitys -/alitus + vastuualueittain vuonna 2018.



Taulukko 4. Toimintakuluerien toteutumatietoja vuodelta 2018.

	Palkat yhteensä
	Eläkekulut yhteensä
4010	Vakinaiset viranhaltijat
4020	Määräaikaiset palkat
4022	Määräaikaisten erilliskorvaukset
	Palvelujen ostot yhteensä
5012	Sairaalapalvelujen ostot
5015	Asumis- ja hoivapalvelujen ostot
5030	Atk-palvelut
5310	Lääkäri- ja hoitajapalv. Ostot
	Aineet ja tarvikkeet yhteensä
5560	Lääkkeet
5565	Hoitotarvikkeet

Toimintakuluissa ylityksiä on tullut terveys- ja vanhusten palveluilla (1,9 %) ja perhe- ja sosiaalipalveluilla (0,1 %). Strategisten tukipalveluiden toimintakulujen arvio oli ollut -4 t€, mutta toteutuma -1.386 t€. Tuloarviot ovat alittuneet terveys- ja vanhusten palveluilla (1,6 %).

Terveys- ja vanhusten palveluiden toimintakulut ylittivät talousarvion 6,8 M€ ja tuloarviot alittuivat 5,6 M€.

Taulukkoon 4. on kerätty toimintakuluerien toteutumatietoja tilinpäätöksistä sekä talousarvioista.

Suurimmat ylitykset talousarvioon nähden ovat määräaikaisten palkoissa 65,7 %, määräaikaisten erilliskorvauksissa 24,9 %, sairaalapalvelujen ostoissa 10,5 % ja atk-palveluissa 12 %. Verrattaessa vuoden 2017 ja 2018 toteutumatietoja toisiinsa voidaan todeta suurimmat muutokset olleen sairaalapalveluiden ostoissa 23,1 %, atk-palveluissa 15,1 % ja lääkäri- ja hoitajapalveluiden ostoissa 13,7 %.

**Hankintaosaamisen merkitystä talouteen ei pidä unohtaa. Hankintojen kilpailuttaminen, sekä suur- että pienhankinnoissa, tuo organisaatiolle säästöjä. Esimerkiksi taksiyhtiöiden kilpailuttaminen toi vuonna 2018 Eksotelle noin 1 M€ säästöt. Kaikki toimintayksiköt tulisi velvoittaa ottamaan aktiivisemmin selvää kilpailutuksista. Hankintaosaamisen lisääminen esimerkiksi toimintayksiköiden sisäisen koulutuksen avulla toisi hankintojen kautta myös taloudellista säästöä.**

	2017	TA2018	tarkistettu TA18	2018	muutos ed vuosi	muutos%	Ta ylitys + / alitus -	ylitys/ alitus %
	196 384 242,00	196 614 686,00	200 619 000,00	205 066 042,04	8 681 800,04	4,42	4 447 042,04	2,22
	46 105 209,00	45 804 365,00	46 475 144,00	46 960 259,42	855 050,42	1,85	485 115,42	1,04
	137 679 374,00	151 043 829,00	152 307 693,00	144 801 292,53	7 121 918,53	5,17	-7 506 400,47	-4,93
	30 254 819,00	18 445 764,00	18 604 404,00	30 829 417,55	574 598,55	1,90	12 225 013,55	65,71
	7 029 528,00	5 547 436,00	5 591 568,00	6 985 422,00	-44 106,00	-0,63	1 393 854,00	24,93
	<b>145 041 092,00</b>	<b>145 461 395,00</b>	<b>149 897 000,00</b>	<b>153 250 091,80</b>	<b>8 208 999,80</b>	<b>5,66</b>	<b>3 353 091,80</b>	<b>2,24</b>
	21 223 650,00	21 095 978,00	23 661 045,00	26 135 509,44	4 911 859,44	23,14	2 474 464,44	10,46
	34 455 410,00	34 536 167,00	34 856 167,00	35 736 169,87	1 280 759,87	3,72	880 002,87	2,52
	12 879 242,00	13 143 383,00	13 238 383,00	14 820 203,02	1 940 961,02	15,07	1 581 820,02	11,95
	11 609 532,00	11 563 338,00	12 417 531,00	13 202 084,25	1 592 552,25	13,72	784 553,25	6,32
	<b>41 444 980,00</b>	<b>41 190 573,00</b>	<b>44 509 000,00</b>	<b>43 380 582,49</b>	<b>1 935 602,49</b>	<b>4,67</b>	<b>-1 128 417,51</b>	<b>-2,54</b>
	11 487 225,00	11 366 720,00	12 907 720,00	12 514 883,23	1 027 658,23	8,95	-392 836,77	-3,04
	12 989 427,00	12 725 512,00	13 689 388,00	13 567 425,85	577 998,85	4,45	-121 962,15	-0,89



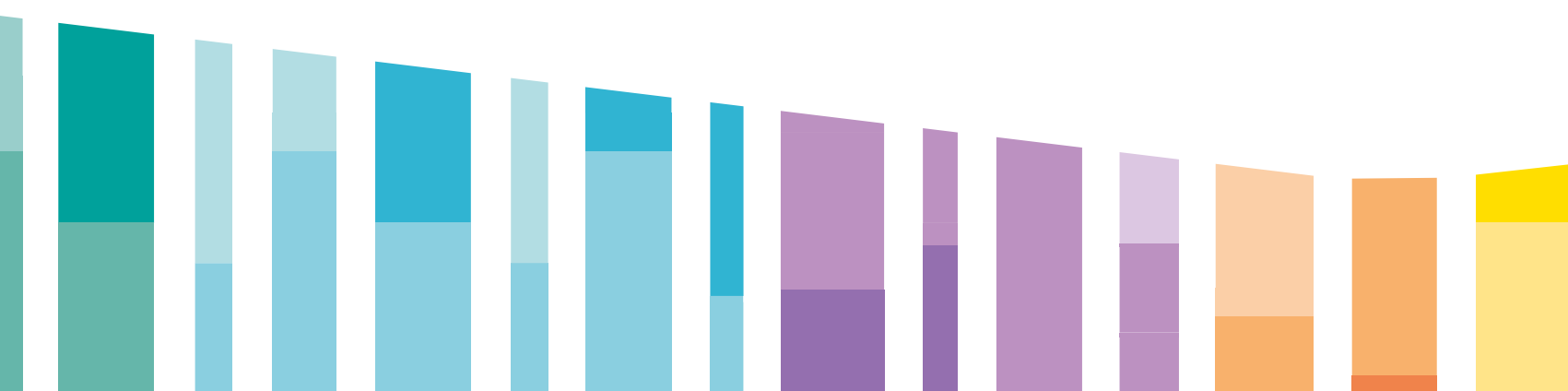
## 6 Strategisten avaintavoitteiden toteutumisen arviointi

Eksoten valtuusto on vahvistanut viisi strategista avaintavoitetta vuodelle 2018: asiakkaan omatoimisuuden tukeminen, palvelujen saatavuuden helpottaminen, sosiaalisen osallisuuden lisääminen, innostava ja vetovoimainen työpaikka sekä tasapainoinen talous.

Tavoitteisiin pääsyä mitataan yhteensä 14 mittarilla. Strategian 2014–2018 tavoitteena on ollut palvelujen saatavuuden helpottaminen sekä sosiaalisen osallisuuden lisääminen. Eksoten toimintaa on pyritty parantamaan palveluohjauksen kehittämisellä, monipuolisten kuntoutustoimien lisäämisellä, kotiin suunnattujen palvelujen vahvistamisella sekä päivystävän sairaalan uudistamisella. Lisäksi toimintaan on vaikutettu toimivien matalan kynnyksen palvelupisteiden ja yhteydenotto-kanavien kehittämisellä, mobiili- ja sähköisten ratkaisujen käytöllä sekä työllistymisedellytysten parantamisella.

---

*Toiminnan tuottavuuteen perustuva arviointi ei riitä, tarvitaan tietoa myös vaikuttavuudesta.*





Taulukko 5. Strategisten avaintavoitteiden arviointi.

- Tavoite toteutui
- Ei toteutunut
- Tavoite toteutui osittain
- Ei voida arvioida

## ASIAKASLÄHTÖISET PALVELUT JA PROSESSIT

Mittarit	2014	2015	2016	2017	2018	Tavoite 2018	Tarkastuslautakunnan arvio
----------	------	------	------	------	------	--------------	----------------------------

### STRATEGISENA TAVOITTE 1. ASIAKKAAN OMATOIMISUUDEN TUKEMINEN

Laitoshoidon nettotoimintamenojen osuus	28,8%	26,3%	23,3%	24%	22,2%	< 24,7%	Tavoite saavutettiin. Laitoshoidon purku on edennyt suunnitellusti ja toteuma ylittää 2,5 % yksikköä tavoitteen.	
Kotona hoidettavien osuus yli 75-vuotiaista		19,1%	16,6%	16,4%	18,4%	>17,0%	Vuoden 2018 mittaustapaa on muutettu, tämä aiheuttaa sen, ettei tulos ole luotettava ja se ei ole verrattavissa aiempiin.	
Kuntoutujien määrä kotona 4kk kuntoutusjakson jälkeen		88%	86%	91%	86,4%	>95%	Tavoitteesta on jääty -8,6 % yksikköä. Mittari kuvaa kuntoutujan tilanteen yhdeltä päivältä, ei asiakkaan kuntoutumisen tilaa, mittari tulee uudistaa.	
Sähköisen ajanvarauksen osuus kaikista ajanvarauksista		0,9%	1,7%	9,3%	11,3%	>15%	Sähköisen ajanvarauksen osuus on kasvanut joka vuosi, muttei yltänyt vuonna 2018 tavoitteeseen. Järjestelmän kehittämiseksi on tarvetta.	
Itseilmoittautumisen osuus kaikista ilmoittautumisista		17,5%	17%	40%	38%	>55%	Osuus ei ole kasvanut tavoitteen mukaiseksi, vaan se on 2018 vuoden aikana vähentynyt. On selvítettävä, mitä mahdollisuuksia on parantaa tilannetta.	

### STRATEGINEN TAVOITE 2. PALVELUJEN SAATAVUUDEN HELPOTTAMINEN

Sähköisen asioinnin osuus yhteydenotoista		15,3%	19,3%	20,5%	21,8%	25%	Sähköisen asioinnin osuus kasvoi hieman viime vuodesta.	
Päivystyksen läpimenoaika (sis.odotusaika), mediaani		2:32	2:29	2:25	2:22	<2h	Päivystyksen läpimenoaika on loppuvuodesta kehittynyt tavoiteltuun suuntaan, mutta läpimenoajassa ei ole tapahtunut neljän vuoden aikana oleellista muutosta.	

Mittarit	2014	2015	2016	2017	2018	Tavoite 2018	Tarkastuslautakunnan arvio
----------	------	------	------	------	------	--------------	----------------------------

### STRATEGINEN TAVOITE 3. SOSIAALISEN OSALLISUUDEN LISÄÄMINEN

Pitkäaikaistyöttömyyden nettokustannus = Työmarkkinatuen kunta-osuus + aktivointitoimien nettokustannukset		10,5M	13,6M	15,2M	14,2M	<14,5 M€	Tavoite saavutettiin. Työllisyyden paraneminen Suomessa on voinut auttaa tämän tavoitteen saavuttamista. Mittarin ongelmana on se, että vain pieni osa näistä pitkäaikaistyöttömistä on Eksoten asiakkaana. Mittarin lukemassa ovat myös te-palvelujen asiakkaat.
Yli 300 päivää työmarkkinatukea saaneiden aktivointiaste		43%	42%	49%	26,7%	>35%	Tavoitetta ei saavutettu. Tavoitteen saavuttamiseksi tulee käynnistää uusia toimenpiteitä yhteistyössä kuntien kanssa. Mittarin ongelmana on se, että vain pieni osa näistä pitkäaikaistyöttömistä on Eksoten asiakkaana. Mittarin lukemassa ovat myös te-palvelujen asiakkaat.

### IHMISET JA OSAAMINEN

#### STRATEGINEN TAVOITE 4. INNOSTAVA JA VETOVOIMAINEN TYÖPAIKKA

Lyhyiden sairauspoissaolojen määrä		6,8	7,2	6,8	7,1	<6pv/htv	Tavoitetta ei saavutettu. Mitä aktiivisia toimenpiteitä tämän tavoitteen saavuttamiseksi on tehty? Yllättävät poissaolot häiritsevät toimintaa. Yksi sairauspoissaolopäivä vastaa n. 22 henkilötyövuoden panosta.
Hakemusten lukumäärä avoinna oleviin tehtäviin		7,2	8,5	11,3	8,1	>8/teht.	Näiden mittareiden lisäksi suositellaan ottamaan mukaan henkilöstön näkökulmaa kuvaava mittari (esim. TOB).

### TALOUS JA TULOKSELLISUUS

#### STRATEGINEN TAVOITE 5. TASAPAINOINEN TALOUS

Alijäämän määrä tilikauden päättyessä		14,3 M€	0	0	-14,7	0 M€	Tavoitetta ei saavutettu. Kesällä tehdyt säästösuunnitelman toimenpiteet eivät olleet realistisia, eivätkä toimineet. Vastuut lisäsäästöjen toteutuksessa puuttuivat.
Nettotoimintamenojen budjettiero	1668€	-3,8 M€	-5,9 M€	-1,2 M€	-7,4	0M€	Tavoitetta ei saavutettu.
Tarvekioitujen nettotoimintamenojen määrä asukasta kohden		1-8 /2018	1-8 /2018	1-8 /2018	1-8 /2018		Kansallisen vertailun vuoksi mittari on hyvä. Tämä mittari kuitenkin raportoituu yli puoli vuotta jäljessä, joka tuo haasteen vaikuttaa esim. toimenpiteillä vuoden lopputulokseen.
< 60 suurimman kunnan k.a. (€/asukas)		Eksote 2063 Tavoite 2100	Eksote 2027 Tavoite 2117	Eksote 2057 Tavoite 2035	Eksote: 2107 Tavoite: 2145	2145€/asukas	

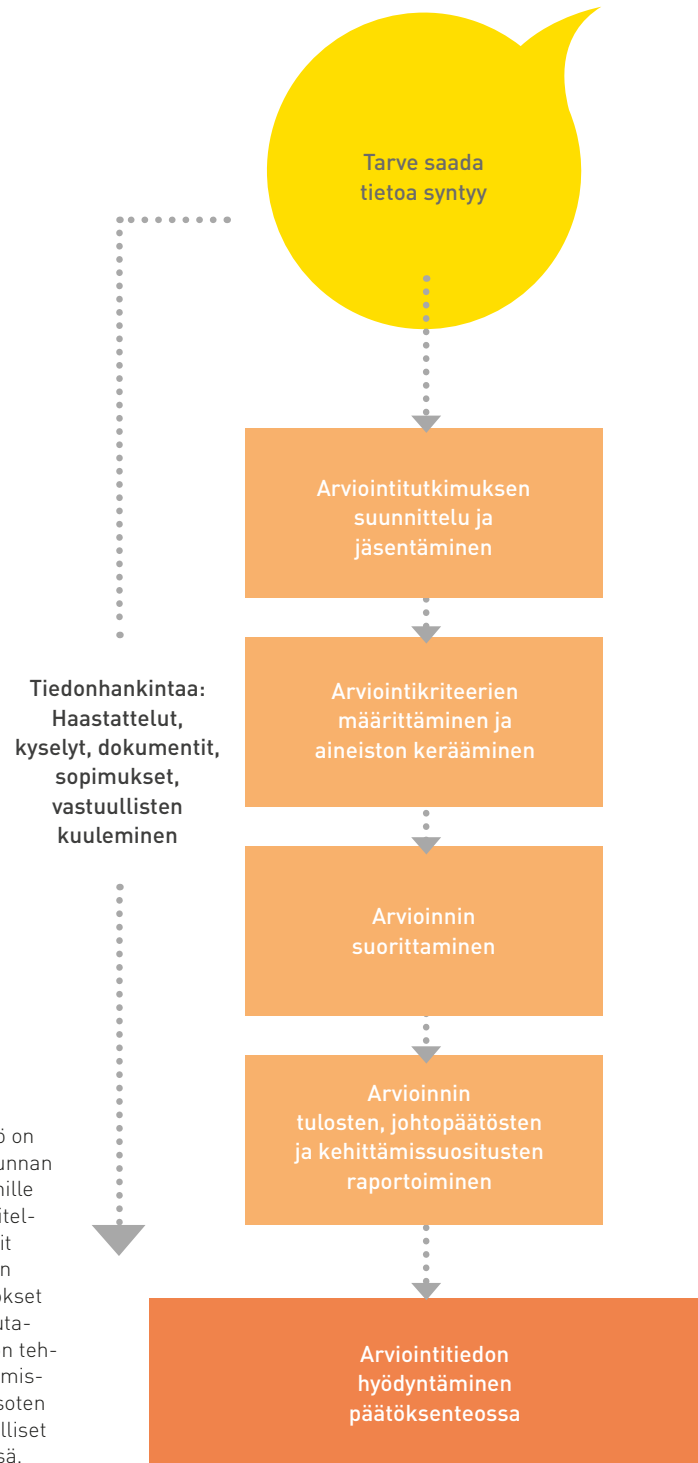
# 7 Työohjelman mukaiset arviointiaiheet

Tarkastuslautakunnan työohjelmassa vuonna 2018 olivat kotihoito, potilasturvallisuus ja asiakaspalautteet, K-siipi, tietohallinto sekä projektit ja hankkeet.

Kaikki tarkastuslautakunnan työohjelman arviointiaiheet perustuivat tarkastuslautakunnan arviointisuunnitelmaan (2017–2021). Arviointiaiheet ovat käyneet kuviossa 4. olevan kuvauksen mukaisen prosessin. Tarkastuslautakunta käyttää arviointipäällikön tuottamaa tietoa ja vastuullisten kuulemisia apuna omassa työssään.

→ Raportointijärjestelmässä on ongelmia, jotka vaikeuttavat arviointityön tekemistä. Mikäli raportointijärjestelmä ei toimi luotettavasti, ei myöskään johtamisen tueksi tuotettu tieto ole luotettavaa.

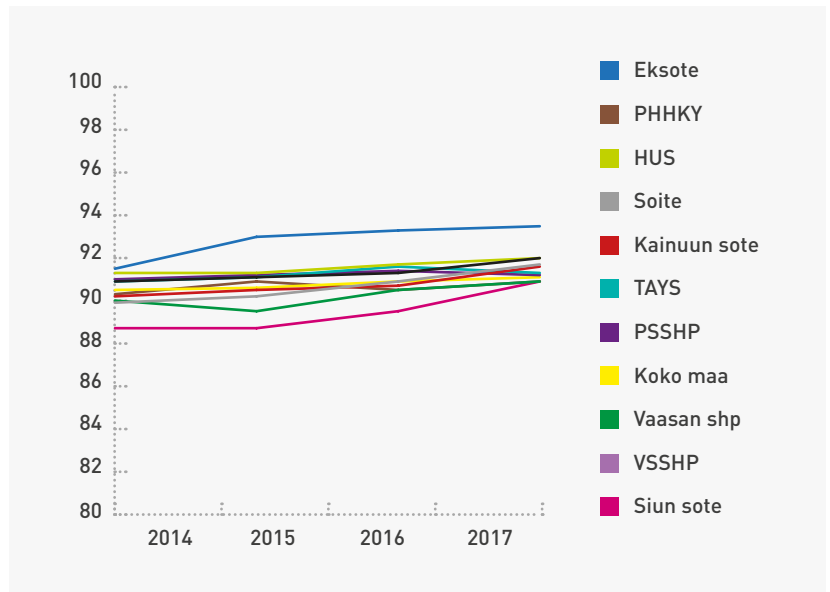
Kuvio 4. Arviointipäällikkö on yhdessä tarkastuslautakunnan kanssa asettanut arvioinnille tavoitteet, laatinut suunnitelman sekä arviointikriteerit ja suorittanut objektiivisen arvioinnin. Arvioinnin tulokset on käyty läpi tarkastuslautakunnan kanssa ja niistä on tehty johtopäätökset, kehittämissuositukset ja nostot. Eksoten johto on saanut kaikki erilliset arviointiraportit käyttöönsä.



## 7.1. Kotihoito

Tarkastuslautakunta selvitti Eksoten kotihoidon tilaa syksyn 2018 aikana. Tarkastuslautakunta halusi tietää, miten kotihoito toimii ja millaista haitallista kuormitusta työntekijät kokevat. Selvityksen tavoitteena oli myös tuoda esille kehittämisalueita kotihoidosta johdon tueksi. Tarkastuslautakunta halusi selvityksessään kuulla erityisesti kotihoidon työntekijöitä haastattelun ja verkkokyselyn avulla. Tarkastuslautakunnan asettamat kriteerit kotihoitoa arvioitaessa perustuivat vanhuspalveluja koskeviin suosituksiin (Terveydenhuollon laatuopas 2011 ja STM:n ja Kuntaliiton laatusuositus 2012) sekä vanhuspalvelulakiin (980/2012). Kuntaliiton julkaisema terveydenhuollon laatuopas kuvaa keskeisiä laadun ulottuvuuksia kuten potilas- ja asiakaskeskeisyys, oikea-aikaisuus, osaaminen, turvallisuus, sujuvuus ja vaikuttavuus. Näistä teemoista kotihoidon henkilöstöltä kerättiin tietoa.

Eksoten säännöllisessä kotihoidossa vuonna 2018 oli 2254 asiakasta. Kotiin vietävien palveluiden lukumäärä on kasvanut vuosittain. Tämä voi kertoa esimerkiksi siitä, että asiakkaat ovat entistä huonokuntoisempia. Eksoten kotihoidon palveluissa on noin 75 % kotonaan itsenäisesti liikkuvia (luvussa myös apuvälineillä liikkuvat asiakkaat) asiakkaita ja noin 25 % on vuoteeseen hoidettavia.



Taulukko 6. Kotona asuvat 75 vuotta täyttäneet, % vastaavan ikäisestä väestöstä (THL 2019.)

*Eksoten alueella on tehty pitkäjänteisesti työtä sen eteen, että ikäihmiset pystyisivät olemaan mahdollisimman pitkään kotona. Tilastoissa Eksote on omaa luokkaansa kotona asuvien 75 vuotta täyttäneiden määrässä.*

Säännöllinen kotihoito	Asiakkaiden lkm	Palveluiden lkm	Käynnin kesto (min)
2016	2306	1 068 041	18 966 290
2017	2245	1 245 004	22 107 454
2018	2254	1 359 298	24 320 761
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>3729</b>	<b>3 672 343</b>	<b>65 394 505</b>

Taulukko 7. Eksoten säännöllisen kotihoidon asiakkaat ja palvelujen määrät sekä käyntien kestot vuosilta 2016–2018.

Eksoten kotihoito sisältää kotisairaanhoidon ja kotipalvelun. Kotihoidon palveluja voidaan toteuttaa myös videovälitteisinä käynteinä. Palvelut myönnetään palvelutarpeen arviointiin perustuen. Tavoitteena on, että palvelujen toteutus henkilön hyvinvointia, terveyttä, toimintakykyä, itsenäistä suoriutumista ja osallisuutta vahvistaen ehkäisisi erityisesti pitkäaikaisihoidon tarvetta. Tarkoituksena on myös, että asiakas voisi asua turvallisesti omassa kodissaan mahdollisimman pitkään. Palvelujen perustaksi tehdään asiakkaan kanssa hoito- ja palvelusuunnitelma. Kotihoidon henkilöstöön kuuluu sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia (619 kpl/577 HTV), jotka työskentelevät yhteistyössä muiden sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntijoiden kanssa. Kotihoidon asiakkaita voivat olla henkilöt, jotka tarvitsevat tukea kotona selviytyäkseen muun muassa alentuneen toimintakyvyn, pitkäaikaissairaudesta, vamman, kehitysvamman tai muistisairaudesta vuoksi. Palvelujen järjestämisen lähtökohtana on asiakkaiden tasavertainen ja oikeudenmukainen kohtelu. Palvelujen järjestämiseen voivat vaikuttaa maantieteellinen etäisyys, palvelujakson kesto, kotikäyntien toistuvuus, asumisympäristö ja asiakkaan muut palvelut. Palvelutarpeen arvioinnissa huomioidaan asiakkaan tarpeen mukaan läheisten antama apu sekä julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin palvelut. Palvelujen järjestämisessä huomioidaan myös kotihoidon käytettävissä olevat resurssit.

## TIIMIMALLI

Kotihoidossa on käytössä tiimimalli, johon liittyy vastuu- ja varahoitajuus -käsitteet. Vastuuhoitajuus on tuonut työhön aiempaa asiakaslähtöisemmän otteen. Tiimit ja niiden toiminta koettiin positiivisena asiana työntekijöiden keskuudessa. Oma tiimi heijastui tarkastuslautakunnan selvityksen perusteella hyvänä asiana ja oma tiimi on monelle kyselyn ja haastattelun

vastaajalle syy tehdä töitä kotihoidossa. Tiimien toimintatavat poikkeavat toisistaan; joissain tiimeissä on hyvinkin pitkälle kehiteltyjä toimintatapoja ja -malleja, mutta osassa yhtenevät toimintatavat ovat vielä muotoutumassa. Selvityksen mukaan henkilöstö toivoo, että tiimejä ja käytännön tason työtä tekeviä kuultaisiin enemmän kehittämistyössä.

---

*”Tiimeissä on selvästi paljonkin eroa, toimintatavoissa on eroavuuksia. Joissain tiimeissä hommat toimivat hyvin, joissain huonommin.”*

## TYÖN JOHTAMINEN, ORGANISOINTI JA ESIMIESTYÖ

Terveydenhuollon laatuoppaan mukaan hyvälaatuinen terveydenhuolto käyttää resurssit parhaalla mahdollisella tavalla, turvallisesti, tuhlaamatta, korkeatasoisesti ja eniten hoitoa tai ennalta ehkäiseviä toimenpiteitä tarvitsevien tarpeisiin. Tämä tarkoittaa sitä, että hyvä laatu edellyttää johdon ja koko henkilökunnan sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin sekä saumatonta yhteistyötä toimintayksiköiden välillä. Hyvän hoidon yksi perusedellytyksiä ovat yhteistyö ja tiedonkulku. Laatuoppaan mukaan ylin johto vastaa siitä, että suhteet henkilöstön edustajien kanssa ovat toimivat ja että henkilöstön näkemys tulee kuulluksi kehittämistyössä. Toimintaa ohjaavan strategian jalkauttaminen on tärkeä osa esimiestyötä. Selvitykseen osallistuneilta kotihoidon työntekijöiltä kysyttiin, kuinka sitoutuneita he ovat Eksoten strategiaan. Kotihoidon työntekijät ovat jokainen omalta osaltaan eri tavoin sitoutuneita strategiaan arvioihin ja tavoitetilaan. Suuri keskihajonta vastauksissa kuvaa sitä, miten jokainen työntekijä on yksilöllisesti sitoutunut. Tämän tyyppisen kysymyksen myötä sekä työntekijöiden

että johdon tietoisuus sitoutumisen eriasteisuudesta lisääntyy. Tietoisuus voi lisätä ymmärrystä omaan työhön ja ymmärrystä johdon ja työntekijöiden välillä. Kukaan ei voi olettaa kaikkien työntekijöiden sitoutuvan organisaation arvoihin 100 %:sti. Arvoihin sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on useita.

Selvityksen perusteella tiedottamisen haasteet vaikuttavat kotihoidon kehittämistyöhön. Selvitykseen osallistuneet työntekijät kokivat, ettei tieto kulje käytännön työssä olevilta johtoon päin, eikä johdosta kovin hyvin käytännön työtä tekeville. Koettiin, että johto tekee erilaisia päätöksiä, ratkaisuja ja työskentelee asioiden parissa, joista käytännön työntekijöillä ei ole mitään käsitystä tai, että työntekijät saavat tiedon pitkällä viiveellä tai jostain muualta kuin pitäisi. Työntekijät toivoivat, että tiedonkulku paranisi ja toimisi jatkossa paremmin molempiin suuntiin.

Laatusuosituksen yhtenä keskeisenä sisältönä on ”teknologiasta kaikki irti”. Eksoten kotihoidossa teknologiaa hyödynnetään muun muassa koneellisessa lääkkeenjakelussa, asiakkaiden turvallisuutta lisäävien teknologisten ratkaisujen ja etäyhteyksien välityksellä tehtävien asiakaskontaktien sekä toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Kotihoidon tiimien toimintaa ohjataan toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Kotihoidon työntekijät kokivat, ettei toiminnanohjaus toimi vielä parhaalla mahdollisella tavalla. Hilkka-toiminnanohjausjärjestelmä on joltain osin tuonut arkeen helpotusta, mutta siinä on vielä monenlaisia puutteita ja erilaisia teknisiä haasteita, joihin tulee kiinnittää huomiota. Työntekijät kokivat, ettei järjestelmä kykene järjestelemään asiakaskäyntejä vieläkään loogisesti ja, ettei järjestelmä vastaa täysin tämän päivän teknologiaa hitautensa ja kömpelyytensä vuoksi. Tiedonkulku ei toteudu parhaalla mahdollisella tavalla toiminnanohjaajien ja hoitajien välillä.

Työntekijät toivat esille ajatustaan siitä, että toiminnanohjaus voisi olla tiimeissä, jolloin toiminnanohjauksen toteutuminen tukisi paremmin käytännönlähtöisiä tarpeita ja esimerkiksi asiakaskäyntien reittien suunnittelu olisi järkevämpää.

## TYÖNJAKO JA TYÖAJANTAVOITE

Työnjako ei toteudu työntekijöiden mukaan tasavertaisesti. Esimerkiksi erityisen raskashoitoisten asiakkaiden jakaminen useammalle hoitajalle vähentäisi yksittäisen hoitajan kokemaa taakkaa. Työmäärän koettiin jakautuvan tiimien sisälläkin epätasaisesti ja osa koki sen epätasapuo- lisena kohteluna. Suuri osa työntekijöistä kertoi, että työajantavoite on välillä mahdoton. Työajantavoite oli selvitystä tehtäessä lähihoitajilla 60 % ja sairaanhoitajilla 40 % asiakastyötä kokonaistyöajasta. Tämän lisäksi hoitajat tekevät myös muuta hoitotyöhön, raportointiin, suunnitteluun ja työnorganisaatioon liittyvää työtä. Työajantavoite menee monesti yli ja tämä aiheuttaa hoitajille riittämättömyyden tunnetta. Erityisesti iltaisin ja viikonloppuisin, kun työvoimaa on vähemmän käytössä ja töitä yhtä paljon kuin arkisin, on joko käynti- ajoista nipistettävä tai tehtävä ylitöitä. Työntekijät jättävät herkästi esim. lounaan kokonaan väliin saadakseen työt tehtyä työajan sisällä.

## TYÖNTEKIJÖIDEN KUORMITTUMINEN

Kotihoidon työ moninaisuudessaan ja kuormittavuudessaan on luonteeltaan erityistä. Kaikille työ ei luonteensa vuoksi sovi ja toisaalta työn luonteen ymmärtäminen on tärkeää niin johdolle ja lähiesimiehille kuin työntekijöille itselleen. Työntekijöiden mukaan kuormitus näkyy sekä työkavereiden että omassa jaksamisessa. Työ koettiin selvityksen mukaan keskimäärin erittäin kuormittavana. Työn kuormittavuutta lisäävänä tekijänä pidettiin myös sitä, että omien töiden lisäksi hoitajat toimivat myös varahoitajina. Huolenaihetta herätti se, että sijaiseksi rekrytoituja hoitajia on sitoutettu tiettyihin tiimeihin, jolloin sijaisten riittävyys jatkossa yllättäviin sijaistarpeisiin vaarantuu.

Toinen puoli tällä sijaisten sitouttamisella nähtiin niin, että tiimille on hyvä, että siellä on pysyvät (sopimukset vuoden 2018 loppuun asti) sijaiset, jotka ovat tuttuja ja jotka tuntevat juuri sen oman alueen työkentän. Kehittämistyö ja siihen liittyvä työntekijöiden kokemus sekavuus mietitytti työntekijöitä paljon. Työntekijät kokivat, etteivät pääse vaikuttamaan kehittämis- työhön. Kuormittavuuden vastinparina kyselyssä kysyttiin työn mielekkyydestä ja tämän kysymyksen perusteella työntekijät kokivat työnsä varsin mielekkäänä. Työn mielekkyyden lisäksi työilmapiirillä on vaikutus työssä jaksamiseen ja kuormittumisen syntymiseen. Kotihoidon työntekijät kokivat työilmapiirin erittäin hyvänä. Positiivisena kotihoidon työntekijät kokivat sen, että työ on itsenäistä ja päivät ovat vaihtelevia. Suurin osa työntekijöistä koki työnsä mielekkäänä ja tärkeänä sekä merkityksellisenä työnä.

*Työntekijöiden mielestä hyvä ilmapiiri edistää työtä tällä hetkellä kaikkein eniten.*

→ Tiimien toiminta ei ole vielä yhtenäistä.

→ Työn kuormittavuutta helpottavana asiana nousivat hyvä ilmapiiri, yhteishenki ja omat tiimit.

→ Kotihoidon toiminnanohjaus kaippaa edelleen kehittämistä. Toiminnanohjaukseen sekä muuhun kotihoidontyön kehittämiseen tulisi ottaa enemmän käytännönläheistä näkökulmaa mukaan.

→ Selvityspyyntö: Miten kotihoidon työn epätasaista jakautumista pyritään ratkaisemaan?

→ Selvityspyyntö: Kotihoidon huono tilanne on jatkunut pitkään eikä se ole AVI:n huomautuksista huolimatta parantunut. Tarvitaan vaikuttavampia korjaavia toimenpiteitä ja

kehittämistaitoista johtamista. Mitkä ovat ne toimenpiteet, joilla kotihoidon tilanne korjataan?



**Kotihoido on kriisissä. Tarvitaan välittömästi korjaavia toimenpiteitä. Henkilöstön lisääminen ja toimintaohjausjärjestelmän kehittäminen eivät ole riittäviä toimenpiteitä.**

## 7.2 Potilasturvallisuus

Tarkastuslautakunta toteutti potilasturvallisuuteen liittyvän selvityksen loppuvuodesta 2018. Tarkastuslautakunta selvitti, miten potilasturvallisuuden toteutumista johdetaan Eksotessa. Tarkastuslautakunta selvitti myös arvioinnin yhteydessä, millaista asiakaspalautetta Eksotelle tulee ja miten palautetta kerätään ja hyödynnetään kehittämistyössä. Selvityksen arviointiaineisto koostui Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän strategias- ta 2014–2018, Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän Laadunhallinnan- sekä potilas-/asiakasturvallisuussuunnitelmasta (2013), asiantuntija- haastatteluista (n=4), Eksoten raportointi- järjestelmästä saaduista HaiPro-järjes- telmän dokumenteista ja sosiaali- ja potilasasiamiehen selvityksestä vuodelta 2018. Arviointikriteeristö tarkastuslauta- kunnan arvioinnissa tulee terveydenhuolto- laista, Sosiaali- ja terveysministeriön Potilas- ja asiakasturvallisuusstrategiasta sekä Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen Potilasturvallisuus -oppaasta. Arviointi- kriteerit ovat käytännössä julkiselle toiminnalle asetettuja tavoitteita.

STM:n potilas- ja asiakasturvallisuus- strategiassa (2017–2021) määritellään potilas- ja asiakasturvallisuutta niin, että henkilön saamat hoiva, hoito ja palvelut edistävät hänen fyysisistä, psyykkistä sekä sosiaalista hyvinvointiaan ja näistä aiheu- tuu mahdollisimman vähän haittaa (STM Valtioneuvoston periaatepäätös). Potilas- turvallisuus on määritelty myös Stakesin ja Lääkehoidon kehittämiskeskus Rohdon

toimesta [2006]; näiden mukaan sillä tarkoitetaan terveydenhuollossa toimivien yksilöiden ja organisaation periaatteita ja toimintoja, joiden tarkoituksena on varmistaa hoidon turvallisuus sekä suojata potilasta vahingoittumasta. THL:n määritelmä potilasturvallisuudelle painottaa sitä, että potilas saa tarvitsemansa oikeanlaisen hoidon, josta aiheutuu mahdollisimman vähän haittaa. THL täydentää määritelmää niin, että potilasturvallisuudella tarkoitetaan terveydenhuollossa toimivien ammattihenkilöiden, toimintayksiköiden ja organisaatioiden periaatteita ja toimintakäytäntöjä, joiden avulla varmistetaan potilaiden terveyden ja sairaanhoidon palvelujen turvallisuus. THL on kytkenyt määritelmänsä myös sairauksien ehkäisyyn, diagnostiikan, hoidon ja kuntoutuksen turvallisuuden sekä lääkitysturvallisuuden. Potilasturvallisuuden käsitteen alakäsitteitä ovat hoidon turvallisuus, lääkehoidon turvallisuus ja laiteturvallisuus. Potilasturvallisuuden edistämisen tulee pohjautua kaikilla terveydenhuollon eri ammattiryhmillä, myös johdolla, näyttöön perustuvaan tietoon sekä tehokkaiksi turvallisuuden edistäjiksi havaittuihin käytänteisiin.

## POTILASTURVALLISUUDEN JOHTAMINEN EKSOTESSA

Eksoten strategia 2014–2018 ei sisällä potilasturvallisuuden käsitettä. Eksoten organisaatiossa ei ole erillistä yksikköä tai toimielintä potilasturvallisuuden hoitamiseksi. Näin ollen myöskään Eksoten hallintosääntö ei sisällä potilasturvallisuutta tai siihen ei viitata mitenkään. Sen sijaan Eksotella on erillisiä työntekijöitä, joiden tehtävänkuvaan kuuluu potilasturvallisuuteen liittyviä tehtäviä ja nämä työntekijät ovat laatu- ja turvallisuuspäällikkö, potilasturvallisuuskoordinaattori sekä lääkitysturvallisuuskoordinaattori. Selvityksen mukaan Eksoten toimintäsääntö ei sisällä potilasturvallisuudesta vastaavien henkilöiden nimiä, eikä vastuun määrittämistä potilasturvallisuuteen liittyen. Eksoten kuntalaisille tarkoitetuilla eksote.fi -sivuilla potilasturvallisuudesta

on oma sivunsa, jossa on lyhyesti kirjoitetut potilasturvallisuudesta.

---

*Potilas on Eksoten toiminnan keskeinen intressitaho, jonka vuoksi organisaatio on olemassa ja tämän perusteella potilasturvallisuus on erityisesti keskeistä.*

Eksoten potilasturvallisuussuunnitelmassa määritellään sekä terveydenhuollon toimintayksikön johdon että henkilöstön vastuut potilasturvallisuudesta. Toimintayksikön johto (myös organisaatiossa) on vastuussa potilasturvallisuudesta ja potilasturvallisuuden edellytyksistä. Tätä vastuuta johto ei voi delegoida. Johdon tehtävä on korostaa potilasturvallisuutta kaikessa toiminnassa ja varmistaa työolosuhteet sellaisella tavoin, että hoito voidaan toteuttaa laadukkaasti ja turvallisesti. Johdon tehtävänä on varmistaa, että organisaatiossa on riittävästi työntekijöitä, joilla on riittävä osaaminen työnsä toteuttamiseen. Tämän lisäksi taloussuunnitelmassa varmistetaan se, että toimintasuunnitelmassa asetetuille kehittämistoimille sekä potilasturvallisuusjärjestelmässä kuvatuille toiminnoille on taloudelliset edellytykset. Toimintasuunnitelmassa on sovittava laadukasta ja turvallista toimintaa tukevat henkilöstöjohtamisen periaatteet ja käytänteet. Lisäksi turvallisuuskulttuurin avoimuutta tukevat arvot ja menettelytavat on hyvä olla sovittuna toimintasuunnitelmassa.

## VAARATAPAHTUMAT JA NIIDEN RAPORTOINTIJÄRJESTELMÄ

Haittatapahtumat aiheutuvat valtaosin erilaisista järjestelmä- ja prosessitasoin ilmiöistä. Tällaisten havaintojen tekeminen ilman vaaratapahtumien systemaattista raportointia ja analyysiä on mahdotonta. Näin ollen potilasturvallisuus on kaikkien terveydenhuollon toimijoiden yhteinen asia. Potilasturvallisuutta uhkaavia läheltä piti -tapahtumia ja varsinaisia haittatapah-

tumia raportoidaan Eksotessa HaiPro-järjestelmän avulla. HaiPro on potilasturvallisuutta kehittävä vaaratapahtumien raportointimenetelmä ja tietotekninen työkalu ja se on valtakunnallisesti laajasti käytössä. HaiPro-käyttäjäorganisaatioista on yhdistetty tietokanta ja sen tietosisältö mahdollistaa valtakunnallisen tarkastelun siitä, millaisia vaaratapahtumia sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa raportoidaan. Sen avulla voidaan myös selvittää millaisia vaaramekanismeja tapahtumiin liittyy ja miten niitä pyritään ehkäisemään. Aineiston avulla voidaan muodostaa esimerkiksi trendianalyysijä esiintyneistä vaaratapahtumista. Lisäksi aineistosta voidaan tuottaa laadullista tutkimusta vaaratapahtumien synnystä sekä etenemisestä yksikössä. Aineistosta voidaan tutkia myös sitä, mihin korjaaviin toimenpiteisiin vaaratapahtumat ovat johtaneet ja ovatko toimenpiteet olleet vaikuttamassa turvallisuuden parantumiseen. HaiPro perustuu vapaaehtoiseen, yleensä ammattihenkilön tekemään, potilaan hoidossa havaitsemaansa vaaratapahtuman ilmoittamiseen. Koska HaiPro-ilmoitukset perustuvat vapaaehtoisuuteen, on syytä huomioida, etteivät tilastot kerro koko totuutta vaaratapahtumista tai läheltä piti -tapahtumista. HaiPro-ilmoitus voidaan tehdä myös, mikäli vaaratilanne havaitaan ennen kuin haittaa ehtii aiheutua. HaiPro-järjestelmä perustuu luottamukseen ja syyttelemättömyyden vaaratapahtumien ilmoittamiseen ja käsittelyyn. Tilastotiedot kertovat Eksotessa HaiPro-ilmoitusten määrän kasvusta. Tämä ei kerro suoraan sitä, että vahinkoja tapahtuisi enenevässä määrin vaan se kertoo organisaation turvallisuuskulttuurin kehittymisestä. Eksotessa HaiPro-järjestelmään ei kirjata kattavasti kehittämistoimia, joten on vaikea arvioida, miten ilmoitukset ovat vaikuttaneet toimintaan.

Eksoten verkkosivustolla on linkki lomakeeseen, jolla voi tehdä vaaratilanneilmoituksen. Tehdyt ilmoitukset menevät laatu- ja turvallisuuspäällikölle, joka ohjaa ne oikeisiin yksiköihin. Tästä ilmoitusmahdol-



lisuudesta on tiedotettu yksiköiden esimiehille, mutta ilmoitusmahdollisuuden informoinnista ei ole tullut vakiintunutta käytäntöä.

Taulukossa 8 on kansallisen potilasturvallisuusstrategian (2009) pohjalta laadittu tarkastuslautakunnan arviointi siitä, miten koko Eksotessa kansallisen potilasturvallisuusstrategian tavoitteet toteutuvat.

Taulukko 8. Kansallisen potilasturvallisuusstrategian mukainen arviointi.

Tavoitteet	Kyllä	Osittain toteutuu	Ei	
Potilas osallistuu potilasturvallisuuden parantamiseen.		X		Yellow
Potilasturvallisuutta hallitaan ennakoivasti ja oppimalla.		X		Yellow
Vaaratapaukset raportoidaan, niistä opitaan.		X		Yellow
Potilasturvallisuutta edistetään suunnitelmallisesti ja riittävin voimavaroin.			X	Red
Potilasturvallisuus huomioidaan terveydenhuollon tutkimuksessa ja opetuksessa				Yellow

Alla olevaan taulukkoon 9 on koostettu potilasturvallisuutta edistäviä potilasturvallisuusstrategian esiin nostamista keskeisistä näkökulmista muodostettuja kysymyksiä. Näitä keskeisiä näkökulmia ovat: *turvallisuuskulttuuri, vastuu, johtaminen ja säädökset.*

Taulukko 9. Eksoten potilasturvallisuuskulttuurin edistämisen arviointi.

	Kyllä	Ei	
Onko potilasturvallisuus nostettu keskeiseksi tavoitteeksi?		x	Red
Onko organisaatiolla potilasturvallisuuskulttuurille sovittu viitekehys, joka löytyy strategisista tavoitteista?		x	Red
Onko potilasturvallisuudelle yhtenevät, normeihin perustuvat toimintamallit kaikissa yksiköissä?	x	x	Yellow
Hyödynnetäänkö tilastoituja tietoja potilasturvallisuuden kehittämistyössä strategisella tasolla?		x	Red

## POTILASTURVALLISUUSSTRATEGIA (2009)

### Potilas osallistuu turvallisuuden parantamiseen

Toteutuu osittain. Eksotessa potilaalla on mahdollisuus tehdä ilmoitus havaitsemastaan vaaratapauksesta, mutta tämä ei ole yleisesti käytössä oleva toimintatapa, eikä siitä juuri tiedoteta potilaille. Tämä mahdollisuus ei ole yleisesti tiedossa henkilökunnalla. Potilaalla on mahdollisuus antaa palautetta esim. sähköisesti omasta hoidostaan ja näin vaikuttaa mahdollisesti potilasturvallisuuden parantamiseen.

### Potilasturvallisuutta hallitaan ennakoivasti ja oppimalla

Toteutuu osittain. Organisaation potilasturvallisuuden hallinta tulisi lähteä strategiasta ja johdon tasolta. Tässä Eksotella on vielä kehittämistä, sillä potilasturvallisuus ei ole osana strategiaa, eikä sille ole laadittu organisaatotasolla yhtenevää viitekehystä. Potilasturvallisuuskävelyt on järjestetty akuuttisairaalassa ja niiden tavoitteena on hallita ennakoivasti potilasturvallisuuteen vaikuttavia asioita ja oppia.

### Vaaratapaukset raportoidaan, niistä opitaan

Potilasturvallisuuskulttuurin kehittämisen ja raportoinnin tuottaman tiedon avulla oppiminen ovat vasta kehitymässä.

Potilasturvallisuutta edistetään suunnitelmallisesti ja riittävin voimavaroin Potilasturvallisuutta edistetään jonkin verran operatiivisella tasolla. Kuitenkaan johdosta ei ole selkeästi nimetty henkilöä, joka vastaisi potilasturvallisuudesta ja sen edistämisestä.

*Lisähuomio: Laatu- ja turvallisuuspäällikön poissa ollessa kukaan ei huolehdi potilasturvallisuusasioista tai niiden edistämisestä.*

### Potilasturvallisuus huomioidaan terveydenhuollon tutkimuksessa ja opetuksessa

Ei voida arvioida, sillä tätä asiaa ei ole selvitetty haastatteluissa.



## TURVALLINEN LÄÄKEHOITO

Potilaan kannalta turvallinen lääkehoito tarkoittaa sitä, että hän saa oikeaa lääkettä oikealla annoksella, ja että hän saa lääkkeensä oikeaan aikaan ja oikealla tavalla annosteltuna. Lääkehoidon turvallisuuteen vaikuttavia asioita ovat tämän lisäksi lääkevalmisteen teho, turvallisuus sekä laadukas valmistus. Potilaan kannalta tämä tarkoittaa sitä, ettei hänelle aiheudu vakavia tai odottamattomia haittavaikutuksia lääkityksestä. Vaikka inhimillisiä virheitä tai erehdyksiä lääkähoidossa voi tapahtua, ei potilaan turvallisuus saisi koskaan vaarantua. Vahinkoja ja erehdyksiä pitäisi pyrkiä ennaltaehkäisemään. Eksotessa HaiPro-ilmoituksia lääkehoitoon liittyen on tehty vuoden 2018 aikana yhteensä 2265 kappaletta.

Ammattiliitto Superin aluehallintovirastolle kotihoidosta tekemässä kantelussa (18.6.2018) oli yhtenä asiana nostettu esille lääkehoidon toteuttamiseen liittyvät epäkohdat. Tarkastuslautakunnan selvityksen yhteydessä käytiin läpi kotihoidon työntekijöiden lääkeluvat. Sen yhteydessä havaittiin, että Eksotella ei ole ollut yhtenevää käytäntöä lupien keräämiseksi tai niiden voimassaolon seuraamiseksi. Seuranta on perustunut lähinnä työntekijän omaan ilmoitukseen, joiden perusteella esimiehet ovat pitäneet omia muistutuksia vaihtelevasti lääkelupien seurantaan liittyen.

→ Potilasturvallisuus on kaikkien terveydenhuollon toimijoiden yhteinen asia ja siihen liittyvän turvallisuuskulttuurin edistäminen kuuluu kaikille ammattiryhmille.

→ Potilasturvallisuus tulee huomioida jatkossa asianmukaisesti strategiassa ja sen suunnittelussa. Valtuuston tulee vuosittain asettaa potilasturvallisuudelle tavoitteita.

→ Resurssien riittävyyttä potilasturvallisuuden kokonaisuuden hoitamiseksi tulee tarkastella ja muodostaa käsitys strategiasta alkaen potilasturvallisuuden kokonaisuuden hallinnasta. Vaikka taloustilanne on tiukka, on potilasturvallisuus huomioitava kaikessa päätöksenteossa.

→ Potilasturvallisuuden vastuunhenkilöä ei ole määritelty. Lain mukaan johto ei voi siirtää vastuutaan potilasturvallisuudesta delegoimalla sitä eteenpäin. Laatu- ja turvallisuuspäällikkö ei vastaa potilasturvallisuudesta, vaan johto.

→ Laadunhallinnan ja potilas-/asiakasturvallisuussuunnitelma on päivitetty viimeksi vuonna 2013. Raportti sisältää vanhentunutta tietoa. Raportti tulee päivittää ajantasaiseksi. Raportti nojaa vanhaan 2013 voimassa olleeseen strategiaan ja sen käyttö on tämän vuoksi erittäin kyseenalaista.

→ Eksoten johtoryhmä on päättänyt lääkelupien listauksesta henkilöstötietojärjestelmään. Tämä on positiivinen tuleva muutos ja helpottaa lääkelupien voimassaolon seuraamista ja esimiesten työtä. Järjestelmästä ei ole mahdollisuutta saada raportteja lääkeluvista vielä arviointikertomusta kirjoitettaessa.

## 7.3. Asiakaspalautteet

Tarkastuslautakunnan tekemän selvityksen mukaan asiakkailta on mahdollisuus antaa palautetta puhelimitse, sähköisesti, kirjallisesti ja suullisesti. Asiakaspalautetta tulee suoraan Eksotelle eri toimipisteisiin, jonka lisäksi potilasasiamies saa runsaasti asiakaspalautteita (n. 500 kpl/

vuosi). Henkilökunnan saamaa suoraa palautteen määrää ja laatua on mahdollista arvioida, sillä kaikkea suoraa palautetta ei raportoida tai tilastoida. Lukuja esitettäessä on huomioitava se, että samasta asiasta voidaan antaa asiakaspalautteita useamman väylän kautta, eikä tätä voida huomioida palautteiden tilastoinnissa. Palautteita kuitenkin tilastoidaan ja on olemassa dataa toimintayksiköittäin, päätyypeittäin ja palautteenantokanavan mukaan. Palautetta on vuoden 2018 alusta alkaen annettu suoraan toimipisteissä 462 kpl, sähköisesti 314 kpl, puhelimitse 158 kpl sekä muussa palveluympäristössä saatuja palautteita 65 kpl. Palautteita on kerätty vuoden 2018 aikana 1142 kpl. Näistä palautteista suurin osa on moitteita, mutta joukossa on myös kehitysehdotuksia ja positiivisia palautteita. Palveluun pääsy (333 kpl), henkilökunnan asiantuntemus ja ammattitaito (252 kpl), muu aihe (214 kpl) sekä tiedonsaanti ja tiedottaminen (152 kpl) ovat avointen palautteiden aiheista yleisimpiä.

→ Asiakaspalautteiden hyödyntäminen ei näy systemaattisena, organisaation kattavana prosessina. Joissain yksiköissä asiakaspalautteita hyödynnetään, mutta yhtenevä palvelujen kehittämisen käytäntöä asiakaspalautteita hyödyntäen ei ole.

## 7.4. K-siipi

**Tarkastuslautakunnan** arvioinnin kohteena oli Etelä-Karjalan keskussairaalan uusi sairaalaosa, K-siipi. Tarkastuslautakunta selvitti ja arvioi erityisesti K-siiven rakentamisen talousarvioon, sairaalan muuttoon ja ruuhkautumiseen liittyviä asioita sekä vuodeosastojen ja päivystyksen henkilöstöresursseja. Selvitys toteutettiin loppuvuodesta 2018, jolloin sairaala oli ollut toiminnassa vasta noin puolen vuoden ajan.

### TAUSTAA K-SIIVELLE

K-siipi päädyttiin rakentamaan, koska päivystyksen tilat olivat ahtaat ja riittämättömät, eivätkä tukeneet nykyaikaista sairaalatoimintaa. Lisäksi vuodeosastot sijaitsivat alun perin vuonna 1955 rakennetussa A-siivessä, joka on peruskorjauksen tarpeessa. Myös suunnitelma Armilan sairaalan ja terveysaseman sulkemisesta

vuoteen 2022 mennessä tuki suunnitelmaa K-siiven rakentamiseksi. K-siipeen päätettiin keskittää yleis- ja erikoislääketieteen päivystystä, vuodeosastoja, kuntoutusosasto, laboratoriokeskus sekä logistiikkayksikkö. Valtuusto päätti yhteensä 71 M€:n päivystys- ja vuodeosastoinvestoinnista helmikuussa 2015. Investointibudjetti hyväksyttiin vuosille 2015–2018. K-siiven kokonaiskustannukseksi arvioitiin 49 M€ ja rakentamistyön rinnalla toteutettiin keskussairaalan peruskorjaushanke, johon päätettiin käyttää 22 M€. Tänä aikana saneerattiin C-siipi, tehovalvonta, operatiivisen potilaan vastaanottoyksikkö sekä hoitokeskuksen tilat. Kantasairaalan muiden peruskorjaushankkeeseen kuuluvien osien saneeraaminen on suunniteltu toteutettavan tulevaisuudessa eli vuosien 2019–2022 välisenä aikana.

### K-SIIVEN TALOUS

Investoinnin kokonaisbudjetti oli noin 71 M€, josta uudisrakennuksen osuus

oli noin 49 M€ ja peruskorjausten osuus noin 22 M€ (Taulukot 10. ja 11.). K-siiven kustannusten ennustaminen on ollut vaikeaa. Ongelmalliseksi talouden seuraimisen ovat tehneet muun muassa erilaiset valmiusasteen määrittelyt rakennusvaiheessa ja rakennuksen haltuunoton yhteydessä, maksamattoman työn arvon määrittäminen ja arvioiminen, kesken jääneen urakan loppuun saamisen hinta, jo maksetusta rakennusliikkeen tekemästä työstä aiheutuneiden virheiden korjaamisen kustannukset sekä muut urakan purkamisesta Eksotelle aiheutuneet lisäkustannukset. K-siiven osalta taloudelliset loppuselitykset ovat pidetty kaikkien muiden urakoiden paitsi pääurakan osalta. Urakan haltuunoton ja pääurakoitsijan konkurssin johdosta pidettävä velkojainkokous pidetään keväällä 2019. Tämän jälkeen selviää päästäänkö konkurssipesän kanssa sovintoesitykseen vai päätyykö kiista oikeuden ratkaistavaksi.

Investoinnit	Budjetti	Toteuma 12/2019	Ero budjettiin
<b>K-SIIPPI</b>			
Suunnittelu ja rakentaminen	44 173 675	-47 679 027	-3 505 352
Varustelu	4 939 325	-5 031 908	-92 583
<b>Yhteensä</b>	<b>49 113 000</b>	<b>-52 710 935</b>	<b>-3 597 935</b>

Taulukko 10. K-siiven budjetin toteuma 2019.

K-sairaala- ja peruskorjaushanke	Budjetti	Toteuma 1/2019	Ero budjettiin
<b>PERUSKORJAUSHANKE JA INFRAN PARANTAMINEN</b>			
Tehovalvonta	2 630 000	-3 655 419	-1 025 419
Leiko	500 000	-927 889	-427 889
C1	1 776 000	-978 645	797 355
C2	1 776 000	-1 183 128	592 872
C3	1 776 000	-1 300 975	475 025
C4	1 776 000	-1 005 154	770 846
G3 + G2	1 000 000	-339 004	660 996
D1 Dialyysi + A-siipi	10 011 133	-1 556 733	8 454 400
Kaavamuutokset (Lpr:n kaupunki)	613 000	-1 805 610	-1 192 610
Asbestierist.putkien purku		-27 875	-27 875
Jäte- ja pyykkirakennus		-850 489	-850 489
Kenttäjohtajan autotalli		-203 856	-203 856
Varavoima		-714 731	-714 731
Piha-auleen muutostyöt		-130 181	-130 181
<b>Peruskorjaushanke ja infran parantaminen yhteensä</b>	<b>21 858 133</b>	<b>-14 679 689</b>	<b>7 178 444</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>70 971 133</b>	<b>-67 390 624</b>	<b>3 580 509</b>

Taulukko 11. K-siiven eritelty budjetti.

→ **Selvityspyyntö: K-siiven rakentamiseen on käytetty rahaa yli budjetoidun. Lisäksi osa kantasairaalan remontointiin suunnitelluista rahoista on käytetty K-siiven rakentamiseen. Kuinka kantasairaalan jäljellä olevien rakennusosien (A-siipi) remontointi aiotaan toteuttaa ja minkälaisella budjetilla? Nyt budjetoidusta on jäljellä 3,6 M€.**

Sairaalan K-siipeen liittyvän muutoksen voidaan kuvata olevan strategisten tavoitteiden avulla johdettua toimintakulttuurin

muutosta. Kyseessä ei ole organisaatiomuutos, vaan iso toimivuuteen perustuva kulttuurimuutos, sillä K-siivessä haetaan sekä valtakunnallisen tason informaatio-ohjauksen mukaista muutosta että Eksoten strategian mukaista rakenteellista ja toiminnallista palvelutuotannon tehostamista. Rakenteellinen muutos on tavoitteena ajankohtainen, sillä sosiaali- ja terveysjärjestelmä ei pysty vastaamaan tulevaan palvelutarpeen kasvuun entisillä rakenteilla ja toimintatavoilla. Tämän kaltaisen rakennemuutoksen johtaminen vaatii erityistä johtamisosaamista sekä yhdyspintoja ylittävää ja verkostomaista johtamisen toimintamallia.

## STRATEGINEN SUUNNITTELU JA KÄYTTÖNOTTO

Suunnitteluvaiheessa on otettu huomioon mm. yksiköiden sijainnit ja yksiköiden väliset kriittiset siirtymäajat hoidon näkökulmasta. Terveys- ja vanhuspalvelujohtajan ohjeistamana on myös toteutettu määrällistä henkilöstösuunnittelua eli jo suunnitteluvaiheessa pohdittu millainen mitoitus K-siivessä tulisi olemaan. Lisäksi samassa yhteydessä henkilöstö on saanut esittää toiveensa siitä, millä osastolla K-siivessä haluaa työskennellä. Kaikkien työntekijöiden toiveet toteutuivat pääsääntöisesti. Akuuttisairaalan henkilöstölle on järjestetty valmennusta ja suunnittelua

yhteistoiminnallisissa keskustelutilaisuuksissa vuosien 2014–2018 aikana ja niitä on tarkoitus jatkaa myös vuonna 2019. Eri osastoilla on pidetty vuosittain myös henkilöstön kehittämisiltapäiviä.

K-siiven rakentamiseen liittyi useita haasteita ja muutto siirtyi teknisten ongelmien sekä vesivahingon takia alkuperäisestä suunnitelmasta useita kuukausia. Alun perin muutto oli suunniteltu tehtävän kevään 2018 aikana portaittain pienissä osissa. Muuttoa jouduttiin siirtämään myöhemmäksi ja käyttöönotto tapahtui toukokuun lopun ja kesäkuun lopun välisenä aikana. Muuttopäivää ennen simuloitiin ja tehtiin erilaisia testauksia sairaalan K-siiven tilojen ja laitteiden toimivuutta varmistuen. Muuttoon liittyi kuitenkin erilaisia ongelmia, joita olivat muun muassa tekniikan toimivuuteen, logistiikkaan, työvuorosuunnitteluun sekä uudenlaisten toimintamallien keskeneräisyyteen liittyvät haasteet. Kesälomakauden ajoittunut muutto aiheutti ongelmia ja ajankohtana se ei ollut paras mahdollinen, koska esimerkiksi merkittävien vastuuhenkilöiden kesälomat ja muut poissaolot sattuivat kyseiseen ajankohtaan.

→ K-siiven suunnittelu ja strategisten tavoitteiden asettelu on vastannut poliittisia tavoitteita ja päämääriä.

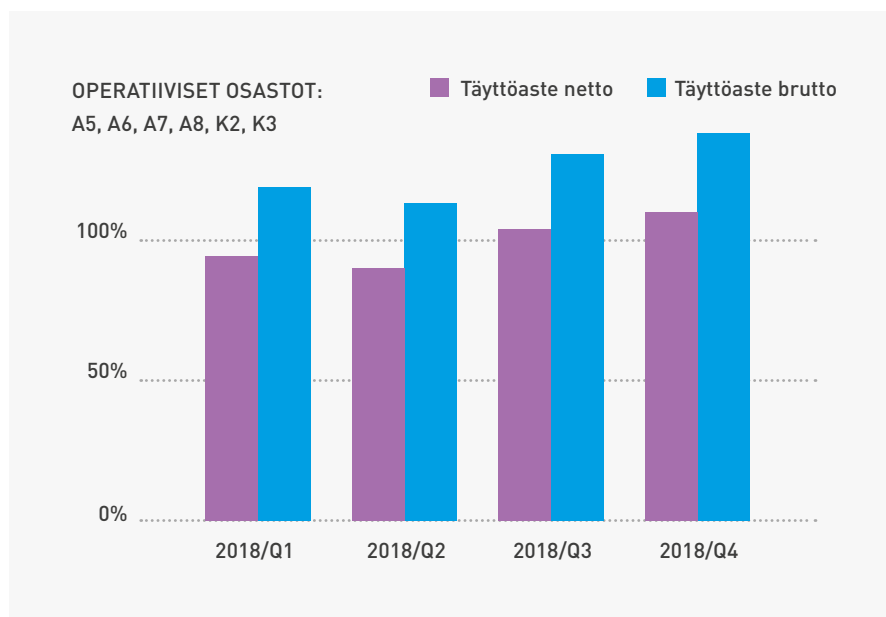
→ K-siiven muuton ja käyttöönoton suunnittelu ei ole ollut onnistunutta. Kesälomakausi ajankohtana on haasteellinen ja kasvattaa todennäköisyyttä muuttoon liittyville ongelmille.

### KESÄN RUUHKA JA HENKILÖSTÖN RIITTÄVYYS K-SIIVESSÄ

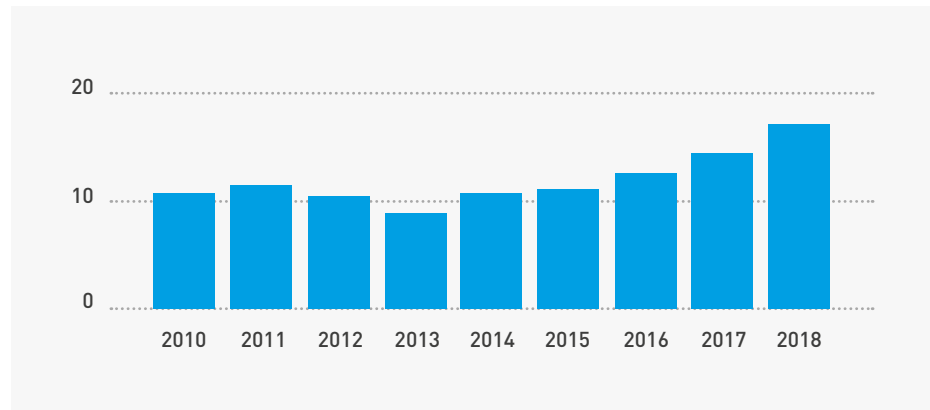
Kesällä K-siiven tilanne oli se, että kustannuspaineet ja sitä kautta henkilöstön niukka mitoitus vaikuttivat osaltaan sairaalan ruuhkautumiseen. Näiden ohella esimerkiksi lisähenkilöstön vaikea saavuus loma-aikaan vaikutti myös sairaalan osastojen ruuhkautumiseen. K-siiven osastoilla ei noudatettu akuuteimpaan aikaan Eksoten hallituksen sijaistenkäytön rajoittamisen päätöstä, vaan henkilökuntaa palkattiin tarpeeseen ja henkilökunta teki myös lisävuoroja. Tilannetta saatiin korjattua siirtämällä avoterveydenhuollosta päivystykseen osaavaa henkilökuntaa, ja siten kyettiin vastaamaan kysyntään myös

päivystysalueella. Kesän jälkeen tehtiin henkilöstövajetta korjaava toimenpide eli osastojen henkilöstömitoitusta nostettiin pysyvästi 0,78:aan.

Jo suunnitteluvaiheessa K-siiven päivystykselle ja vuodeosastolle asetettiin toiminnallisia tavoitteita asiakaslähtöisyydelle ja sujuville prosesseille. Yhteispäivystyksessä käyntimäärä vuonna 2018 oli reilut 57 000, joista yleislääketieteen käyn- tejä noin 34 000 (n. 60 %). Erikoissairaanhoidon käyntimäärä yhteispäivystyksessä oli noin 23 000 (n. 40 %), joista kirurgian erikoisal- an käyn- tejä reilut 10 000. K-siiven uudet tilat ovat jokseenkin muunneltavissa ja yhden hengen huoneista on saatu tehtyä kahden potilaan huoneita. Potilaspaikat ovat koko K-siiven aukioloajan olleet kovalla käytöllä ja potilaita on ollut jatkuvasti ylipaikoilla. Osastoilla on ollut tilastojen mukaan K-siiven aikana jatkuvasti yli 100 %:n täyttöaste. Taulukossa 12 ovat K-siiven osastojen täyttöasteet pylväsdiagrammeilla esitettyinä.



Taulukko 12. Operatiivisten osastojen täyttöasteet vuonna 2018 kvartaaleittain (brutto ja netto).



Taulukko 13. Jatkohoitopaikkaa odottavien keskimääräiset lukumäärät vuosilta 2010–2018 (KA bruttopäivät jonossa/vuorokausi).

Jatkohoitoon jonottaa keskimäärin 17 potilasta päivittäin, kun ihanteellinen tilanne osastolla olisi n. 85 % täyttöaste tai alle 10 jatkohoitoon jonottavaa potilasta. Tuolloin jatkohoitopaikkaan jonottavat eivät vaikeuttaisi vuodeosastolle hoitoon pääsyä. Aiempina vuosina jatkohoitopaikkaan jonottavia on ollut vähemmän. Taulukossa 13. on nähtävillä jatkohoitopaikkaa jonottavien tilastointi vuosilta 2010–2018.

Erikoissairaanhoidosta on ajoittain vaikeaa saada jatkohoitopaikkaa, erityisesti kehitysvammaisille tai muistisairaille potilaille. Vuodeosastojen suunniteltu potilaspaikkamäärä ei ole ollut riittävä ja käytäntö on osoittanut, että potilaita on suunniteltua enemmän. Ympäri vuorokautisten hoidon paikkojen vähentäminen (ikäihmisten palvelurakennemuutos) on ilmeisemmin tullut nyt sille rajalle, että paikkojen vähentäminen vaatii yhä enemmän töitä nopeampien kotiutuksien toteutumiseksi.

→ **Henkilöstömitoituksen muutos osastoilla on ollut perusteltua. Tarkastuslautakunta muistuttaa, että henkilöstön mitoitus on myös jatkossa tarkastettava toteuman mukaan ja tehtävä muutoksia tarvittaessa. Henkilöstön pitkäaikainen kuormittuminen vaikuttaa hoitotyön laatuun ja turvallisuuteen.**

→ **Selvityspyyntö: Millä toimenpiteillä jatkossa pidetään huoli siitä, ettei sairaala pääse ruuhkautumaan?**

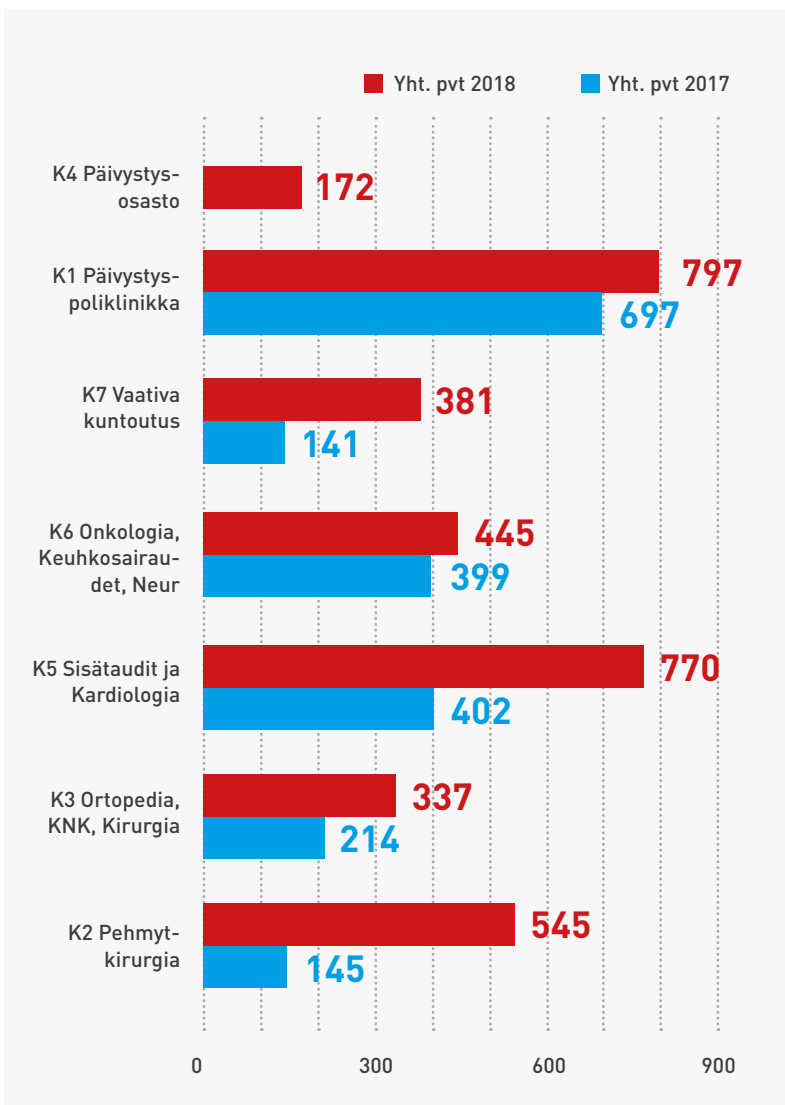
Lähtökohtana palvelutoiminnan onnistumiselle on se, että palvelujen tuottamisessa vastataan kuntalaisten ja palvelun käyttäjien palvelutarpeisiin ja palvelujen laatu täyttää odotukset. Tämän lisäksi palvelut tuotetaan tehokkaasti ja henkilöstön aikaansaannos ja uudistumiskyky ovat mahdollisimman hyviä. Henkilöstövoimavarojen riittävyyteen vaikuttavat useat tekijät. Henkilöstövoimavaroihin voidaan vaikuttaa henkilöstöjohtamisen toimenpiteillä (mm. eläkepoistumaan varautuminen) ja varautumalla palvelujen kysynnän mahdollisiin muutoksiin sekä ennakkoimalla tulevaa työvoimatarvetta. Tämän lisäksi henkilöstön riittävyyteen vaikuttaa työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin edistäminen siten, että työn vaatimusten ja työntekijän ominaisuuksien välillä vallitsee tasapaino. Ulkopuolelta tuleva riittävyyteen vaikuttava tekijä voi olla myös esim. sijaisten ja osaavan työvoiman rekrytoimiseen liittyvät haasteet. Esimiesten moninainen tehtävä on resurssien vähentyessä haastava. Perustehtävän toimintaedellytysten ja resurssien turvaaminen nousevat tärkeään rooliin.

Akuuttisairaalan hoitohenkilöstön määrä on lisääntynyt vuosien 2012–2018 aikana. Toimintojen siirryttyä avopainotteisemmiksi vuodeosastojen henkilökunnan määrä on tasaisesti vähentynyt. Henkilöstön määrän vähentymisen lisäksi vuodeosastojen potilaat ovat entistä huonokuntoisempia ja potilaiden oloaika osastolla on lyhentynyt eli tilastoinnin mukaan hoito-

jaksojen bruttopäivät ovat vähentyneet. Tämän seurauksena hoitotyön luonne on muuttunut entistä haastavammaksi ja uuvuttavammaksi. Tilastot osoittavat, että henkilöstö on kovalla kuormituksella ja hoitotyö vuodeosastoilla on lyhyessä ajassa muuttunut raskaammaksi.

Henkilöstö liikkuu vuodeosastojen välillä tarpeen mukaan, jolloin resurssien joustava käyttö helpottaa kiireellisimpiä tilanteita vuodeosastoilla. Kuntoutusosasto on oma yksikkönsä ja sitä hallinnoidaan eritulosalueena. Hoitohenkilöstön mitoitusluku on 0,78 ja osastolla K2 (kirurgia) 0,80. Kuntoutuksessa luku on 0,73 ja sen lisäksi kuntoutuksen käytössä on hoitohenkilökunnan lisäksi ohella fysioterapeutteja ja toimintaterapeutteja, joita ei ole laskettuna kyseiseen mitoituslukuun. Pelkkä asiakasmäärä työn kuormituksen mittarina on haastava, sillä se ei kerro työtehtävien lisääntyneestä määrästä, intensiteetistä, organisoimisen vaihteluista tai muista kuormitukseen vaikuttavista tekijöistä. Työn kuormittamisen arviointiin liittyy aina tulkinallinen puoli, sillä vertaileminen vaihtelevassa työympäristössä on haastavaa. Taina Pitkäaho (2011) on tutkinut akuuttihoito vuodeosastojen henkilöstömitoitusta. Hän on todennut, ettei ole perusteita määrittää tarkkoja rajoja hoitotyön henkilöstömitoitukselle. Pitkäahon mukaan terveydenhuollon kompleksisessa toimintaympäristössä ei toimi tarkasti määritelty henkilöstömitoitus, eikä se takaa haluttujen tavoitteiden

Nimi	Yht. pvt 2017	Yht. pvt 2018
K2 Pehmytkirurgia	145	545
K3 Ortopedia, KNK, Kirurgia	214	337
K5 Sisätaudit ja Kardiologia	402	770
K6 Onkologia, Keuhkosairaudet, Neur	399	445
K7 Vaativa kuntoutus	141	381
K1 Päivystyspoliklinikka	697	797
K4 Päivystysosasto	0	172



Taulukko 14. K-siiven vuodeosastojen ja päivystyksen henkilöstön sairauspoissaolomäärät vuosina 2017 ja 2018.

saavuttamista. Henkilöstömitoituksessa on siis huomioitava ympärillä olevia muuttujia, eivätkä pelkät lukumäärät kerro koko totuutta henkilöstön riittävydestä.

Henkilöstön riittävyttä arvioitaessa sekä haastattelujen että tilastotietojen perusteella, K-siiven henkilöstö on niukasti mitoitettu ja ajoittain vuodeosastot ovat ääritilanteissa suuren potilasmäärän ja niukan henkilöstömäärän vuoksi. Korjaavina toimenpiteinä osastojen vuorovahvuuksia on lisätty lähemmäs käyttöä vastaavaa tarvetta ja lisäksi sekä päivystyksen että päivystysosaston johtamista on vahvistettu.

→ Henkilöstön yhteiskäyttö on käytännöllistä ja järkevää. Esimerkiksi organisoimalla tulosyksiköiden aluerajoja uudelleen, mahdollistuisi henkilöstön entistä joustavampi siirtyminen osastojen välillä. Lisäksi tämän tyyppinen toiminnan muutos tukee myös osastojen välistä yhteisten toimintamallien käyttöönottoa ja kehittämistyötä.

#### HENKILÖSTÖN HAITALLINEN KUORMITUS

Muutostilanne on haastava ja se kuormittaa henkilöstöä normaalitilannetta enemmän. Henkilöstön on sopeuduttava ja muutettava omaa työskentelytapansa sekä opittava uudet käytännöt, joita osin vielä kehitetään muuton ja käytännön tuoman kokemuksen ja tilanteiden myötä. Niukasti mitoitetulla henkilöstöllä on iso työ kehittää toimintaa sille määritellyn ydintehtävän ohessa. Kesä-heinäkuun 2018 työturvallisuus HaiPro-ilmoitusten tekemisen määrä lisääntyi kaikilla vuodeosastoilla, erityisesti K2, K5 ja K6-osastoilla. Yleisimmät vaaratyyppit HaiPro-ilmoitusten mukaan vuoden 2018 aikana olivat "Äkillinen fyysinen tai psyykinen kuormittuminen" 42 kpl (45 %), "pitkäaikainen fyysinen tai psyykinen kuormittuminen" 14 kpl (15 %) sekä väkivalta 16 kpl (17 %).

Henkilöstön haitallista kuormitusta ei suoraan voida mitata sairauspoissaolotilastojen avulla, mutta sairauspoissaolotilastot ovat suuntaa antavia. Tilastojen avulla voidaan osoittaa sairauspoissaolojen määrän oleellisesti lisääntyneen vuonna 2018. Sairauspoissaaloista erityisesti osastoilla K2, K3, K5 ja K6 ovat mielenterveysyistä määrättyt sairauslomat lisääntyneet. Taulukosta 14.

selviää kokonaiskuva osastojen vuosien 2017 ja 2018 sairauspoissaoloista. Taulukossa näkyy sinisenä janana vuoden 2017 sairauspoissaolojen kokonaismäärä osastoittain ja punaisena janana vuoden 2018 sairauspoissaolojen määrät.

K-siiven henkilöstö on tehnyt hyvää työtä haastavissa olosuhteissa ja niukoilla resursseilla vuoden 2018 aikana. K-siiven henkilöstö on ollut kovan kuormituksen alla muun muassa muuton, muuttuvan toimintakulttuurin ja henkilöstömitoituksen vuoksi. Uudet toimintatavat ja uuden toimintakulttuurin luominen ovat vielä kesken, joten ne kuormittavat edelleen henkilöstöä. Henkilöstön kuormittumistilanne on tilastojen mukaan tasaantumassa ja jatkossa kehittämisessä olisi hyvä painottaa siihen, että henkilöstön resursointi on ajantasaista ja toimivaa, ja että yhteistyöhön eri toimintayksiköiden välillä panostetaan enemmän.

***Ei pidä unohtaa, että henkilöstön hyvinvointi näkyy suoraan kuormittavasta tilanteesta palautumisessa, tuloksessa sekä asiakkaiden saamassa hoidon laadussa.***

Edellisvuosien työhyvinvointikyselyjen tuloksia vertaamalla voidaan tulkita, että työn kuormittavuuden kokemuksessa on tapahtunut kasvua. Vuoden 2018 tuloksista voidaan vuodeosastojen osalta nähdä, että koettu työpaine ja työmäärän kasvu ovat kaikilla osastoilla tärkeimmät työn kehittämisen kohteet. Työpaineen ja työn kuormittavuuden osalta yksiköiden vertailutulos muihin on selkeästi heikompi kuin keskimäärin Eksotessa. Työmäärän kasvu näkyy kaikilla vuodeosastoilla sisältäen päivystysosaston.

Yhtenevien toimintamallien, toimivan perehdytyksen ja riittävän resursoinnin avulla voidaan tuloksen lisäksi vaikuttaa tuotettujen palvelujen laatuun. Kehitysmässä olevia toiminnallisia asioita on vielä paljon. Niiden hiominen vie aikansa, mutta saamalla käytännön asiat toimimaan

voidaan saada paras mahdollinen laatu ja tulos hoitotyöstä. Tämän tyyppisen muutostilanteen johtamisessa ja hallinnassa henkilöstöjohtaminen ja sen käytännön toteuttaminen nousee tärkeään rooliin. Menettelytavat vaikuttavat oikeudenmukaisuuden kokemukseen ja suoraan henkilöstön hyvinvointiin. Muutosjohtamisessa suunnan näyttäminen korostuu ja keski johdon tärkeä ja samalla haasteellinen tilanne on toimia työstä nousevien tavoitteiden ja koko Eksoten palvelutuotantoa koskevien tavoitteiden yhteen soveltajana.

**→ Henkilöstön kuuleminen K-siiven kehitystyössä on tärkeää. Vuosittaiset henkilöstön työhyvinvointikyselyt ovat hyvä käytäntö. Lisäksi henkilöstön kehitysideoiden ja muiden käytännön työssä esiin nousseiden ehdotusten hyödyntäminen on nostettava enemmän esille.**

## **PÄIVYSTYS**

K-siiven suunnitteluvaiheen merkittävä lähtökohtainen tavoite oli toteuttaa päivystykselle toimivat ja nykyaikaiset tilat. Suunnittelutyötä tehtiin tarpeeseen ja toiminnallisiin tavoitteisiin pohjautuen suunnitteluryhmissä erilaisin kokoonpanoin ja apuna suunnittelussa käytettiin NHG:n selvitystä. Erytisen tärkeänä koettiin päivystyksen tarkkailun ja päivystysosaston välinen erottelu, sillä aiemmin keskussairaalassa ei ole ollut selkeää päivystysosastoa. Suunnittelussa painotettiin myös sitä, ettei vuodepaikkoja olla lisäämässä uuden päivystysosaston perustamisen myötä. Toiminnaltaan nämä yksiköt eroavat toisistaan niin, että päivystyksen tarkkailuun profiloituvat vain tarkkailua vaativat potilaat, ja suunnitelman mukaan päivystyksen tarkkailussa potilaat ovat alle vuorokauden. Tavoitteena päivystyksen tarkkailussa ovat lyhyet läpimenoajat. Potilaspaikkoja on viisi kappaletta. Päivystysosaston profiiliin mukaan sinne tulevat potilaat, joilla ei ole vielä diagnoosia ja lisätutkimusten tarve on ilmeinen. Lisäksi potilaat, jotka hoitoisuudeltaan tarvitse-

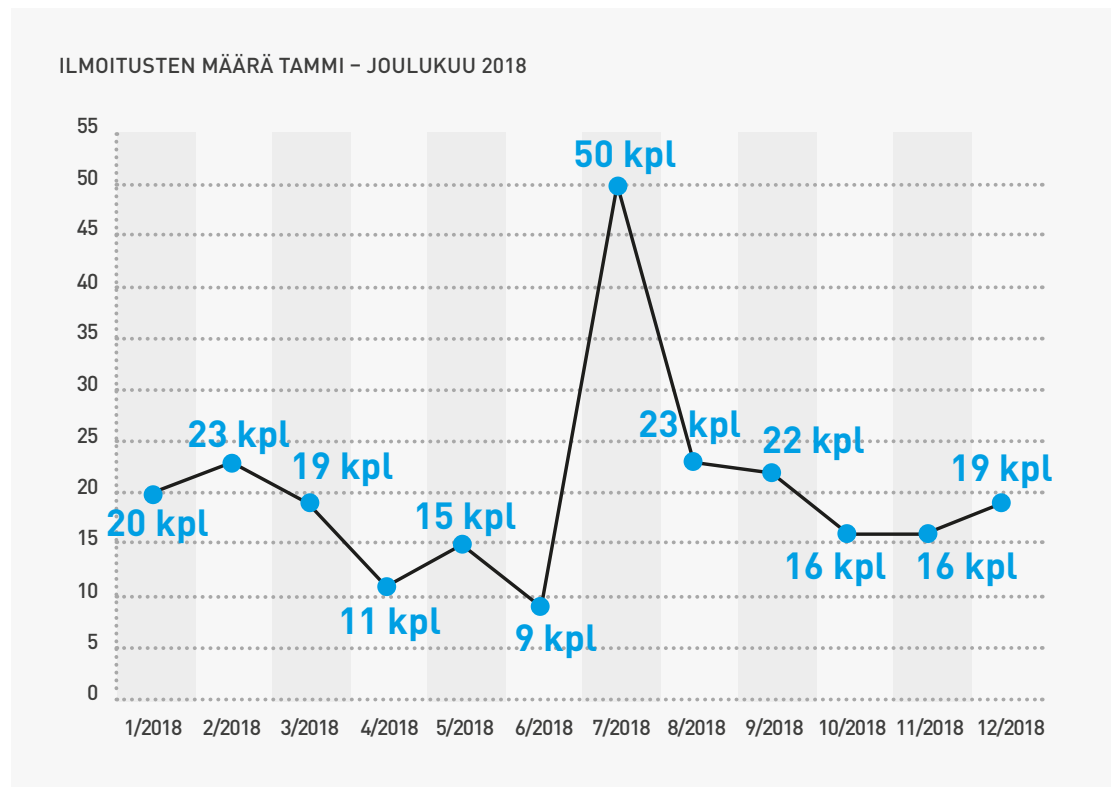
vat osastoa kuuluvat päivystysosastolle. Hoitoaika päivystysosastolla on 1-3 vuorokautta ja tavoitteena on, että potilaille, jotka siirtyvät muille osastoille, on asetettu päivystyksessä diagnoosit. Potilaspaikkoja päivystysosastolla oli alkuperäissuunnitelman mukaan 25 kappaletta, mutta käytännössä tuo paikkamäärä on osoittautunut riittämättömäksi. Tämän vuoksi päivystysosaston paikkaluku on nostettu virallisesti vuoden 2019 alusta alkaen 35:een ja neljään ylipaikkaan.

Päivystyksen henkilöstö on tehnyt paljon ylitöitä vuonna 2018 ja ylitöiden määrät yksiköittäin ovat suuria eli yli 300 h/tulosyksikkö. Henkilöstön kova kuormitus näkyy lisääntyneiden sairauspoissaolojen lisäksi mahdollisesti myös hetkellisenä piikkiä potilasturvallisuus HaiPro-ilmoituksissa. Päivystyksessä tehtyjen potilasturvallisuuteen liittyvien HaiPro-ilmoitusten määrä on muuton yhteydessä merkittävästi noussut. Näin jyrkkää nousua ei selitä potilasturvallisuuskulttuurin positiivisen suunnan kehittyminen. Taulukosta 13 voidaan nähdä päivystyksen muutokseen liittyen vahinkotapausten selvästi lisääntyneen kesän aikana. Potilasturvallisuusilmoitusten määrä on syksyn aikana taasoittunut, joten voidaan olettaa tuon piikin johtuneen nimenomaan muuttoon ja muutoksiin liittyvistä seikoista.

Päivystyksessä koetaan tiedonkulun ongelmia ja resursointi koetaan myös haastavana. Tilannetta on pyritty parantamaan resursoinnista vastaavien työntekijöiden avulla ja loppuvuoden aikana tilanne on hieman parantunut. Uusien työntekijöiden saaminen on haastavaa. Erytisesti lääkäreille olisi kysyntää enemmän. Lääkärivaje vaikuttaa myös siihen, miten asiakasprosessit etenevät. Esimerkiksi kotihoidon asiakkaita voisi tulla päivystykseen mahdollisesti vähemmän, mikäli kotihoidossa olisi lääkäriresurssija käytössään.

**→ Päivystyksen toiminnan kehittyminen näyttättyy alun haasteista huolimatta positiivisena.**

Taulukko 15. Päivystys-  
poliklinikan HaiPro-  
ilmoitukset tammikuun  
ja joulukuun 2018  
välisenä aikana.



→ Päivystyksessä olisi hyvä panostaa entistä enemmän yhteistyöhön eri toimintayksiköiden kuten kotihoidon kanssa sekä hallinnon tehtävien että asiakasprosessien tehostamiseksi.

→ Tarkastuslautakunnan havainto: Ostopalvelulääkärit ovat päivystyksen toiminnalle riski. Ostopalvelulääkäreitä ei ole ollut koko ajan riittävästi päivystyksessä saatavilla. Miten ostopalvelulääkäreiden toimintaa valvotaan ja onko palvelun tuottajalle osoitettu sakkomaksu lääkärin puuttuessa riittävän suuri korvaamaan aiheutuneet menot?

## 7.5 Tietohallinto

Tarkastuslautakunnan arviointi tietohallinnosta keskittyi erityisesti tarkoituksenmukaisuuden arvioimiseen, sopimusten pituuksiin ja päällekkäisyyksiin sekä yleiseen tavoitteiden asetteluun. Tietohallintojohtajan tarkastuslautakunnalle antamassa selvityksessä käy ilmi voimassa olevien sopimusten pituudet ja se, ettei sopimuksissa ole päällekkäisyyksiä, joten tarkastuslautakunta keskitti arvioinnin tarkoituksenmukaisuuden sekä yleisten tavoitteiden asetteluun arviointiin.

Laki julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta määrittelee julkisen tietohallinnon tarkoittavan tukitoimintoa, jolla turvataan julkisten hallintotehtävien hoitaminen tieto- ja viestintätekniisiä menetelmiä ja keinoja hyväksi käyttäen (L 10.6.2011/634). Julkisen tietohallinnon

osa-alueiksi määritellään lainsäädännön mukaan: johtaminen, ohjaaminen, koordinaatio ja tietohallintotoiminnan suunnittelu sekä tietojärjestelmien kehittäminen ja ylläpito. Näiden lisäksi tietojärjestelmien yhteensopivuuden edellyttämien arkkitehtuurien ja menetelmien kehittäminen, tietohallinnon infrastruktuurin kehittäminen ja ylläpito, tietohallinnon palvelutuotanto, tietoturvallisuus ja varautuminen sekä tietotekniikan ja tietotekniikkapalvelujen hankinnat ja -sopimukset ovat kyseisen määritelmän mukaan tietohallinnon osa-alueita (Valtiovarainministeriö 2010). Lainsäädännön ohella tietohallintoa ohjaavat yhteiset suositukset, kriteeristöt sekä hyvät käytänteet, jotka perustuvat kansainvälisiin vakiintuneisiin tietohallinnon ja palvelutoiminnan johtamis- ja laadunhallintamalleihin. ICT Standard Forumin Tietohallintomallin mukaiset tietohallinnon osa-alueet ovat tietohallin-



non strategian ja hallinnon, hankintojen ja toimittajayhteistyön sekä projektin johtamisen ja palveluiden johtamisen alueet (ICT Standard Forum 2012). Näiden osa-alueiden kautta tarkastuslautakunta arvioi Eksoten tietohallintoa. Eksoten tietohallinnon toimeenpanosuunnitelmassa 2018 on kuvattu tietohallinnon ja Eksoten strategian yhteyttä sekä tietohallinnon toiminnan painopistealueet.

→ **Tarkastuslautakunnan huomio:** Eksoten tietohallinnon toimeenpanosuunnitelman tavoitteet ja visio ovat strategialähtöisiä.

Eksoten tietohallinto toimii osana strategisia tukipalveluja. Strategiset tukipalvelut ovat jaettu kehittämisjohtajan ja tietohallintojohtajan vastuualueisiin. Tietohallinnossa on 15 työntekijää. Tietohallinnossa käytetään IT-inhouse-yhtiöitä toimittajakumppaneina. Keskeisimpiä toimittajakumppaneita ovat: 2M-IT Oy (ent. Medi-IT Oy), Saimaan Talous ja Tieto Oy (Saita Oy, vuoden 2019 alusta alkaen Meita Oy), Una Oy ja Tiera Oy. Inhouse-yhtiöt tuottavat jatkuvia palveluita, projekteja ja erilaisia asiantuntijapalveluja. Suurin osa kustannuksista menee jatkuviin palveluihin ja projekteihin. Tietohallinto toimii Eksoten varsinaisen toiminnan tukena yhdessä strategisten tukipalvelujen kanssa, ja vastuu operatiivisista prosesseista on aina toiminnallisilla yksiköillä.

## TIETOHALLINNON TAVOITTEIDEN ASETTELU

Toimiakseen hyvien käytänteiden mukaisesti tietohallinto tarvitsee tuekseen viitekehysten. Selvityksen mukaan Eksoten tietohallinnolta puuttuu selkeä, johdon asettama viitekehys. Primääritehtävänä tietohallinnolla on toimeenpanosuunnitelman mukaan tukea tietohallinnolle asetettua tavoitetta olla innovatiivinen edelläkävijä ja laadukas palveluiden tarjoaja sisäisille asiakkaille sekä Eksoten

ylimmälle johdolle. Lisäksi tietohallinnon tulee olla vuorovaikutuksessa kaikkiin muihin sidosryhmiinsä kaikissa tietohallinnon tehtäväkokonaisuuksissa. Sidoryhminä pidetään kaikkia niitä tahoja, jotka organisaation tulee ottaa huomioon toiminnassaan. Yleisesti tietohallinnon sidoryhminä pidetään esimerkiksi toimitusjohtajaa, hallitusta ja valtuustoa, johtoryhmiä, toimialajohtoa, pääkäyttäjiä, loppukäyttäjiä, asiakkaita ja poliitikkoja. Tietohallinnon rooli sekä sidosryhmien odotukset vaihtelevat riippuen siitä, minkä sidosryhmän kanssa tietohallinto kulloinkin on vuorovaikutuksessa. Tietohallinnon merkitys ja rooli organisaatiossa tulee olla seurausta organisaation johdon tekemistä strategisista päätöksistä. Tietohallinnon tuleekin toimia tiiviissä yhteistyössä organisaation liiketoiminnan kanssa tuottaen niitä työtuotteita, jotka se on sopinut tekevänsä liiketoiminnan kanssa.

Eksoten tietohallinnon tulosyksikön tarjontamäärän määrä vuonna 2018 oli 1 250 000 euroa. Yhteissummasta puuttuu noin 200 000 euroa, koska tämä on vireillä olleen maakuntaudistuksen takia Etelä-Karjalan maakuntaliitolta laskutettava osuus. Tietohallinnolle on



## VARAUTUMINEN YHTEISKILPAILUTUKSEEN

Useat sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot ovat asiakas- ja potilastietojärjestelmien uudistamisessa aloittamassa yhteiskilpailutuksen vuoden 2019 aikana. Eksotessa tulee myös varautua tekemään päätös yhteiskilpailutukseen lähtemisestä. Arvo investoinnille ja vuosittaiselle tuelle on noin 30–40 M€. Investoinnin osuuden voidaan arvioida olevan noin 5–8 M€, joka jakautuu laskennalliselle hankintakaudelle eli todennäköisesti 10 vuodelle.

laadittu säästötavoitteet ja säästötoimenpiteet vuodelle 2019. Arvion mukaan vuoden 2019 aikana Eksoten ICT-käyttö- ja talouskustannukset nousevat yleensä noin 1 585 000 euroa. Tämä tarkoittaa noin 10,8 % kasvua vuoden 2018 budjettiin verrattuna. On arvioitu, että ilman säästötoimenpiteitä kustannukset nousisivat vuonna 2019 n. 2,1 M€ eli 14,2 % vuoden 2018 kustannuksiin verrattuna.

→ **Tietohallinnolla on toimintavapaus ja lisäksi tietohallinnolla on luottamus ylimmän johdon puolelta.** Tavoitteiden asettelua tietohallinnossa ei perusteta poliittisen päätöksenteon eikä johdon päätöksenteon kautta, vaan tietohallintojohtajan laatimat tietohallinnon tavoitteet käydään keskustellen läpi Eksoten johtoryhmän kokouksissa.

→ **Tietohallinnon säästösuunnitelmassa olevien toimenpiteiden toteutumista sekä säästösuunnitelman säästömäärän toteutumista tulee seurata ja raportoida johdolle säännöllisesti sekä riittävän usein.**

→ **Tietohallinnon kustannustehokkuuden arvioiminen olisi hyvä nostaa paremmin esiin, erityisesti tavoitteiden asettelussa.** Mahdollisesti uuden mittarin luominen voisi tukea tätä tavoitteiden asettelua ja seurantaa.



# 8 Tarkastuslautakunnassa käsitellyjä asioita

## YKSITYISTEN OSTOPALVELUJEN VALVONTAVASTUU

Tarkastuslautakunta on keskustellut yksityisten ostopalvelujen valvontavastuusta ja yksimielisesti esittänyt huolensa valvonasta. Asia on myös valtakunnallisesti ajankohtainen. Ammattiliitto Super on lähestynyt avoimella kirjeellään (19.12.2018) tarkastuslautakuntia. Kirjeessä Super on osoittanut huolensa ostettujen palvelujen valvonnasta. Tarkastuslautakunta on käsitellyt kirjettä kokouksessaan tammikuussa 2019 ja päättänyt ottaa huomioon Superin laatiman palvelutuotannon tarkastuslistan tarkastuksessa ja arviointityössään.

→ Selvituspyyntö: Miten Eksotella on järjestetty ulkoistettujen palvelujen valvonta?

## LOGISTIikka JA VARASTOKIRJANPITO

Tarkastuslautakunta selvitti logistiikan ja varastokirjanpidon tilannetta. Positiivista muutosta aiempaan verrattuna on tapahtunut. Vuoden 2018 aikana varastoissa on toteutettu inventaariot kesäkuussa ja joulukuussa. Tämän avulla on ehkäisty vuoden lopun yllätyskirjauksien tulosta. Joulukuun inventaariossa havaittu ero oli summatasolla -7 % suhteessa tasearvoisten varastojen kokonaisarvoon. Tämä antaa suuruusluokan virheestä, joka tulee logistiikan arvion mukaan pääosin puut-

teellisista ottokirjauksista yksiköissä.

Logistiikka on käynyt useita kertoja vuoden aikana ohjeistamassa tasearvoisten varaston käyttäjiä, jos on havaittu, että ottokirjauksia ei ole tehty asianmukaisesti. Osa tasearvoisista varastoista on purettu vuoden 2018 aikana ja siirretty tavanomaisempaan käytäntöön, jossa tarvikkeet kirjataan toimituksen yhteydessä suoraan kulutukseen eli osastojen varastoissa olevat tarvikkeet on jo ostettu yksikölle. K-siiven vuodeosastoilla ei ole käytössään tasearvoisia varastoja, vaikka osassa sinne muuttaneista osastoista niitä oli. Logistiikka on käynnistänyt sisäisen kehitystyön, jossa yhdessä varastonohjausjärjestelmän toimittajan kanssa dokumentoidaan kattavasti, miten tieto varastonohjausjärjestelmästä välittyy kirjanpitoon. Samalla laaditaan Eksoten sisäinen ohjeistus kirjaustavoista eri tilaus-toimitustavoille.

## PROJEKTIT JA HANKKEET

Tarkastuslautakunta aloitti projektit ja hankkeet -arviointin suunnittelun. Suunnittelua on toteutettu yhteistyössä sisäisen tarkastuksen kanssa. Kehitysjohtaja on käynyt tarkastuslautakunnassa kertomassa omasta vastuualueestaan. Projektit ja hankkeet arvioidaan tulevassa työohjelmassa.

# 9 Yhteenveto



## POSITIIVISTA

- Eksote on kehittänyt toimintaansa erottamalla sisäisen ja ulkoisen tarkastuksen. Sisäisen ja ulkoisen tarkastuksen yhteistyö on organisaation etu. Eksoten hallintoon on saatu arviointipäällikkö, joka vahvistaa tarkastuslautakunnan toimintaa.
- Eksoten toiminta on näyttäytynyt taloustilanteesta huolimatta uudistumis- ja kehittämismyönteiseltä.
- K-siiven suunnittelu ja strategisten tavoitteiden asettelu on vastannut poliittisia tavoitteita ja päämääriä.
- Päivystyksen toiminnan kehittyminen näyttää alun haasteista huolimatta positiivisena.
- Eksoten johtoryhmä on päättänyt lääkelupien listauksesta henkilöstötietojärjestelmään.
- Kotihoidossa on sitoutunutta henkilöstöä ja hyvä yhteishenki.
- Eksoten tietohallinnon toimeenpanosuunnitelman tavoitteet ja visio ovat strategialähtöisiä.
- Logistiikassa ja varastokirjanpidossa on tapahtunut positiivista muutosta aiempaan verrattuna.



## MERKITTÄVIÄ HUOMIOITA

- Hallituksen ja sisäisen tarkastuksen välinen yhteistyö puuttuu.
- Taloussuunnitelma ei ole kuntalain 110 §:n edellyttämässä tasapainossa ja vaatii merkittäviä toimenpiteitä. Tasapaino on esitettävä vuosien 2020 – 2023 taloussuunnitelmassa.
- Valtuustoon nähden sitoville tavoitteille ei ole määritelty vastuuhenkilöitä ja toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Raportointijärjestelmässä on ongelmia, jotka vaikeuttavat arviointityön tekemistä. Mikäli raportointijärjestelmä ei toimi luotettavasti, ei myöskään johtamisen tueksi tuotettu tieto ole luotettavaa.
- Mittareissa on paljon kehitettävää.
- Asiakaspalautteiden hyödyntäminen ei näy systemaattisena, organisaation kattavana prosessina. Joissain yksiköissä asiakaspalautteita hyödynnetään, mutta yhtenevää palvelujen kehittämisen käytäntöä asiakaspalautteita hyödyntäen ei ole.



## SELVITYSPYYNNÖT

Tarkastuslautakunta esittää, että valtuusto pyytää hallitukselta selvitykset seuraaviin esitettyihin asioihin 12.8.2019 mennessä:

- 1 Selvitys Eksoten strategiakauden 2019–2022 valmistelusta;** prosessikuvaus, aikataulu ja onko vastuuhenkilöitä nimetty?
- 2 Selvitys kotihoidon ongelmien ratkaisemisesta;** miten kotihoidon tilanne konkreettisesti korjataan niin, että henkilöstö voi hyvin, prosessit ovat toimivat ja asiakkaat saavat riittävän hyvää palvelua? Kuinka varmistetaan, että jatkossa saadaan riittävästi työntekijöitä kotihoitoon? Toimenpidesuunnitelma, aikataulu ja onko vastuuhenkilöitä nimetty?
- 3 Selvitys potilasturvallisuuden tulevaisuudesta Eksotessa;** miten johto huomioi potilasturvallisuuden edistämisen jatkossa? Laadunhallinnan ja potilas-/asiakasturvallisuussuunnitelman päivittämisen aikataulu ja onko potilasturvallisuudesta vastaavia henkilöitä nimetty?
- 4 Selvitys akuuttisairaalan toiminnasta ruuhkatilanteessa;** miten jatkossa pidetään huoli siitä, ettei sairaala pääse ruuhkautumaan? Toimenpidesuunnitelma ja onko vastuuhenkilöitä nimetty?
- 5 Selvitys Eksoten ulkoistettujen palvelujen valvonnasta;** miten järjestetty, Suunnitelma/toimintaohje ja onko vastuuhenkilöitä nimetty?

## ESITYS EKSOTEN VALTUUSTOLLE:

Tarkastuslautakunta on jättänyt 12.6.2019 kokoukseen valtuustolle esityksen, että 2018 tilinpäätös hyväksytään ja kuntayhtymän hallintoa ja taloutta hoitaneille toimintaelinten jäsenille ja tehtäväalueiden viranhaltijoille myönnetään vastuuvapaus ehdollisena. Tähän viitaten tarkastuslautakunta esittää lisäksi, että:

Perussopimus tulee uudistaa niin, että siinä huomioidaan vähintään kuntalain 56 § 11 momentin talouden ja toiminnan seurantajärjestelmästä ja raportoinnista jäsenkunnille. Tätä kohtaa ei löydy Eksoten perussopimuksesta.

Perussopimusta on muutettava myös siksi, että kuntalain 8410/2015 kuntien yhteistoimintaa koskevat säännökset poikkeavat joiltakin osin vuoden 1995 kuntalain säännöksistä. Siirtymäsäännösten mukaan perussopimus on päivitettävä kuntalain 8 luvussa säädetyn mukaiseksi vuoden 2019 loppuun mennessä.



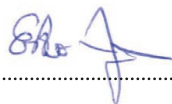
# Allekirjoitukset

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiirin tarkastuslautakunta

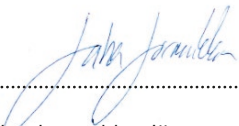
Lappeenrannassa 23.5.2019



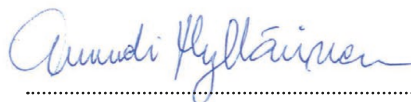
Laura Kaijane, puheenjohtaja



Esko Ijäs, varapuheenjohtaja



Juha Jormakka, jäsen



Anneli Myllärinen, jäsen



Kari Terho, jäsen

# 10

## Tarkastuslautakunnan suositusten jälkiseuranta

Tässä taulukossa on aikaisempien arviointikertomusten toteutumien seuranta.

### TALOUS JA TULOKSELLISUUS

Suositus, selvityspyyntö tai toimenpide	Mittari	Tarkastuslautakunnan arvio toteutumisesta	Seuranta jatkossa
ALIJÄÄMÄN KATTAMINEN JA TALouden TASAPAINO: Kuntayhtymän alijäämä vuodelle 2018 on -8,3 M€.	ALIJÄÄMÄN MÄÄRÄ KAUDEN LOPUSSA  NETTOIMINTAMENOJEN BUDJETTIERO. Tavoitetta ei saavutettu.	Tarkastuslautakunta totesi arviointiraportissaan kesäkuussa 2018, että vuosien 2018 ja 2019 osalta näyttää siltä, että kuntayhtymälle syntyy merkittävää alijäämää taseeseen ja pyysi hallitukselta selvitystä toimenpiteistä.  Hallituksen asettama kesäkuun 2018 säästösuunnitelma ei toteutunut. Suunnitelma ei ollut lähtökohdiltaan, aikataulultaan ja toteutumiseltaan realistinen, eikä siihen liittyen toteutettu riittävää ja ajantasaista seurantaa. Laskutuksen ongelmien takia tulopohja on edelleen epävarma.	
TALOUSARVION SITOVUUS VALTUUSTOON NÄHDEN: Tarkastuslautakunta esittää, että talousarvion käyttöolosuhteiden sitovuustaso valtuustoon nähden määritellään vastuuluetalokoskien sekä toiminnallisia tavoitteita että määrärahoja ja tuloarviota		Hallitus käsittelee tarkastuslautakunnan ehdotusta 26.9.2018 ja tarkensi 5.12.2018 ja antamassaan vastauksessa tarkastuslautakunnalle totesi, että Eksoten valtuusto hyväksyy ohjeidensa mukaan Eksoten budjetin kokonaisuutena eikä vastuulueittain. Eksoten hallitus vastaa budjetin sitovuudesta eri vastuulueilla, koska näin helpotetaan käytännön toimintaa. Tarkastuslautakunnan käsitys on, että sitomalla myös vastuulueiden budjetit valtuuston päätökseen, Eksoten toimintakustannukset pysyvät paremmin budjetissa. Tarkastuslautakunta kehottaa valtuustoa harkitsemaan muutosta hallintosääntöön.	
K-SIVEN TALOUS		K-sivien rakentamiseen liittyvät kustannukset eivät kohdentuneet suunnitelmien mukaisina, ja osin ylittivät liittyen perusinfraan ja urakkatarjouksiin. Kaikkea suunniteltua ei voitu toteuttaa. Myös halvimman tarjouksen valinta rakennusurakan toteuttajaksi osoittautui epäonnistuneeksi ratkaisuksi. Tulevissa investoinneissa on urakkatarjousten pisteytys laadittava erityisellä huolellisuudella.	

### ASIAKASLÄHTÖISET PALVELUT JA PROSESSIT

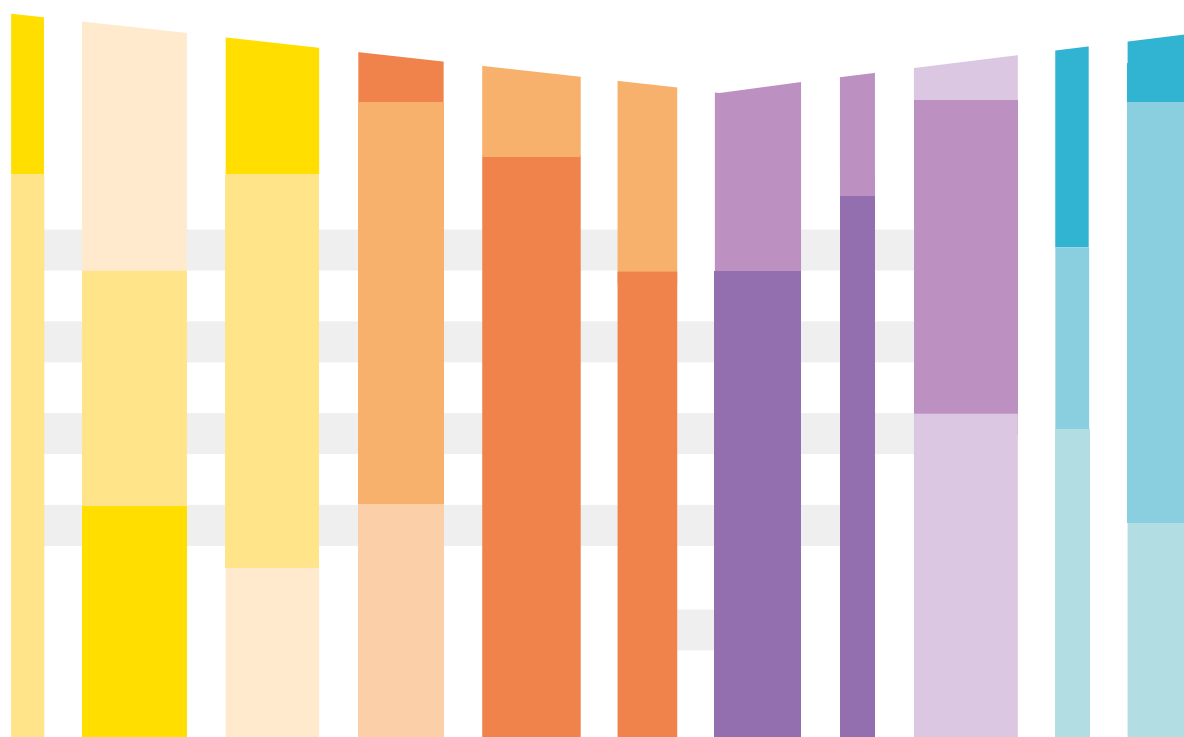
Suositus, selvityspyyntö tai toimenpide	Mittari	Tarkastuslautakunnan arvio toteutumisesta	Seuranta jatkossa
	LAITOSHOIDON NETTOIMINTAMENOJEN OSUUS	Tavoite < 24,7 %, toteuma 23,6%	
	KOTONA HOIDETTAVIEN OSUUS YLI 75-vuotiaista Tavoitetta ei ole saavutettu.	Hallituksen vastauksen mukaan mittaria kehitetään, koska muistikoordinaattoreiden käynnit ja asiakkuudet eivät näkyneet mittarin raportoinnissa. Tällainen korjaus on kosmeettinen eikä tuo asiakkaalle yhtään lisää palveluarvoa, mutta toki nostaa desimaalilla mittarin lukemaa.	

Taulukko 16. Suositusten jälkiseuranta.

<p><b>KUNTOUTUJIEN MÄÄRÄ KOTONA 4.KK KUNTOUTUSJAKSON JÄLKEEN</b></p> <p>Tavoitetta ei saavutettu.</p>	<p><b>Mittaristoa uudistettu kuvaamaan paremmin tavoitteita.</b></p> <p>Sähköisen ajanvarauksen osuus kaikista ajanvarauksista on kasvanut reilusti.</p> <p>Sähköisen asioinnin vastuuhenkikö on nimetty.</p> <p>Käynnistettiin mainoskampanja sekä ammattilaisille että kansalaisille ja varattavia aikoja on lisätty jokaisella alueella.</p> <p>Viitearvojen sisällä olevien laboratoriotulosten välittäminen kansalaisille aloitettiin sähköisessä asiointipalvelussa.</p> <p>Keskussairaalaassa itseilmoittautuminen on käytössä kaikilla ajanvarauspoliikkiniikoilla (käyttöaste on 80-90 %), terveysasemilla vain niiltä osin, missä itseilmoittautuminen on ollut järkevää ottaa käyttöön.</p> <p><b>Mittaristoa uudistettu kuvaamaan paremmin tavoitteita.</b></p>
<p><b>SÄHKÖISEN AJANVARAUKSEN OSUUS KAIKISTA AJANVARAUKSISTA.</b></p> <p>Tavoitetta ei saavutettu.</p> <p><b>ITSEILMOITTAUTUMISEN OSUUS KAIKISTA ILMOITTAUTUMISISTA.</b></p> <p>Tavoitetta ei saavutettu, vaikka osuus edellisestä vuodesta kasvanut huimasti.</p> <p><b>SÄHKÖISEN ASIOINNIN OSUUS YHTEYDENOTOISTA.</b></p>	<p><b>Mittaristoa uudistettu kuvaamaan paremmin tavoitteita.</b></p> <p>NPS- indeksin seuranta ja palautteen läpi käymistä suositellaan jatkettavan pysyvänä käytänteenä jatkossakin.</p>
<p><b>PITKÄAIKAISTYÖTTÖMYYDEN NETTOKUSTANNUS = TYÖMARKKINATUEN KUNTA-OSUUS + AKTIVOINTIOMIEN NETTOKUSTANNUKSET.</b></p> <p>Tavoitetta ei saavutettu</p>	<p>TYP-asiakasohjausta on tehostettu. Kuntouttavan työtoiminnan prosessia on sujuvoitettu ja nopeutettu lean-kehittämisprosessissa. Yhteistyötä 3. sektorin toimijoiden, TE-toimiston ja kuntien kanssa on tiivistetty.</p>
<p><b>PITKÄAIKAISTYÖTTÖMIEN AKTIVOINTIASIESTE.</b></p> <p>Tavoitetta ei saavutettu</p>	<p>Asiakkaita ohjataan tehostetusti työ- ja toimintakyvyn arviointiin ja kuntoutukseen.</p> <p>Neuvoitellaan TE-toimiston asiakkuudessa olevien ko. kohderyhmään kuuluvien työnhakijoiden asiakasohjauksen parantamisesta.</p>

## SÄHKÖISET PALVELUT JA TIETOSUOJAUUDISTUS

<p><b>Suositus, selvityspyynnö tai toimenpide</b></p>	<p><b>Tarkastuslautakunnan arvio toteutumisesta</b></p>	<p><b>Seuranta jatkossa</b></p>
<p><i>Tietosuoja-asetus tulee voimaan 25.5.2018, jonka noudattamatta jättämisellä on merkittäviä sanktioita. Miten hallitus on valvonut tietosuoja-asetuksen edellyttämien muutosten toimeenpanon?</i></p>	<p>Tietosuojan kehittämissyö on jatkuva ja tärkeää. Sopimusten ja rekisteriselosteiden päivittämissyö on vielä kesken.</p>	



Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden julkaisu 2019.

Tekstit: Tarkastuslautakunta/Taija Myyrä

Taitto: Avidly

[eksote.fi](http://eksote.fi)