

# Arviointikertomus 2023

Etelä-Karjalan hyvinvointialueen aluevaltuustolle

Tarkastuslautakunta  
29.5.2024

## Sisällys

<b>1. Puheenjohtajan katsaus.....</b>	<b>2</b>
<b>2. Tarkastuslautakunnan toiminta .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Hyvinvointialueen toiminta .....</b>	<b>6</b>
3.1 Johtamis- ja ohjausjärjestelmä sekä organisaatorakenne .....	6
3.2 Turvallisuus ja laatu.....	7
<b>4. Strategiset tavoitteet ja ohjelmat .....</b>	<b>8</b>
4.1 Strategian toteutuminen .....	9
4.2 Toimeenpano-ohjelman toteutuminen.....	10
<b>5. Sitovien tavoitteiden toteutuminen .....</b>	<b>13</b>
5.1 Taloudellisten tavoitteiden toteutuminen.....	13
5.2 Strategisten vuositavoitteiden toteutuminen.....	14
<b>6. Työohjelman mukaiset arviointiaiheet .....</b>	<b>18</b>
6.1 Avoterveydenhuolto .....	18
6.2 Perhepalvelut.....	20
6.3 Kuntoutus.....	22
6.4 Pelastustoimi.....	24
6.5 Strategia- ja hallintopalvelut.....	25
6.6 Kaiku24 Oy.....	26
<b>7. Talouden toteutuminen ja talouden tasapaino .....</b>	<b>28</b>
7.1 Taloustavoitteiden toteutuminen ja tuloksellisuus.....	28
7.2 Talouden tasapainottamistoimenpiteiden arviointi .....	29
<b>8. Hyvinvointialueen henkilöstö.....</b>	<b>32</b>
8.1 Henkilöstö.....	32
8.2 Henkilöstön rekrytointi.....	35
<b>9. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta .....</b>	<b>37</b>
<b>10. Yhteenveto .....</b>	<b>39</b>

# 1. Puheenjohtajan katsaus

Kustannusten ja palvelutarpeen nousu sekä kuntien sote-menojen alibudjetointi johtivat siihen, että kaikki hyvinvointialueet, pois lukien Helsingin kaupunki, tekivät vuonna 2023 alijäämäisen tuloksen. Etelä-Karjala sijoittuu vuoden 2023 vahvistamattomien tilinpäätöksien osalta kuudenneksi parhaalle sijalle, asukaskohtaisen alijäämän ollessa -242 euroa. Rahoituslakien vaatimat sopeutustoimet ovat valtaavan suuret ja niiden toteuttaminen kokonaisuudessaan epärealistinen. Samalla on kuitenkin selvää, että Suomen valtiotalouden tilanne huomioon ottaen, ei hyvinvointialueiden rahoitus tule merkittävästi kohentumaan tulevina vuosina vaan tasapainottamistoimia joudutaan jatkamaan myös tulevaisuudessa.

Tasapainottaminen vaatii myös rohkeutta kehittää ja investoida. Pelkkä säästäminen ei riitä. Investoimista ei tule pelätä, kunhan sen myötä uskalletaan myös muuttaa vanhentuneita ja hierarkkisia toimintamalleja. Saatavuuden ja palveluiden jatkuvuuden parantaminen vaatii perinteisten hierarkia -johdettujen siilo-organisaatioiden purkamisen ja uudelleen kasaamisen asiakkaiden palveluketjujen ympärille. Ratkaisun elementtejä on jo käsissä. Kaiku24, Omatimimalli sekä Sujuva 2.0 ovat uuden tyyppisiä tapoja kehittää saatavuutta ja jatkuvuutta. Nämä mallit täytyy saada käyttöön nopeammin ja laaja-alaisemmin kuin tähän mennessä on kyetty.

Etelä-Karjala on ollut aina edelläkävijä. Tällä hetkellä hyvinvointialueen rohkeus kokeilla uusia ratkaisuita on hidastunut. Uusien innovaatioiden - digitaalisten palveluiden, ennakoivan palvelutarpeen tunnistaminen, asiakkuudenhallinnan ja toiminnanohjauksen kehittäminen paljon palveluita käyttävien asiakkaiden tueksi ei edisty riittävän nopeasti. Niin toimialojen kuin näitä tukevien tukipalveluiden tulee nähdä enemmän mahdollisuuksia kuin esteitä. Edelläkävijät eivät kaiha haasteita, edelläkävijät ratkaisevat niitä ja näkyvät aktiivisesti laaja-alaisella rintamalla valtakunnassa niin viranomaisten keskinäisessä toiminnassa kuin mediassa.

Toni Suihko  
Tarkastuslautakunnan puheenjohtaja

## 2. Tarkastuslautakunnan toiminta

Hyvinvointialueesta annetun lain 125 §:n mukaan aluevaltuusto asettaa tarkastuslautakunnan hallinnon ja talouden tarkastuksen sekä arvioinnin järjestämistä varten. Tarkastuslautakunnan tehtävä on muun muassa arvioida, ovatko aluevaltuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet hyvinvointialueella ja hyvinvointialuekonsernissa toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla.

Aluevaltuusto valitsi kokouksessaan 24.3.2022 aluevaltuuston toimikaudeksi 2022–2025 Etelä-Karjalan hyvinvointialueen tarkastuslautakuntaan seuraavat jäsenet ja varajäsenet:

Taulukko 1. Tarkastuslautakunnan jäsenet vuonna 2023.

Jäsen	Varajäsen
Suihko Toni, puheenjohtaja	Voipio likko
Munnukka Riitta, 1. varapuheenjohtaja	Sipiläinen Anna-Maija
Auranen Johanna	Zinhu Danisa
Kakkola Risto	Maijanen Jarmo
Kuikka Tuija	Parta Heli
Löfman Päivi	Laukkanen Marjatta
Saarela Kalle	Kattainen Kari
Saramies Jouko	Rantalainen Juha
Thomander-Tiainen Johanna 30.8.2023 saakka	Pulkkinen Tiina 30.8.2023 saakka
Pulkkinen Tiina 30.8.2023 alkaen	Nordberg Krista 30.8.2023 alkaen

Esteellisyydet on huomioitu tarkastuslautakunnan toiminnassa. Tarkastuslautakunnan jäsen Johanna Thomander-Tiainen on ollut luottamustehtävissä esteellinen osallistumaan tarkastuslautakunnan kokouksiin kesäkuun 2023 loppuun saakka. Thomander-Tiainen haki eroa lautakunnan jäsenyydestä ja Tiina Pulkkinen valittiin varsinaiseksi jäseneksi 30.8.2023 alkaen. Tiina Pulkkisen varajäseneksi valittiin Krista Nordberg. Tarkastuslautakunnan kokouksiin ja arviointityöhön osallistui varajäsen Tiina Pulkkinen.

Arviointivuonna tarkastuslautakunnan teknisenä sihteerinä toimi johdon assistentti Satu Aho. Asiat käsiteltiin omavalvontapäällikkö Pia Mälkiän esittelystä.

Tilintarkastusyhteisönä tilikaudella 2023 toimi BDO Oy ja vastuullisena tilintarkastajana JHT, KHT Ulla-Maija Tuomela.

### **Hyvinvointialueesta annetun lain 125 §:n mukaan tarkastuslautakunnan tehtävänä on**

- valmistella aluevaltuuston päätettävät hallinnon ja talouden tarkastusta koskevat asiat
- arvioida, ovatko aluevaltuuston asettamat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet hyvinvointialueella ja hyvinvointialuekonsernissa toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla
- arvioida talouden tasapainotuksen toteutumista tilikaudella sekä taloussuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden ja toimenpiteiden riittävyttä talouden tasapainotuksen kannalta
- huolehdittava hyvinvointialueen ja sen tytäryhteisöjen tarkastuksen yhteensovittamisesta
- valvoa hyvinvointialuelain 89 §:ssä säädetyn sidonnaisuuksien ilmoittamisvelvollisuuden noudattamista ja saattaa ilmoitukset aluevaltuustolle tiedoksi
- valmistella aluehallitukselle esitys tehtäviään koskeviksi hallintosäännön määräyksiksi sekä arvioinnin ja tarkastuksen talousarvioksi.

### **Hyvinvointialueesta annetun lain 89 §:n mukaan tarkastuslautakunnan tehtävänä on**

- valvoa ilmoitusvelvollisuuden noudattamista ja saattaa ilmoitukset aluevaltuuston tiedoksi. Tarkastuslautakunta voi tarvittaessa kehottaa ilmoitusvelvollista tekemään uuden ilmoituksen tai täydentämään jo tehtyä ilmoitusta.

### **Etelä-Karjalan hyvinvointialueen hallintosäännön 78 §:n mukaan tarkastuslautakunnan tehtäviin kuuluu lisäksi**

- seurata tilintarkastajan tarkastussuunnitelman toteutumista sekä muutoinkin seurattava tilintarkastajan tehtävien suorittamista ja tehtävä tarpeen mukaan esityksiä tilintarkastuksen kehittämiseksi
- huolehtia, että tilintarkastusta varten on tarpeelliset voimavarat, jotka mahdollistavat tilintarkastuksen suorittamisen julkishallinnon hyvän tilintarkastustavan edellyttämässä laajuudessa sekä
- tehdä aloitteita ja esityksiä tarkastuslautakunnan, tilintarkastajan ja sisäisen tarkastuksen tehtävien yhteensovittamisesta mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla.

Hyvinvointialuelain 125 §:n mukaan tarkastuslautakunta laatii arviointisuunnitelman ja antaa aluevaltuustolle kultakin vuodelta arviointikertomuksen, jossa esittää arvioinnin tulokset. Arviointikertomus käsitellään aluevaltuustossa

tilinpäätöksen yhteydessä. Lautakunta voi antaa aluevaltuustolle muitakin tarpeellisia pitämiään selvityksiä arvioinnin tuloksista.

Tarkastuslautakunta on laatinut arviointisuunnitelman koko toimikaudekseen, minkä lisäksi jokaiselle vuodelle laaditaan työohjelma. Tilinpäätösvuotta 2023 tarkastuslautakunta arvioi 11 kokouksessa, joista viisi kokousta pidettiin vuonna 2023 ja kuusi kokousta vuonna 2024, joista yksi oli työkokous.



Kuva 1. Tarkastuslautakunta pitämässä kokoustaan Ruorissa. Kuvassa vasemmalta esittelijä Pia Mälkiä, Risto Kakkola, Tiina Pulkkinen, Johanna Auranen, Päivi Löfman, Tuija Kuikka, Toni Suihko, Jouko Saramies ja Riitta Munnukka. Kuvasta puuttuu Kalle Saarela.

Tarkastuslautakunnan tavoitteena on tuottaa aluevaltuutetuille tietoa toiminnan ja talouden tavoitteiden toteutumisen tilanteesta. Tarkastuslautakunta on toteuttanut arviointiaan kuulemalla viranhaltijoita ja henkilöstön edustajia, seuraamalla hyvinvointialueen päätöksentekoa pöytäkirjoista, tutustumalla vuoden 2023 talousarvioon ja tilinpäätökseen sekä muihin toimintaa ohjaaviin asiakirjoihin. Tarkastuslautakunta on hyödyntänyt arvioinnissaan kuultavien ennakoarviointivastauksia ja esittelymateriaalia.

Vastuullinen tilintarkastaja KHT, JHT Ulla-Maija Tuomela on esitellyt tilintarkastajan työohjelman sekä raportoinut sen toteutumisesta ja tarkastuksen etenemisestä sekä tarkastuksessa tehdyistä havainnoista.

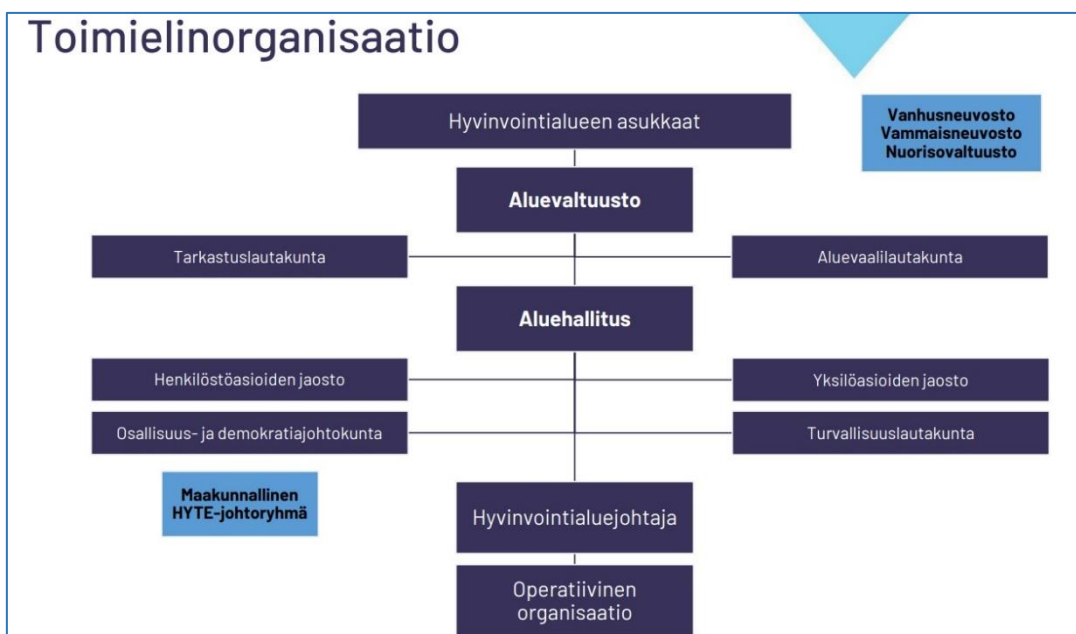
Tarkastuslautakunta esittää arviointikertomuksessaan arvioinnin johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia sekä arvion merkittävistä riskeistä. Arvioinnin tulokset raportoidaan vuosittain aluevaltuustolle annettavassa arviointikertomuksessa. Ennen arviointikertomuksen valmistumista tarkastuslautakunta voi antaa aluevaltuustolle tarpeelliseksi katsomiaan selvityksiä. Tarkastuslautakunta voi raportoida tilikauden aikana aluevaltuustolle myös muista merkittävistä havainnoista.

### 3. Hyvinvointialueen toiminta

Etelä-Karjalan hyvinvointialue aloitti varsinaisen toimintansa 1.1.2023. Hyvinvointialue toimii Etelä-Karjalan maakunnan alueella, jossa asuu noin 127 000 asukasta. Etelä-Karjalan maakunnan muodostavat Imatran, Lappeenrannan, Lemmin, Luumäen, Parikkalan, Rautjärven, Ruokolahden, Savitaipaleen ja Taipalsaaren kunnat.

#### 3.1 Johtamis- ja ohjausjärjestelmä sekä organisaatorakenne

Etelä-Karjalan hyvinvointialueen organisaatorakenne sekä ohjaus- ja johtamisjärjestelmä on rakennettu aluevaltuuston ensimmäisenä toimintavuonna 2022. Etelä-Karjalan hyvinvointialueella ylin päätösvalta on aluevaltuustolla. Operatiivisesta johtamisesta vastaa valtuuston valitsema hyvinvointialuejohtaja.



Kuvio 1. Etelä-Karjalan hyvinvointialueen organisaatiokaavio.

Etelä-Karjalan hyvinvointialueen strategiaa täydennettiin alkukesästä 2023 palvelustrategialla, joka sisälsi toimintalinjausten lisäksi johtamis- ja toimintajärjestelmän puitteet. Syksyllä 2023 valmistui palveluverkon nykytilan ja kehittämispotentiaalın kuvaus yhteistyössä Maakuntien tilakeskuksen ja Nordic Healthcare Group Oy:n kanssa. Palveluverkon periaatteet ja tavoitteet saatiin kuvauksen pohjalta määritettyä. Aluevaltuusto vahvisti periaatteet ja tavoitteet vuoden 2024 alkupuolella.

#### **Tarkastuslautakunnan arvio ja suositukset:**

**Arviona saatujen selvitysten perusteella tarkastuslautakunta toteaa, että johtaminen on kehittynyt parempaan suuntaan.**

## 3.2 Turvallisuus ja laatu

Etelä-Karjalan hyvinvointialueen laadunhallintaa ohjaa ISO 9001-standardi. Diagnostiikkapalvelut tuottava HUS-laboratorio Lappeenrannassa keskussairaalassa on auditoitu ISO 9001-standardin mukaisesti ja akkreditoitu. Toimintaa ohjaavat lisäksi lainsäädäntö, Aluehallintoviraston ja Valviran ohjeistukset sekä alueelliset tarpeet. Jatkuvan parantamisen tavoite ohjaa poikkeamien käsittelyä ja korjaavia toimia.

Potilasturvallisuuteen liittyviä muistutuksia tehtiin yhteensä 361 kappaletta, joista 181 koski terveys- ja kuntoutusalaa sekä 103 erikoissairaanhoidon. Potilasvahinkokeskuksen korvattavia tapauksia kirjattiin 52 kappaletta. Asiakas- ja potilasturvallisuusilmoituksia saatiin 7 127 kappaletta (2022; 6 939). Ilmoituksista pääosa koskee tapaturmia, kaatumisia ja putoamisia (33 %, 2022; 36 %) ja lääkityspoikkeamia (32 %; 2022, 32 %). Sosiaalihuollon epäkohtailmoituksia kirjattiin 15 kappaletta, joista puutteellinen ja riittämätön palvelu oli syynä 31 %:ssa tapauksista ja puute asiakasturvallisuudesta (kotihoito) 25 %:ssa tapauksista. Ilmoitusten määrä oli vuoden 2022 tasoa. Vuonna 2023 potilasturvallisuuteen liittyviä HaiPro-poikkeamailmoituksia Kaiku24 Oy (jatkossa Kaiku24) toiminnasta tehtiin 76, muistutuksia 17 sekä kaksi kantelua.

Sosiaali- ja potilasvastaavan vuodelta 2023 antaman selvityksen mukaan potilasasiavastaavalle ja sosiaaliasiavastaavalle on tehty 972 yhteydenottoa vuonna 2023. Yhteydenotoista 69 % oli uusia ja 31 % yhteydenotoista jatkoa aiempiin yhteydenottoihin. Yhteydenotoista valtaosa (813) tehtiin potilasasiavastaavalle. Merkittävimmät yhteydenoton syyt: ortopedia 22 % (hoidon toteutuminen), päivystys ja sisätaudit 13 % (hoitoon pääsy) ja mielenterveys- ja päihdepalvelut 11 % (kohtelu). Sosiaaliviranomaiselle tehtyjen yhteydenottojen pääasialliset syyt ovat lastensuojelu 27 % (palvelun toteutuminen), vammaispalvelut 22 % (kohtelu) sekä ikääntyneiden palvelut 21 % (päätökset ja sopimukset).

Asiakaspalautteita kerätään WOTT-palautetableteilla ja NPS-arvoa seurataan arviointiasteikolla -100/100. Koko hyvinvointialueen NPS-keskiarvoksi muodostui 71 vuonna 2023. Verkkosivujen kautta kerättyjen palautteiden NPS-arvo on hieman palautetabletilla kerättyjä palautteita heikompi. Asiakaspalautteesta eniten kritiikkiä sai digipalvelut (eAsiointi, ajanvaraus Kaiku24) ja yhteispäivystys. Positiivisissa palautteissa korostui erityisesti ystävällinen palvelu.

### **Tarkastuslautakunnan arvio ja suositukset:**

**Tarkastuslautakunta muistuttaa johtamisen ja toimintakulttuurin merkityksestä laadun ja turvallisuuden parantamisessa sekä epäkohtien minimoimisessa. Palautetta ja tietoa tulee kerätä reaaliaikaisesti, jotta toimintaan liittyvät epäkohdat ja poikkeamat voidaan tunnistaa ja tehdä korjaavia toimenpiteitä. Onnistumiseen vaikuttavat myös riittävä perehdytys ja työympäristön tuntemus sekä hyväksi todetut tekijät.**



## 4. Strategiset tavoitteet ja ohjelmat

Etelä-Karjalan hyvinvointialueen strategian toimeenpano-ohjelma perustuu aluevaltuuston joulukuussa 2022 vahvistamaan Etelä-Karjalan hyvinvointialueen strategiaan sekä strategiakokonaisuuteen hyvinvointialuelain mukaisesti kuuluvaan, aluevaltuuston kesäkuussa 2023 vahvistamaan, palvelustrategiaan. Toimeenpano-ohjelmassa määritellään strategiakauden 2023–2025 toimenpiteet ja tavoitteet, jotka vievät hyvinvointialuetta pitkällä aikajänteellä (vuodet 2023–2030) kohti visiota, haluttua päämäärää.



Kuvio 2. Etelä-Karjalan hyvinvointialueen strategia kuvana.

Etelä-Karjalan hyvinvointialueen strategiatyö jatkui syksyllä 2023 strategian toimeenpanosuunnitelmalla, jonka aluevaltuusto hyväksyi lokakuussa 2023. Strategiset mittarit uudistettiin ja strategiakaudelle asetettiin vuosittaiset tavoitteet.

Toimeenpano-ohjelmassa määritellään myös pitkän aikajänteen tavoitteet hyvinvointialuestrategiassa määritellyn "Olemme edelläkävijäyhteisö, jonka vuoksi hyvinvointialueellamme on saavutettavat palvelut, Suomen hyvinvoivin väestö ja onnellisimmat työntekijät" -vision toteutumisesta. Toimeenpano-ohjelmassa määritellään mittaristo, jolla seurataan valtuustokauden aikana toteutuvaa kehitystä kohti strategiassa määriteltyä visiota. Seurantamittarit on asetettu Sotkanet indeksien, kouluterveyskyselyn ja Terve-Suomi-tutkimuksien pohjalta. Tarkastuslautakunta suosittelee, että toimintavuodelle asetettujen mittareiden toteutumista esitellään aluevaltuustolle systemaattisesti esimerkiksi kvartaaleittain tai sesongeittain.

HYTE-yhteistyö ja yhteistyö kuntien kanssa on arvioitu Etelä Karjalassa kunnallisen alan kehittämissäätien kyselytutkimuksen mukaan Suomen parhaaksi. Kyselyn

vastausmäärä Etelä-Karjalan hyvinvointialueella oli alhainen (3/13), joten tulos on vain suuntaa antava. Väittäjä, miten oman kunnan ja hyvinvointialueen yhteistyö on kaiken kaikkiaan toiminut, sai arvon 4 (asteikko 1–5). Muiden hyvinvointialueiden tulokset vaihtelivat arvojen 1,5–3,2 välillä. Kyselyyn vastaajien näkemyksen mukaan hyvinvointialueen päätökset eivät tule parantamaan sotepalvelujen saatavuutta paljon.

Valtakunnallinen hyvinvointialueiden yhdyspintakysely toteutettiin vuodenvaihteessa 2023–2024 osana yhdyspintaprojektia. Kyselyyn vastanneista vain noin kolmannes (n=151; 39 luottamushenkilöä ja 112 viranhaltijaa) pitää kuntayhteistyön toimivuutta hyvänä tai erittäin hyvänä. Erityisesti strategiatason yhteistyön todettiin olevan alkuvaiheessa. Yli 40 % vastaajista kokee yhteistyön toimivuuden huonoksi yhteisen tilannekuvan ja tietopohjan sekä suunnitelmallisuuden osalta. Yhteistyön haasteina ovat muuan muassa vastinparien puuttuminen, hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen ja tietojärjestelmien toimimattomuus.

#### 4.1 Strategian toteutuminen

Strategian kärjet ovat ”henkilöstöön panostaminen”, ”prosessit ja sujuvuus” sekä ”palveluiden porrastus”.

Vuoden 2023 aikana käynnistetyllä organisaatio- ja johtamiskulttuurin muutoksella tavoitellaan parempaa työntekijäkokemusta. Muutoksen myötä edistetään henkilöstön työssä viihtymistä, työhyvinvointia sekä työnantajan pito- ja vetovoimaa. Työsuhde-etuina otettiin käyttöön työsuhdepolkupyöräetus vuoden 2023 aikana ja samalla korotettu (150 euroa/vuosi) ePassi-hyvinvointietu. Lisäksi keväällä 2023 vahvistettiin strategiseen henkilöstöohjelmaan perustuvia toimenpiteitä, kuten työkykyjohtamisen parantamisen uudet toimintamallit, jotka otettiin käyttöön.

”Prosessit ja sujuvuus” kärkeä edistettiin johtamisjärjestelmän muutoksen käynnistämällä, mikä tähtää asiakaspolkujen johtamiseen ja niiden sujuvuuden parantamiseen. Kaikessa asiakkaiden palvelupolkujen kehittämisen keskiössä ovat asiakkaan tarpeet ja asiakaskokemus. Kokonaisarkkitehtuurityö käynnistyi vuoden 2023 aikana. Kokonaisarkkitehtuurimallia hyödyntämällä toimintojen uudistamistyössä tavoitteena on ottaa nykyistä ketterämmin ja paremmin huomioon organisaation toimintojen kokonaisuus, kuten toimintamallit, tietojärjestelmät tai toiminnallisten muutosten vaikutukset. Kokonaisarkkitehtuurityö uskotaan mahdollistavan sen, että erilaiset toimintaprosessit voidaan suunnitella kerralla kokonaisvaltaisesti sujuviksi ja vaikuttaviksi.

Omatiimimalli otettiin käyttöön syyskuussa 2023. Omatiimimalli on merkittävä perustason palveluita vahvistava toimenpide. Omatiimimallin toimivuutta mitataan

omatiimiin ohjautuvien asiakkaiden määrällä. Mikäli omatiimimalli toimii, kokonaiskontaktien määrä vähenee. Toimivien asiakasohjausprosessien kehittäminen sekä Kaiku24:n asiakasprosessien jatkuva kehittäminen parantavat palveluohjausta.

Myös uudistuneiden Hyte-ohjelmien ennaltaehkäiseviä palveluita vahvistavat ohjelmat ja toimenpiteet edistävät "palveluiden porrastus" -kärjen tavoitetta perustason palveluiden vahvistamisesta raskaampien palvelujen tarpeen hillitsemiseksi. Sähköisen perhekeskuksen valmistelujen, Etelä-Karjalan mallin/verkostoyhteistyön sekä mielenterveys- ja päihdepalvelujen matalan kynnyksen päivätoiminnan valmistelujen käynnistäminen tähtäävät kaikki perustason ja ennaltaehkäisevien palvelujen vahvistamiseen.

#### **Tarkastuslautakunnan arvio ja suositukset:**

**Tarkastuslautakunnan arvion mukaan strategian kärkien toteutumista on pyritty edistämään. Strategian kokonaisvaltainen toteutuminen vaatii rakenteellisia muutoksia ja sen jalkauttamiseksi johtamiskulttuuria ja -rakennetta on kehitettävä joustavat palvelut -edellä. Strategia ja muutokset tulee jalkauttaa kaikille organisaatiotasolle. Myös jokaisen työntekijän täytyy hahmottaa muutosten taustatekijät ja pääkehityskohteet, perustelut ja se, mitä muutoksella tavoitellaan.**

**Omatiimimalli ja sähköinen perhekeskus otettiin käyttöön. Kaiku24:n ohjausryhmätyöskentelyä on tehostettu palveluiden sujuvoittamiseksi. Tarkastuslautakunnan arvion mukaan palveluohjaus ei ole toiminut tavoitteen mukaisesti. Sähköisten palveluiden kehittäminen on jäänyt IT:n vastuulle. Palvelupolkuja kuvataan parhaillaan toiminnan kehittymisen vauhdittamiseksi. Sähköinen palvelu- alusta on tulossa käyttöön syksyllä 2024.**

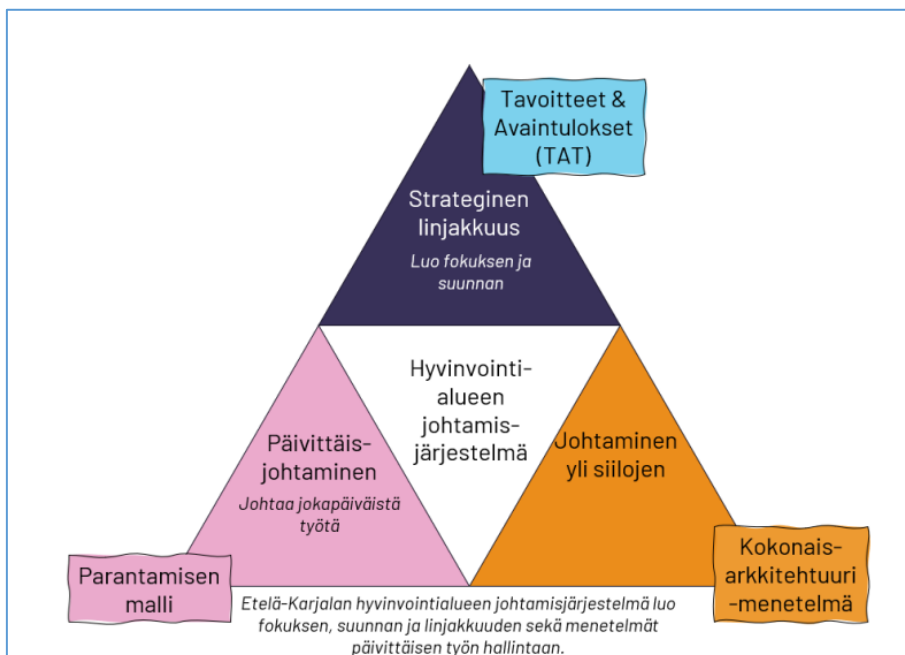
## **4.2 Toimeenpano-ohjelman toteutuminen**

Strategian toimeenpano-ohjelma vahvistettiin aluevaltuustossa lokakuussa 2023. Toimeenpano-ohjelman linjaukset huomioitiin vuodelle 2023 lisätalousarviossa vahvistetuille valtuustoon nähden sitoville tavoitteille. Näissä tavoitteissa kuvattiin keskeiset painopisteet, joita vietiin eteenpäin omine toimenpide- ja toimeenpanosuunnitelmineen. Digipalveluissa ei saavutettu tavoitteiden mukaista edistymistä.

Päälinjauksien osalta johtamisen rakenteita muokattiin. Etäpalveluita kehitettiin ja otettiin käyttöön, lasten ja nuorten palvelupolkuja edistettiin ja sähköinen perhekeskus on käytössä. Omatiimimalli otettiin käyttöön (sote-integraatio) palveluna ja digitaalisia palveluita lisättiin.

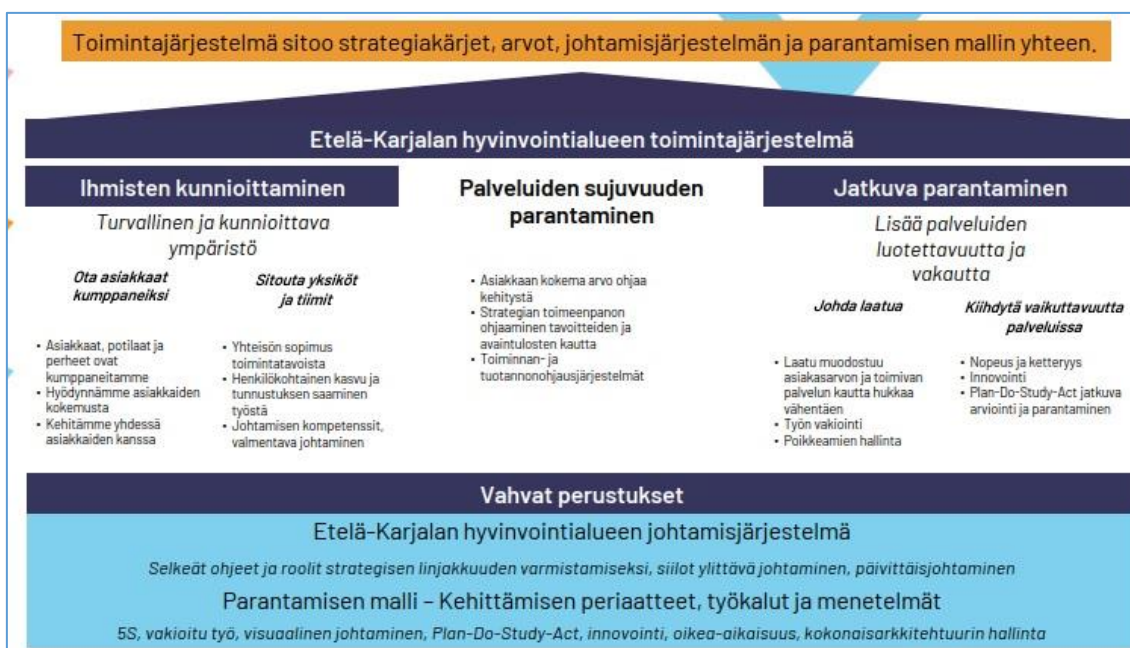
Strategian toimeenpano-ohjelmassa vahvistettu TAT (tavoitteet ja avaintulokset) -toimintamalli tulee jatkossa tarkoittamaan 4 kuukauden mittaisten sesonkien mukaan erikseen määriteltäviä toimeenpanosuunnitelmien toteuttamiseksi asetettuja strategisia tavoitteita sekä niiden tiivistä seuranta. Aluevaltuuston

hyväksymä hyvinvointialueen johtamisjärjestelmä (kuvio 3) antaa suunnan ja menetelmät jokapäiväiseen johtamiseen.



Kuvio 3. Etelä-Karjalan hyvinvointialueen toimintajärjestelmä.

Toimintavuoden 2023 aikana johtamis- ja toimintajärjestelmää uudistettiin. Kokonaisarkkitehtuurimalli otettiin käyttöön. Tavoitteet ja avaintulokset -toimintamalli pilotoitiin, jatkuvan parantamisen ja Johtajan kaksi työtä -malleja edistettiin sekä kehittämisen periaatteita kuvattiin. Toimintajärjestelmä (kuvio 4) on Etelä-Karjalan hyvinvointialueen laadunhallintajärjestelmä. Toimintajärjestelmän tehtävänä on strategian kärkien ja arvojen toteuttaminen niin, että visio toteutuu.



Kuvio 4. Etelä Karjalan hyvinvointialueen toiminta- ja johtamisjärjestelmä.

Valtuustokaudelle vahvistetun palvelustrategian päälinjauksien perusteella määritettyjen vuositason aluevaltuuston sitovien tavoitteiden toteutumisesta on raportoitu luvussa 5.2.

**Tarkastuslautakunnan arvio ja suositukset:**

**Hyvinvointialueen toiminnan ensimmäisen vuoden aikana laadittiin strategian toimeenpanoa varten palvelustrategia ja toimeenpano-ohjelma. Tavoitteiden ja mittareiden monitasoisuuden vuoksi strategian kokonaisuuden edistymistä on vaikea arvioida. Ylätason strategian toteutumisen tavoitteet ja arviointi mittareineen tulisi koota yhteen kokonaisuuteen.**

**Tarkastuslautakunnan mukaan mittarit ja toteutumisen raportointi tulisi saada jatkuvasti ja reaaliaikaisesti tavoitettavaksi ja niiden tulisi olla koko henkilökunnan, poliittisen ohjauksen ja kuntalaisten nähtävillä.**

## 5. Sitovien tavoitteiden toteutuminen

Hyvinvointialuelain 115 §:n mukaan toiminnassa ja taloudenhoidossa on noudatettava talousarviota. Aluevaltuusto on hyväksynyt talousarvion sekä vahvistanut sitovat taloudelliset tavoitteet 14.12.2022.

### 5.1 Taloudellisten tavoitteiden toteutuminen

Aluevaltuuston asettamat taloudelliset tavoitteet toteutuivat vain osittain talousarvioon nähden. Tilikauden tulos oli -29,7 miljoonaa euroa, investoinnit toteutuivat 2,7 miljoonaa euroa alle talousarvion (70,2 %), pitkäaikaista lainaa ei nostettu lainkaan ja pitkäaikaisia lainoja lyhennettiin talousarvion mukaisesti 4,7 miljoonalla eurolla. Investointien osalta kalustoinvestointeja jäi toteuttamatta 1,8 miljoonaa euroa ja ICT-investointeja 1,3 miljoonaa euroa. Osa investoinneista jatkuu seuraavalla tilikaudella. Aluehallituksen sitovat tavoitteet toteutuivat pääosin. Toiminta- ja rahoitusmenot olivat 653,2 miljoonaa euroa (100,2 %), joka ylitti tarkistetun talousarvion 1,5 miljoonalla eurolla. Toiminta- ja rahoitustuottojen yhteissumma 77,3 miljoonaa (105,8 %) euroa ylitti talousarvion 4,2 miljoonalla eurolla. Aluevaltuustoon ja -hallitukseen nähden sitovat taloudelliset tavoitteet on esitetty seuraavassa taulukossa:

Taulukko 2. Aluevaltuustoon ja -hallitukseen nähden sitovat taloudelliset tavoitteet vuonna 2023.

1000 euroa	Talousarvio	Tarkistettu talousarvio	Toteuma 2023	Ero	Toteutuma %
Tilikauden tulos	-33,6	-33,2	<b>-29,7</b>	3,5	89,5
Pitkäaikaisten lainojen lisäys	19,5	19,5	<b>0</b>	-19,5	0
Pitkäaikaisten lainojen lyhennys	4,7	4,7	<b>4,7</b>	0	98,9
Toimintamenojen ja rahoitusmenot yhteensä	636,7	651,7	<b>653,2</b>	1,5	100,2
Toimintatuotot ja rahoitustuotot yhteensä	69,3	73,1	<b>77,3</b>	4,2	105,8
Investoinnit	9,2	9,2	<b>6,5</b>	-2,7	70,2
Rakennukset ja rakenteet	1,7	1,7	<b>1,7</b>	0	100
Kalusto- ja laitehankinnat	4,8	4,8	<b>3,0</b>	-1,8	62,5
Atk-hankkeet ja ai-neettomat	2,8	2,8	<b>1,5</b>	-1,3	53,6
Sijoitukset	0	0	<b>0,3</b>	0,3	

Alkuperäiseen talousarvioon verrattuna toimintamenot ja rahoitusmenot ylittivät 17,0 miljoonaa euroa ja toimintatuotot ja rahoitustuotot 8 miljoonaa euro.

**Tarkastuslautakunnan arvio ja suositukset:**

**Tarkastuslautakunta toteaa, että aluevaltuuston ja -hallituksen sitovat taloudelliset tavoitteet eivät toteutuneet pitkäaikaisten lainojen lyhennystä sekä rakennukset ja rakenteet -investointikohtaa lukuun ottamatta muutetun talousarvion mukaisesti. Tilikauden tulos -29,7 miljoonaa euroa alitti sekä alkuperäisen että muutetun talousarvion. Uutta pitkäaikaista lainaa ei nostettu lainkaan.**

## 5.2 Strategisten vuositavoitteiden toteutuminen

Aluevaltuustoon nähden sitovat toiminnalliset tavoitteet ja mittarit määriteltiin joulukuussa 2023 tarkennetun talousarvion hyväksymisen yhteydessä. Tavoitteet perustuvat aluevaltuuston lokakuussa 2023 vahvistamaan toimeenpano-ohjelmaan. Tavoitteita oli asetettu kaikkiaan 19, joista kuusi jäi toteutumatta. Seuraavassa taulukossa esitetään tarkastuslautakunnan arvio palvelustrategialinjausten mukaisten tavoitteiden toteutumisesta:

Taulukko 3. Aluevaltuustoon nähden sitovat toiminnalliset tavoitteet ja mittarit vuonna 2023.

<b>PALVELUSTRATEGIA- LINJAUS / Palvelutasopäätös (Pela) strategia-kaudelle 2023-2025</b>	<b>TAVOITE 2023</b>	<b>TOTEUTUNUT Kyllä/Ei</b>	<b><u>Ekhvan aluehallituksen arviointi:</u> Edennyt suunnitelusti/Toteutunut/vähäisin poikkeamin/Toteutunut merkittävin poikkeamin/Viivästynyt/ Ei toteutunut</b>	<b><u>Tarkastuslautakunnan arviointi:</u></b>
Toteutamme Strategiaamme arvojen toimeenpanon edellyttämän organisatiokulttuurin muutoksen, minkä seurauksena johtaminen ilmentää kaikilla tasoilla arvojamme sekä tukee strategia-tavoitteidemme toteutumista tiimien autonomiaa lisäten.	Organisaatiokulttuurille on määritetty tavoitetaso ja seuranta (kyllä/ei)	Ei	Toteutunut merkittäv- in poikkeamin	Määrittelytyö on pääosin tehty, mutta tavoitteen toteutumisen seuranta ei ole määritetty.
	Ekhvan uudistunut, uutta organisatiokulttuuria heijasteleva johtamis- ja toimintajärjestelmän kehittämistyö on käynnistetty (kyllä/ei)	Kyllä	Toteutunut	Asiakkuus on keskeisessä roolissa. Tavoitellaan hyvin järjestettyjä palveluja.
	Esihenkilöiden 360-mittaukset on tehty johtoryhmätasolle (kyllä/ei)	Kyllä	Toteutunut	Kysymysrakenteessa painottui kehittäminen.

Toteutamme asiakaslähtöiset toiminnalliset uudistukset sekä näihin perustuvat tila- ja palveluverkkoratkaisut. Kiinteiden toimintilojen määrä ja niihin liittyvät kulut pienenevät olennaisesti.	Palveluverkko-analyysi on toteutettu ja siihen pohjautuvaa uudistuvaa palveluverkkoa koskevan päätöksen teon valmisteluprosessi on käynnistetty (kyllä/ei).	Kyllä	Toteutunut	Toteutetaan osana sopeuttamisohjelmaa.
Turvaamme laajan päivystyksen sairaalan ja tunnistamme sen merkityksen sote-palveluiden alueellisen saavutavuuden turvaamiselle pitkällä aikajännteellä. Turvaamme eteläkarjalaisille laajan päivystyksen sairaalan palveluiden edellytykset.	Laajan päivystyksen sairaalan edellytykset Etelä-Karjalassa on turvattu (kyllä/ei).	Kyllä	Edennyt suunnitellusti	Ekhva kykeni säilyttämään sairaalaverkkoselvityksen loppupäätöksenä laajan päivystyksen sairaalaan ja turvaamaan synnytystoiminnan kokonaisvaltaisesti.
Saavutamme talouden tasapainon v. 2023–2026 aikana toteutettavien kehittämis- ja sopeuttamistoimenpitein.	Talouden sopeutusohjelma laadittu ja siihen pohjautuvat toimenpiteet käynnistetty (kyllä/ei)	Kyllä	Toteutunut vähäisin poikkeamin	Talouden sopeuttamisohjelman toimenpiteitä ei ole kaikilta osin määritetty.
Lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistäminen toteutuvat monialaisesti, perustason palveluita ja ehkäisevän terveydenhuollon (neuvotla- ja kouluterveydenhuollon) vaikuttavuutta vahvistamalla.	Sähköisen perhekeskuksen valmistelut on käynnistetty (kyllä/ei).	Kyllä	Toteutunut	HAPPEE 2 -hanke-työssä on jatkettu sähköiseen perhekeskukseen liittyvää kehitystyötä.
Mielenterveys- ja päihdepalveluissa ehkäisevien palvelujen sekä hoitopalvelujen saatavuutta lisätään perustasolla.	Matalan kynnyksen päivätoiminnan käynnistämisen valmistelutyö on käynnistetty (kyllä/ei).	Kyllä	Toteutunut	Päivätoiminnan käynnistämisen valmistelutyö on käynnistetty. Toiminnan käynnistämisen ajankohdasta ei ole tietoa.



Ikäihmisten palvelut kyetään palvelutarpeen kasvusta huolimatta tarjoamaan kaikin osin lakien asettamien minimivaatimusten mukaisesti. Digitaalisia toimintamalleja otetaan laajasti käyttöön kotona asumisen ja asumispalvelujen tueksi ja ympärivuorokautisen asumisen tarpeen hillitsemiseksi.	Odotusaika päätöksestä palveluun toteutuu lain määrittämässä aikarajoissa (kyllä/ei).	Ei	Toteutunut vähäisin poikkeamin	Keskimääräinen jonotusaika ympärivuorokautiseen palveluasumiseen on yli kolme kuukautta. Paikkoja on täyttämättä henkilöstön saatavuusongelman vuoksi.
	Ympärivuorokautisen asumisen henkilöstömitoitukset toteutuneet vaatimusten mukaisina (kyllä/ei).	Kyllä	Toteutunut	Ympärivuorokautisessa asumisessa on ollut 25-35 asukaspaikkaa täyttämättä henkilöstövajeen vuoksi.
Ns. paljon palveluita käyttävät soite asiakkaat saavat palvelunsa moniammatilliselta omatiimiltään, jossa heille tarjotaan kokonaisvaltainen, tarpeiden mukainen apu ja tuki. Asiakasohjauksella palvelupolkuihin aitoa sujuvuutta ja vaikuttavuutta.	Omatiimimallin vaikuttavuustavoitteet ja niiden seurantamittarit on määritelty (kyllä/ei).	Kyllä	Toteutunut osittain	Mittareiksi määritetty asiakkaiden määrä, hoitotakuun toteutuminen ja kokonaiskontaktien määrä. Seurantamittareiden toteutumista ei ole arvioitu.
	Asiakasohjauksen (mm. Kaiku24) vaikuttavuustavoitteet ja niiden seurantamittarit on määritelty (kyllä/ei).	Kyllä	Toteutunut	Toiminnan volyymiä, saatavuutta, laatua ja asiakastyytyvääisyyttä seurataan kuukausittain.
	Hoitotakuu toteutuminen laatuvaatimusten mukaisesti (kyllä/ei)	Ei	Viivästynyt	Perusterveydenhuollossa hoitotakuu toteutui 54 prosentilla potilaista.
	Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen, ennaltaehkäisevät palvelut Saavutamme palvelutarpeen kasvun hidastumista ja palvelutarpeen vähenemistä vaikuttavasti hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen ohjelmilla. Asiakasohjaukselta ennalta ehkäiseviin palveluihin lisätään.	HYTE-ohjelmat Sutjakka, Sopusia ja Ikäystävällinen Etelä-Karjala on käynnistetty sekä niiden vaikuttavuusseuranta määritelty.	Ei	Viivästynyt
	Osallisuusohjelman valmistelu on käynnistetty pitäen sisällään myös ikääntyneiden osallisuutta	Kyllä	Toteutunut	Osallisuusohjelma vahvistettiin aluevaltuustossa 12/2023.

	parantavia tavoitteita ja toimenpiteitä (kyllä/ei).			
	Lasten ja nuorten hyvinvointia edistävää ns. Etelä-Karjalan malli on luotu laajassa verkostoyhteistyössä alueen toimijoiden kanssa (kyllä/ei).	Ei	Viivästynyt	Yhteistyöverkostojen ja toimintamallien suunnittelu käynnistyy vuoden 2024 aikana. Kick Off-seminaari järjestettiin 3/2024.
Omais- ja perhehoidon, palvelusetelien sekä henkilökohtaisen budjetin käyttöä tehostetaan vaikuttavuusperiaatteisesti.	Omais- ja perhehoidon, palvelusetelien sekä henkilökohtaisen budjetin käytön uudistukset ja näiden vaikuttavuuden seurantamallien valmistelu on käynnistetty (kyllä/ei).	Ei	Viivästynyt	Mallien valmistelu on siirtynyt vuodelle 2024.
Kehitämme ja määrittelemme tavoitteellisten sekä vaikuttavuusperusteisten monituottaja- ja kumppanuusmallien yleiset periaatteet ja toimintamallit julkisissa hankinnoissa sekä järjestöyhteistyössä.	Järjestöyhteistyön ja julkisten hankintojen kumppanuusmallien nykytilakartoitus, kehittämistavoitteiden sekä vaikuttavuuden seurantamallin valmistelutyö on käynnistetty (kyllä/ei).	Kyllä	Toteutunut vähäisin poikkeamin	Nykytilakartoituksen syventäminen on käynnissä. Kehittämistoimenpiteet käynnistyneet jo tehtyjen nykyhavaintojen perusteella.
Pelastustoimen palvelutasopäätöksen mukaiset palvelut turvataan.	Palvelutasopäätöksessä määritellyt vuositavoitteet on saavutettu (kyllä/ei).	Kyllä	Toteutunut	Palvelut toteutivat palvelutasopäätöksen mukaisesti.

#### **Tarkastuslautakunnan arvio ja suositukset:**

**Tarkastuslautakunta suosittelee, että laadullisten tavoitteiden toteutumisen arviointia tulee avata laajemmin sen lisäksi, että todetaan, onko tavoite toteutunut. Laadullisen tavoitteen toteutumisen arviointi vaatii selkeää sanallista kuvausta siitä, mikä tilanne on toteutuessaan ja mikä näkyy tai mitä on saavutettu.**

**Tarkastuslautakunta pitää välttämättömänä, että myös aluevaltuustolle raportoidaan tavoitteiden toteutumisesta myös sitovien mittaritavoitteiden osalta osavuosikatsauksissa.**

## 6. Työohjelman mukaiset arviointiaiheet

Tarkastuslautakunnan vuoden 2023 työohjelman mukaan arviointi painottui seuraaviin kokonaisuuksiin: talouden kehittyminen, avoterveydenhuolto, perhepalvelut, kuntoutus, pelastustoimi, henkilöstö, turvallisuus ja valmius, Kaiku24 Oy sekä strategia- ja hallintopalvelut.

### 6.1 Avoterveydenhuolto

Avoterveydenhuolto tuottaa sote-keskuksissa lääkäreiden, hoitajien ja jalkojenhoitajien kiireellistä ja kiireetöntä perusterveydenhuollon vastaanottoa. Hoidontarpeen arvio tapahtuu osin asiakaspalvelukeskus Kaiku24:n toimesta, mutta myös sote-keskuksissa. Lähtökohtaisesti Kaiku24 ohjaa tekemänsä hoidontarpeen arvioon perusteella asiakkaat jatkohoitoon avoterveydenhuollon palveluihin.

Tarkastuslautakunnan kuulemisessa saadun tiedon mukaan hoitoon pääsyä seurataan edelleen Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden (Eksote) aikaisella seuranta-tavalla. Hoitoon pääsyn tavoite asetettiin 1.9.2023 voimaan tulleen hoitotakuuta koskevan lain mukaiseksi, mutta nykyisillä resursseilla hoitotakuu ei täyttynyt. Eri-tyisesti lääkäreiden ja hammaslääkäreiden osalta tilanne on haasteellinen. Hoitoon pääsyn raportointi on muutosvaiheessa, mutta se tulee selkiytymään vuoden 2023 loppuun mennessä.



Lääkäreistä on pulaa erityisesti maakunnan itäisellä alueella. Kaiku24:n kautta toimii etälääkäreitä, jotka ovat myös hoitajien konsultatiivisena tukena. Ostopalveluna hankitaan suuhygienistin ja hammaslääkärin palveluja sekä reseptipalvelua. Palvelualueen mukaan työ painottuu liikaa kiireellisiin tehtäviin, jolloin ei kiireettömän vastaanoton ajat siirryvät.

Kaiku24:n hoidontarpeen arvioinnin kautta potilaat ohjautuvat hoitoon. Kaiku 24:n kanssa tehtävää yhteistyötä on kehitetty ja yhteinen tilannekuva on muodostettu. Palveluohjauksen toimivuuden varmistamiseksi myös tilaajan olisi tullut valmistautua paremmin muun muassa laajemmalla ohjeistuksella.

Vuonna 2023 hoidon jatkuvuutta kuvaava COC-indeksi oli hoitajilla 0,1 ja lääkäreillä 0,3, kun koko maan keskiarvot olivat 0,2 ja 0,3. Tämän indeksin mukaan hoidon jatkuvuus ei toimi kaikilta osin tällä hetkellä. Palvelualueen tekemän analyysin mukaan

tämä johtuu osittain lääkäriresurssin niukkuudesta, mutta myös henkilöstön vaihtuvuudesta ja toimintatavoista. Potilaiden tyytyväisyyttä mitataan NPS-kyselyllä. Kyselyn vastausten mukaan terveysasemien palvelua suosittelee 83 % ja suun terveydenhuollon palvelua suosittelee hieman alle 90 % potilaista. Kyselyyn vastaajia oli useita satoja.

Omatiimissä palvelua tarjotaan oikean ammattilaisen toimesta ja konsultoidaan tarvittaessa muita ammattilaisia. Strategian kärkeä "prosessit ja sujuvuus" edistettiin omatiimin avulla hyödyntämällä myös ammattilaisia, jotka voivat olla fyysisesti eri paikoissa. Yhteys otetaan aina omaan vastaavaan ammattilaiseen. Omahoitajia on nimetty kaikkiaan 3 538 asiakkaalle vuoden 2023 loppuun mennessä (1 676 vuoden 2022 lopussa).

Etäpalveluilla korvattiin osin lääkärikäyntejä, kun lääkäriresurssi on niukka, jolloin vastaanottoaikoja jää eniten tarvitseville. Digitaalisia palveluita kehitetään yhdessä asiakaspalvelu Kaiku24:n kanssa, ja myös itsenäisesti. Oleellista olisi saada Kaiku24 mukaan kaikkeen ensilinjan toimintaan.

Asiakasohjausyksikkö Sujuva otettiin käyttöön arjen tuen palveluissa. Sujuvan kehittämistyö on ollut hidasta ja henkilöstön saaminen kehitystyöhön on haastavaa. Uusien toimintamallien käyttöönotto ja työtehtävien lisääntyminen johti siihen, että palvelutarpeenarvioinnin aikarajat eivät toteutuneet.

Strategian kärkeä "henkilöstöön panostaminen" edistettiin muun muassa mentori-mallin käyttöönottamisella, hoitajien urapolkujen kehittämällä, lääkäreiden palkkamallilla ja moniammatillisia koulutuksia lisäämällä. Hyvä työhyvinvointi ja työrauha ovat merkittäviä veto- ja pitovoimatekijöitä. Mahdollisuuksien mukaan henkilöstölle tarjotaan joustoja. Etätyömahdollisuutta on pidetty hyvänä etuna. Haasteita henkilöstön saamisen lisäksi on muun muassa henkilöstön runsas vaihtuvuus.

#### **Tarkastuslautakunnan arvio ja suositukset:**

**Tarkastuslautakunnan arvioin mukaan palvelutarpeen arviointi ja palvelunohjaus vaativat toimintatapojen tarkastelua ja kehittämistä sekä yhteistyön laajentamista palvelualueiden ja yksiköiden välillä. Hoidon jatkuvuus ja palveluihin ohjaus tulee saada jatkuvaksi mittariksi, jota seurataan operatiivisen johdon ja toimielinorganisaation kaikkien tasojen toimesta. Saatua tietoa arvioidaan toiminnan kehittämisen ja päätöksenteon tueksi (tietojohtaminen). Henkilöstö tulee sitouttaa asiakasohjausyksikkö Sujuvan systemaattiseen kehittämistyöhön.**

**Tarkastuslautakunta kysyy, miten hyvinvointialue aikoo tehostaa palveluohjausta ja hoitoprosessin sujuvuutta?**

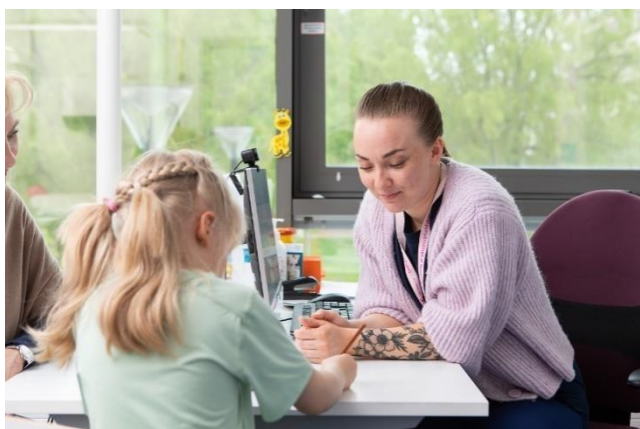
## 6.2 Perhepalvelut

Tarkastuslautakunnan vuoden 2023 työohjelman mukaisesti arvioitiin perhepalveluiden osalta palvelutuotannon kokonaisuutta ja strategian kärkien edistymistä. Arvioinnin kohteena oli muun muassa strategisten kärkien edistyminen, tehtävien järjestämistavat, toiminnan tuottavuus/tuottavuuden parantaminen sekä tuloksellisuus. Tarkastuslautakunta kuuli palvelualuejohtajaa sekä perhepalveluiden tiimpäälliköitä haastateltiin.

Valtuustotason sitova tavoite perhepalveluiden vastuualueella on kiireellisten sijoitus määrä alle 10 % lastensuojelun avohuollon asiakkaista. Tavoite toteutui ja oli keskimäärin tammi-lokakuun aikana 3,3 %. Hoitotakuu toteutui yli 98 %:a yhtä kuukautta lukuun ottamatta 12 kuukauden tarkastelujaksolla. Sähköinen ajanvaraus ei saavuttanut tavoitetta (40 % ajoista, jotka varattavissa). Sähköisen ajanvarauksen osuus vaihteli 7,5–19,4 %:n välillä 12 kuukauden tarkastelujaksolla.

Perhepalveluiden toimijoiden monialaiseen yhteistyöhön panostamisen sitova tavoite saavutettiin. Lastensuojelulain mukaan yhden sosiaalityöntekijän vastuulla voi olla enintään 35 lasta (vuodesta 2024 alkaen enintään 30 lasta). Terveiden ja hyvinvointilaitoksen (THL) lokakuun 2023 tilastoraportin mukaan keskimäärin lastensuojelun sosiaalityöntekijällä oli 31 asiakasta. Keskimääräinen asiakasmäärä oli korkein Päijät-Hämeessä (40) ja matalin Etelä-Karjalassa (14). Enimmäismäärä ylittyi 15 hyvinvointialueella.

Kiireellisiä sijoituksia tarvitaan sitä vähemmän, mitä paremmin muut palvelut ja palvelujärjestelmät vastaavat lasten, nuorten ja perheiden tarvitsemia palveluita oikea-aikaisesti ja riittävästi. Tuottavuuden ja taloudellisuuden näkökulmasta voi todeta, että mitä paremmin asiakkaiden palveluihin pääsy onnistuu, ja mitä varhaisemmassa vaiheessa autetaan ja ehkäistään ongelmien kasvun suuremmaksi, sitä edullisempaa palvelu on. Matalan kynnyksen palveluiden toimivuus on ratkaisevan tärkeää korjaavien palveluiden sijaan.



Perhepalveluiden kuulemisessa ilmeni merkittävimpinä onnistumina systemisen ja suhdeperusteisen työotteen laaja käyttö lapsiperheiden sosiaalityön ja lastensuojelun palveluissa, MDFT-työskentelyä 10 vuoden ajan perhepalveluissa ja huostaanottojen määrän vähäisyys.

Riskeiksi nimettiin asiakas-, potilas- ja HR- tietojärjestelmien epäluotettavuus, säästöt henkilöstötyövuosien määrissä ja valtakunnallisten henkilöstömitoitussuositusten alittuminen, jolla voi olla vaikutusta työntekijöiden työssä jaksamiseen.

Strategian toimeenpanon näkökulmasta ennalta ehkäiseviä palveluita on pyritty kehittämään vuoden 2023 aikana muun muassa Tulevaisuuden sotekeskus -hankkeessa (Tulsote). Moniammatillista verkostotyötä on kehitetty edelleen systeemisen työtteen koulutuksien kautta. Systeeminen työote on käytössä lastensuojelussa ja lapsiperhesosiaalityössä.

Strategian kärkeä ”henkilöstöön panostaminen” on edistetty ottamalla henkilöstö mukaan palveluiden kehittämistyöhön sekä tehostamalla tiedottamista ajankohtaisista asioista ja muutoksista säännöllisesti. Pyrkimyksenä joka tilanteessa on huomioida työntekijöiden perheen vaikutus työn joustoihin. Osaamisen kehittämiseen on myös satsattu yksikkökohtaisilla kehittämis- ja koulutuspäivillä.

Strategian kärkeä ”prosessit ja sujuvuus” on tarkastuslautakunnan kuulemisten mukaan edistetty erityisesti lasten ja nuorten prosesseja kehittämällä yhteisissä työpajoissa yksiköiden välisen työnjaon sujuvoittamiseksi ja päällekkäisen työn eliminoimiseksi. Kuulemisessa korostui jatkuva työnjaon ja yhteistyön tärkeys.

Päihteillä oireilevien lasten ja nuorten palveluita tuottavien eri yksiköiden toimijoiden yhteinen systeeminen koulutus on alkanut. Tavoitteena on ammattilaisten työnjaon tarkastelu ja erityisesti sujuvien palvelupolkujen rakentaminen päihteillä oireileville lapsille asiakkaan näkökulmasta. Nepsy-osaamiskeskus hankkeessa on kehitetty neuropsykiatrisesti oireilevien lasten palvelupolkua ja yhteistyön avaamista perus- ja erikoissairaanhoidon välillä. Lasten ja nuorten päihdekuntoutusyksikkö aloitti toimintansa vuoden 2023 alussa.

”Palveluiden porrastus” strategista kärkeä on edistetty palveluohjausta kehittämällä. Tarkastuslautakunnan kuulemisessa korostui hoidontarpeen selvittämisen tärkeys, jotta yhteydenottaja ohjautuu oikeaan palveluun ja ohjautuminen väärään palveluun saadaan estettyä. Avohoidon asiakkaiden hoitoon ohjautumista on kehitetty yhdessä Kaiku24:n ja hyvinvointiasemien kanssa. Tavoitteena on asiakkaan ohjautuminen suoraan oikealle asiantuntijalle, mikä vähentää päällekkäistä työtä ja nopeuttaa asiakkaan avunsaantia. Omahoitajapalvelussa hoidettiin vuonna 2023 yhteensä 10 999 kontaktia (5 022 vuonna 2022) ja 6 340 soittopyyntöä (3 781).

Vaikka palvelun laatua koskevia asiakaspalautteita on saatu vähän, siitä huolimatta on tunnistettu palveluiden kehittämistarpeet. Keskeisinä kehittämistoimenpiteinä ovat asiakkaiden osallisuuden lisääminen ja kokemusasiantuntijoiden hyödyntäminen palveluiden suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Henkilöstöresurssitavoite ei toteutunut koulupsykologipalveluissa ja perhekeskuk- sessa. Rekrytoinneissa keskityttiin erityisesti lääkäreiden ja psykologien saatavuu- teen.

Hyvinvointialueen toiminta-alueella on kaikkiaan 218 sote-alan yhdistystä ja järjes- tää. Hyvinvointialue tuki järjestäytyneitä kolmannen sektorin toimijoita, jotka to- teuttavat hyvinvointialueen strategiaa ja hyvinvointisuunnitelman painopisteitä, järjestöavustusmallin mukaisesti 109 250 eurolla vuonna 2023. Avustuksia myön- nettiin yhteensä 11 eri toimijalle. Järjestöyhteistyön tiivistämiseksi pidettiin sään- nöllisiä keskustelutilaisuuksia Etelä-Karjalan järjestöjen verkoston ja Kumppanuus- verkosto -hankkeen kanssa.

#### **Tarkastuslautakunnan arvio ja suositukset:**

**Etelä-Karjalan hyvinvointialueella lastensuojeluasiat ovat hyvällä tasolla. Tarkas- tuslautakunnan arvion mukaan perhepalvelut on edistänyt palveluiden integraa- tiota verkosto- ja moniammatillisella yhteistyöllä. Yhteistyötä kasvatus- ja ope- tustoimen tuottajien kanssa tulee lisätä entisestään yhteisten prosessien ja digi- taalisten ratkaisujen muodossa.**

**Lastensuojelun ja lapsiperhesosiaalityön palvelutakuu toteutui. Koulupsykolo- gien rekrytoinnissa ei ole onnistuttu ja tilannetta on paikattu ostopalveluilla ja koulukuraattorien määrän lisäämisellä.**

**Järjestötyötä ohjataan erityisesti lasten ja nuorten sekä työikäisten ja ikäänty- vien ennaltaehkäisevään toimintaan ja ohjaukseen. Järjestötoimijat tulee sitout- taan ja saada aktiivisemmin mukaan ennaltaehkäiseviin ja keveisiin palveluihin. Toisaalta järjestöt ovat huolissaan yhteistyömahdollisuuksista, kun rahoitus tu- lee jatkossa vähenemään.**

### **6.3 Kuntoutus**

Tarkastuslautakunnan vuoden 2023 työohjelman mukaisesti arvioitiin kuntoutuk- sen osalta kuntoutuksen palvelutuotannon kokonaiskuvaa sekä strategian tavoit- teiden edistämistä. Arvioinnin kohteena olivat muun muassa strategian ja strate- gian toimeenpano-ohjelman edistyminen, toiminnan tuloksellisuus ja tuottavuus sekä palveluiden vaikuttavuus. Kuntoutus vastaa somaattisen osasto- ja avotervey- denhuollon kuntoutuksellisista palveluista Etelä-Karjalan hyvinvointialueella. Suu- rin osa avohoidon kuntoutuksellisista palveluista tuotetaan omana toimintana. Tar- kastuslautakunta kuuli kuntoutuksen vastuualuejohtajaa.

Keskeisinä aluevaltuuston asettamina vuositavoitteina olivat aiempaa nopeampi hoitoon pääsy ja taloudellisissa raameissa pysyminen. Kuntoutuksen hoitopäiviä kertyi 0,4 % vähemmän kuin vuonna 2022. Vuodeosaston keskimääräinen hoitoaika oli vastaavasti 0,2 vuorokautta pitempi kuin vuonna 2022. Omatiiimimallin ja mo- niammatillisen yhteistyön avulla kontaktien määrä tulee optimoitua. Ammatillaiset

tekevät yhteistyötä konsultoimalla ja yhteisvastaanotoilla, jolloin tieto kulkee ammattilaisten välillä ja hoitoon pääsy nopeutuu. Kuntoutus toimii sekä perusterveydenhuollossa että erikoissairaanhoidossa, mikä mahdollistaa kuntoutuksen roolia palveluiden porrastuksessa ja perusterveydenhuoltoon panostamisessa. Kuntoutuspalvelujen toimintaa kehitetään pitkäjänteisesti sekä samalla laaja-alaisesti hyvinvointialueen sisäistä yhteistyötä. Kuntoutuksen vuodeosastolla jonottaa päivittäin 30–70 potilasta asumispalveluihin.

Aikuisten toimintaterapiaan pääsee hoitotakuun puitteissa, mutta lasten toimintaterapiaan pääsy ei toteudu täysin hoitotakuun mukaisesti. Muistihoitajalle jono on yli kaksi kuukautta ja geriatrialle jono on noin neljä kuukautta eli muistiasiakkaan kokonaisjonoaika on yli kuusi kuukautta. Tähän on vaikuttanut ennen kaikkea pula geriatreista. Kuntoutuksen lääkäritilanne on muutoin hyvä.



Kuntoutuksessa seurataan systemaattisesti käyntimääriä. Käyntimäärät vähenivät vuoteen 2022 verrattuna noin 10 %. Toisaalta asiakasmäärät kasvoivat 4,8 %, mitä selittänee se, että väestön terveysongelmat kuntoutuksen vastuualueella on hoidettu tehokkaammin eli asiakaskohtaisia käyntejä on kertynyt vähemmän.

Tuottavuuden parantamiseksi on lisätty digitaalisen etäpalvelun osuutta ja työntekijöiden tehtäväkuvia on muokattu palveluprosessien tehostamiseksi. Etäpalvelulla ei ole saatu kuitenkaan merkittävää tuottavuuden lisäystä, koska terapeuteilla menee lähes sama työaika lähi- ja etätyöskentelyssä.

#### **Tarkastuslautakunnan arvio ja suositukset:**

**Kuntoutusta on kehitetty integroidumpaan palvelutuotannon suuntaan. Kuntoutus toimii sekä perusterveydenhuollossa että erikoissairaanhoidossa ja näin pystytään hyödyntämään moniammatillista yhteistyötä, osaamista ja konsultaatiota. Kuntoutuspalvelut kehittävät laaja-alaista sisäistä yhteistyötä ja toimintaa pitkäjänteisesti. Tarkastuslautakunta kannustaa edelleen tiivistämään sisäistä ja moniammatillista yhteistyötä palvelutuotannossa.**

**Haasteena on, että kuntoutuksen vuodeosastolla jonottaa päivittäin 30–70 potilasta asumispalveluihin. Tarkastuslautakunta kysyy, mitä hyvinvointialue aikoo tehdä ikäihmisten asumispalveluiden lisäämiseksi, jotta vuodeosastolla jonottavat ja raskaan kotihoidon piirissä olevat ikäihmiset saadaan asumispalveluihin? Mitä hyvinvointialue aikoo tehdä, jotta lasten toimintaterapian hoitotakuu toteutuu terveydenhuoltolain mukaisesti?**



## 6.4 Pelastustoimi

Tarkastuslautakunnan vuoden 2023 työohjelman mukaisesti arvioitiin pelastustoimen osalta palvelutuotannon kokonaisuutta ja strategian kärkien edistymistä. Arvioinnin kohteena olivat muun muassa strategian sekä strategian kärkien edistyminen, toiminnan tuloksellisuus, tuottavuus ja palveluiden vaikuttavuus. Tarkastuslautakunta kuuli pelastusjohtajaa.

Pelastuslaitos vastaa pelastuslainsäädännössä pelastuslaitokselle ja pelastusviranomaiselle kuuluvien tehtävien tuottamisesta. Pelastusviranomaiselle kuuluvista tehtävistä vastaavat pelastusviranomaisiksi määrätyt tahot.

Vahvistetun strategian mukaisesti pelastustoimen tavoitteena ja tarkoituksena on saavuttaa ja ylläpitää vahvistettu pelastustoimen palvelutaso muuttuvassa toimintaympäristössä palvelutasopäätöskauden ajan. Hyväksytty palvelutasopäätös ja siihen liittyvä pelastustoimen strategia luo perusteet pelastustoimen strategisessa suunnittelussa turvallisen hyvinvointialueen kehittämiseksi.

Strategian kärjen ”prosessit ja sujuvuus” osalta tarkastuslautakunnan kuulemisessa ilmeni, että pelastuslaitos on toteuttanut jo vuodesta 2020 lähtien prosessiperusteista palvelutuotantomallia. Sen tavoitteena on palvelutuotantokyvyn yhdenmukaistaminen, läpinäkyvyyden lisääminen sekä laadun ja tuloksellisuuden jatkuva vahvistaminen. Prosessiperusteinen palvelutuotantomalli on pääosin integroitu käytäntöön pelastustoiminnassa ja onnettomuuksien ehkäisyssä. Tuotantomalli vaati kuitenkin edelleen systemaattista kehittämistä.

Pelastuslaitokselle myönnettiin vuonna 2023 Sisäministeriön palosuojelurahaston kansallisen innovaation toinen sija rakennuspalon täydentävien sammutusmenetelmien kontin kehittämisestä. Pelastuslaitos sai lisäksi kunniamaininnan Pelastaja-akatemian kehittämisestä.



Pelastustoimen sitova vuositavoite palveluiden toteutuminen palvelutasopäätöksen mukaisesti on tarkastuslautakunnan kuulemisessa saaman tiedon mukaan toteutunut. Pelastustoimen tilikauden ylijäämä toteutui 0,7 miljoonaa euroa muutettua talousarviota pienempänä. Vuonna 2023 valmisteltiin uusi, hyvinvointialueen järjestämisvastuulla oleva ensimmäinen pelastustoimen palvelutasopäätös vuosille 2024–2026. Valmistelu noudatti Sisäministeriön asetusta pelastustoimen

palvelutasopäätöksestä (1225/2022). Pelastustoimi on tehnyt sosiaali- ja terveystoimen kanssa yhteistyötä varautumisen, valmiussuunnittelun ja kokonaisturvallisuuden yhteensovittamisessa ja koordinoinnissa.

Pelastustoimen merkittävimpinä riskeinä pidetään rahoituksen riittämättömyyttä, aluehallintoviraston linjauksen muutosta työajan tasoittumisjaksosta (52 h->42 h), sopimuspalokuntien päivähälytystehtäviin kykenevän henkilöstön vähenemistä ja sopimuspalokuntatoiminnan yleistä hiipumista. Lisäksi toimintaympäristön yleinen kiristyminen on tunnistettu ja näin ollen riskien havainnointiin on panostettu.

#### **Tarkastuslautakunnan arvio ja suositukset:**

**Tarkastuslautakunnan arvion mukaan pelastustoimen vuositavoitteet ovat toteutuneet ja pelastustoimi on panostanut toiminnan kehittämiseen. Vuonna 2023 sopimuspalokuntahenkilöstöä on lisätty merkittävästi aiemman käytetyn ostopalvelun sijaan. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä vapaapalokunnan toiminnan jatkumisen.**

**Etelä-Karjalan hyvinvointialueen pelastuslaitos on tehnyt edelläkävijän roolissa kehittämistyötä yhteisten prosessien luomiseksi sosiaali- ja terveydenhuollon kanssa. Tarkastuslautakunta kannustaa jatkamaan edelleen tätä edelläkävijätyötä Suomessa.**

## **6.5 Strategia- ja hallintopalvelut**

Strategia- ja hallintopalvelut jakautuu kuuteen eri tehtäväalueeseen: johdon ja toimielinten tuki, omavalvonta, SOTE turvallisuus- ja valmiusasiat, laatu- ja riskienhallinta, osallisuus- ja järjestöyhteistyö sekä laki- ja tietosuojat-asiat.

Hyvinvointialueen käynnistymisen siirtymävaiheen jälkeen on havaittu tarve siirtyä organisaatorakenteisiin perustuvasta palvelualueiden johtamisesta asiakaspolkujen poikkihallinnolliseen, prosessimaiseen johtamiseen. Strateginen johto vastaa edelleen osin myös operatiivisen palvelutuotannon johtamisen tehtävistä. Nyky-mallissa organisaatiotasoinen asiakkuuksien johtaminen ei ole toteutunut lainkaan. Strategisen johtamisen vastuutus on edelleen puutteellista ja näin ollen palvelualueiden strategisen järjestämisvastuun kehittämiseksi ei jää riittävästi aikaa. Palvelualueiden johtaminen ei ole riittävän poikkihallinnollista, asiakkaan näkökulmasta lähtevää vaan johtamista toteutetaan edelleen organisaatorakenteesta käsin.

Palvelualueen näkemyksen mukaan ensimmäisen vuoden aikana on tunnistettu hyvät perusrakenteet verkostomaiselle työskentelylle, jotta yhteiset palvelut saadaan johdettua kokonaisuuden kannalta selkeästi ja toimivasti. Parhailtaan on käynnissä kokonaisarkkitehtuuryö ja johtamisjärjestelmän uudelleenmäärittely, jonka uskotaan selkiyttävän toimijoiden rooleja, toimintaprosesseja sekä työskentelytapoja entisestään.

Rakenteellisten muutosten toteuttaminen on välttämätöntä, jotta palveluiden tuottaminen olisi mahdollista kestävästi myös tulevina vuosina, kun sote-henkilöstön saatavuus vähenee. Myös nykymalliin riittämätön valtionrahoitus vaatii rakenteelliset uudistukset.

**Tarkastuslautakunnan arvio ja suositukset:**

**Tarkastuslautakunta tukee pohdinnassa olevan organisaatorakenteen toteuttamista asiakkaan palveluprosessien eri vaiheiden ja tarpeiden mukaan. Tarkastuslautakunta ehdottaa, että jo alustavat suunnitelmat tuotaisiin aikaisessa vaiheessa aluevaltuuston käsittelyyn. Pohdinnassa oleva, asiakkuuden ympärille rakentuva organisoituminen, on erittäin uudistushenkistä ja ajattelun ympärille tulisi rakentaa myös erillistä tutkimusta, kun aihe voi olla valtakunnallisesti kiinnostava.**

**Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan digitalisaation kehittämisessä tulisi ottaa käyttöön nykyaikaisia ratkaisuja tuottavuuden ja vaikuttavuuden edistämiseksi. Tarkastuslautakunta kannustaa tietohallintoa ja koko organisaatiota etsimään aktiivisesti ratkaisuja digitalisaation jalkauttamiseksi sujuvaan asiakasohjaukseen ja tietojohdamisen työkaluihin.**

## 6.6 Kaiku24 Oy

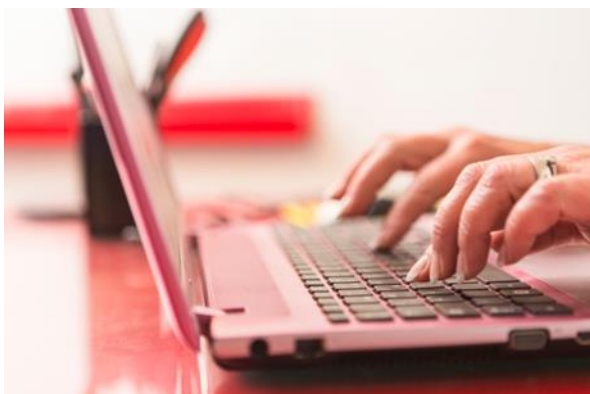
Kaiku24:n toiminnan tavoitteena on toimintamalli, jossa hyvinvointialueen omat toimimalli ja asiakasohjaus muodostavat sujuvan toiminnallisen kokonaisuuden. Palvelusopimukseen tulisi asettaa palvelutasotavoitteet, jotta priorisoidaan hoitotakuun piiriin kuuluvat palvelut. Tämän perusteella voidaan toteuttaa resurssien käytön optimointia.

Hoidon jatkuvuuden mittaaminen on tarkoitus käynnistää vuonna 2024, joka edellyttää Kaiku24 ja hyvinvointialueen yhteistyötä. Nykyisellään Kaiku24 pystyy palvelutilanteessa tunnistamaan asiakkaan, jolla on nimetty omahoitaja. Kaiku24 ei kuitenkaan omasta datastaan pysty erittelemään näitä asiakkaita.

Hyvinvointialueen omahoitajamallin tavoitteena on helpottaa asiakkaan terveyteen liittyvien asioiden hoitoa. Omahoitajan avulla halutaan turvata hoidon jatkuvuus ja sujuvoittaa yhteydensaantia suoraan ammattilaiseen. Mallin mukaisesti omahoitaja hoitaa kiireettömät asiat ja Kaiku24 kiireellisen/päivystyksellisen hoidon tarpeen. Kaiku24 hoitamien digivastaanottojen ja etälääkärisuoritteiden osuus on 8 prosenttia kaikista Kaiku24:n kontakteista. Kaiku24:llä ei ole dataa hoidon jatkuvuuden jatkuvaan seurantaan (data kertyy hyvinvointialueen tietojärjestelmiin) vaan käytännössä ohjausta tarkastellaan, jos hyvinvointialueen henkilöstöltä tulee palautetta. Kaiku24 varaa noin 50 prosenttia hyvinvointialueen kaikista lääkäriajoista.

Vuoden 2023 aikana 3 127 asiakkaasta (1 595 vuonna 2022), jolle omahoitaja on nimetty, on käynyt Ekhvan palveluissa 76 024 kertaa (35 877), joista 13 633 käyntiä (8 252) on toteutunut hyvinvointiasemalla. Vuoden 2023 aikana 2 170 asiakasta, joille on nimetty omahoitaja, on asioinut Kaiku24:ssä yhteensä 13 834 kertaa (9 930). Kun asioinnin kokonaismäärä on 76 024 käyntiä, on Kaiku24:ssä toteutuneiden asiointien osuus 15,8 prosenttia kokonaisasiointimäärästä.

Puheluraporttien mukaan vuosina 2022–2023 keskimääräinen jonotusaika palveluihin on pysynyt samana. Asiakkaan jättäessä soittopyynnön keskimääräinen takaisinsoittoaika on kehittynyt myönteisesti vuodesta 2022. Kaiku24 on vuoden 2023 aikana hoitanut asiakkaan asian suoraan ensikontaktissa 55–65 prosenttisesti. Näissä tapauksissa asiakkaalla ei ole tarvetta asioida muualla. Lisäksi etälääkärit ratkaisevat 82 prosenttisesti siitä asiakasmäärästä, joka etälääkärille ohjataan hoidon tarpeen arvioinnin perusteella.



Kaiku24:n viimeisimmän 10/2023 teettämän asiakastyytyväisyyskyselytulosten mukaan Kaiku24 koettiin onnistuneen (suurin tyytyväisyys) erityisen hyvin viestinnässä, asioiden hoitoa pidettiin sujuvana ja mieluisena sekä asiakkuuspäällikön toimintaan oltiin tyytyväisiä. Vähäisimmän tyytyväisyyden sai luottamus Kaiku24:n

toimintaan, Kaiku24:n ja hyvinvointialueen palvelukehitystyön hyödyntäminen ja riittävän tiedon saanti Kaiku24:n ajankohtaisesta toiminnasta ja uutisista.

#### **Tarkastuslautakunnan arvio ja suositukset:**

**Hyvinvointialueen kehityssuunnitelmat keskitetyn hoidontarpeen arvioinnin (Kaiku24) kehittämistä tukevat saatavuuden parantamista. Saatavuuden parantaminen yhdessä omatiimimallin käyttöönoton (tukee hoidon jatkuvuutta) sekä digitaalisten palveluiden kehittämisen kanssa on oikeansuuntainen toimenpide hoidon saatavuuden parantamiseksi.**

**Tarkastuslautakunta muistuttaa, että palvelun sujuvuuden tavoitteena tulee olla ensikontaktissa hoitoon ohjauksen onnistuminen suoraan asiakkaan tarvitsemaan palveluun.**

## 7. Talouden toteutuminen ja talouden tasapaino

Hyvinvointialueen ensimmäistä toimintavuotta on haastanut talouden epätasapaino riittämättömän valtionrahoituksen takia. Talousarvio laadittiin -33,1 miljoonaa euroa alijäämäiseksi.

### 7.1 Taloustavoitteiden toteutuminen ja tuloksellisuus

Etelä-Karjalan hyvinvointialueen vuoden 2023 tulos muodostui tilinpäätöksen mukaan -29,4 miljoonaa euroa alijäämäiseksi. Alkuperäinen tilikauden 2023 talousarvio oli tehty -33,3 miljoonaa euroa alijäämäiseksi. Aluevaltuusto hyväksyi 14.12.2023 kokouksessaan muutostalousarvion, jonka mukaan tilikauden alijäämäennustetta korjattiin 392 000 euroa pienemmäksi. Tilinpäätöksen mukaan tilikauden tulos muodostui talousarviota paremmaksi.

**Toimintatuotot** toteutuivat 2,4 miljoonaa euroa lisätalousarviota suurempina. Maksutuottojen määrä lisätalousarviossa oli 40,5 miljoonaa euroa. Tilinpäätöksessä maksutuottojen toteuma oli 40,3 miljoonaa euroa, joka on 0,2 miljoonaa euroa talousarviota vähemmän. Hyvinvointialue keräsi vuonna 2023 **myyntituottoja** 17,6 miljoonaa euroa, joka on **1,3 miljoonaa** euroa lisätalousarvion enemmän. **Toimintakulut** toteutuivat 1,4 miljoonaa euroa talousarviota suurempana. Toimintakulujen kasvuun vaikutti nousseet henkilöstökulut ja ostopalveluiden ennakoitua suurempi määrä.

#### **Merkittävimmät poikkeamat alkuperäiseen talousarvioon nähden hyvinvointialueetasolla olivat seuraavat:**

- Toimintatulot toteutuivat 6,2 miljoonaa euroa talousarviota paremmin
- Investointimenot toteutuivat 1,5 miljoonaa euroa alle talousarvion
- Vuosikate poikkesi talousarviosta 3,2 miljoonaa euroa
- Korkotulot muilta toteutuivat 900 000 euroa yli talousarvion
- Rahoitustulot- ja menot toteutuivat 1,7 miljoonaa euroa arvioitua parempina.

Taulukko 4. Keskeisten talouslukujen toteuma ja vertailu talousarvioon (ulkoinen, ml. liikelaitokset).

1000 euroa	Alkuperäinen TA 2023	Ta 2023 muutokset	TP 2023	Toteutuma %
Toimintatuotot	69 126	72 909	<b>75 326</b>	103 %
Toimintakulut	-635 452	-650 488	<b>-651 852</b>	100 %
Vuosikate	-24 839	- 24 447	<b>-21 646</b>	87 %
Investointimenot	-19 490	-23 208	<b>-17 996</b>	92 %
Pitkäaik. lainojen lisäys	19 490	0	<b>0</b>	0 %
Pitkäaik. lainojen vähennys	- 4 650	0	<b>-4 650</b>	100 %
Lyhytaik. lainojen muutos	8 000	0	<b>0</b>	0 %

Heikon taloudellisen tilanteen vuoksi talouden tunnusluvut ovat erittäin huonot. Vuosikate on negatiivinen ja yli/alijäämän kumulatiivinen kertymä on negatiivinen (-263 euroa/asukas). Oma pääoma on negatiivinen -9,9 miljoonaa euroa.

Hyvinvointialueen konserniin kuuluu kaksi yhtiötä ja neljä osakkuusyhtiötä. Tilinpäätöksessä on esitetty Etelä-Karjalan Sairaalaparkki Oy:n ja Meidän IT ja talous Oy:n sekä Saimaan Tukipalvelut Oy:n toiminnan ja talouden toteutumisen katsaus. Toiminnalliset tavoitteet ovat kehittyneet positiiviseen suuntaan. Talousarviotavoitteita ei kaikilta osin saavutettu. Kaikkien yhtiöiden liikevaihdot toteutuivat talousarviota parempana, mutta liikevoittotavoitetta Saimaan Tukipalvelut Oy ei saavuttanut. Konsernin alijäämäksi muodostui -29,8 miljoonaa euroa (-228 euroa/asukas). Tunnusluvuista laskennallinen lainanhoitokate (-2,7) ja omavaraisuusaste (-3,2 %) ovat negatiivisia. Lainakanta on 61,5 miljoonaa euroa ja lainat ja vuokravastuut 1.276 euroa/asukas.

## 7.2 Talouden tasapainottamistoimenpiteiden arviointi

Hyvinvointialueesta annetun lain 122 §:ssä on säädetty hyvinvointialueen arviointimenettelystä, ja lain 123 §:ssä on säädetty arviointimenettelyn edellytyksistä. Arviointimenettely voidaan käynnistää, jos:

1. hyvinvointialue ei ole kattanut taseeseen kertynyttä alijäämää 115 §:n 2 momentissa säädettyssä määräajassa;
2. hyvinvointialueen konsernituloslaskelman vuosikatteen ja poistojen suhde on alle 80 prosenttia kaksi tilikautta peräkkäin;
3. konsernitilinpäätöksen laskennallinen lainanhoitokate on alle 0,8 kaksi tilikautta peräkkäin; tai
4. hyvinvointialueelle on myönnetty 15 §:n 3 momentissa tarkoitettu lainanottovaltuus taikka kaksi kertaa kolmen peräkkäisen tilikauden aikana hyvinvointialueiden rahoituksesta annetun lain (617/2021) 11 §:ssä tarkoitettua lisärahoitusta.

Taulukko 5. Arviointimenettelykriteerien toteutuminen vuoden 2023 tilinpäätöstietojen perusteella.

Kriteeri	TP 2023	TP 2024	Johtopäätös
Hyvinvointialueen konsernituloslaskelman vuosikatteen ja poistojen suhde on alle 80 %	-256,9 %	–	EI VIELÄ TÄYTY
Hyvinvointialue ei ole kattanut taseeseen kertynyttä alijäämää 115 §:n 2 momentissa säädettyssä määräajassa	–	–	EI TÄYTY
Hyvinvointialueelle on myönnetty 15 §:n 3 momentissa tarkoitettu lainanottovaltuus taikka kaksi kertaa kolmen peräkkäisen tilikauden aikana hyvinvointialueiden rahoituksesta annetun lain (617/2021) 11 §:ssä tarkoitettua lisärahoitusta		–	EI TÄYTY
Hyvinvointialueen konsernin laskennallinen lainanhoitokate on alle 0,8 kaksi tilikautta peräkkäin	-2,7	–	EI VIELÄ TÄYTY

Lain mukaan tunnuslukujen raja-arvot lasketaan vuosittain Valtiokonttorin ylläpitämien konsernitilinpäätöstietojen perusteella. Taulukon ensimmäisenä kriteerinä mainittu vuosikate lasketaan ilman myönnettyä lisärahoitusta, jonka perusteista mainitaan tarkemmin hyvinvointialueiden rahoituksesta annetun lain 11 §:n kohdassa.

Hyvinvointialuelain 15 §:n mukaan hyvinvointialue voi ottaa pitkäaikaista lainaa investointien rahoittamista varten, jotka ovat investointisuunnitelman mukaisia. Tilinpäätöksen perusteella hyvinvointialueelle ei ole myönnetty lainanottovaltuuksia negatiivisen vuosikatteen vuoksi ja hyvinvointialue joutuu rahoittamaan vuoden 2024 välttämättömät investoinnit kassavaroin.

Tilinpäätöksen mukaan uutta pitkäaikaista lainaa ei ole nostettu vuoden 2023 aikana, eikä vuonna 2022, jolloin hyvinvointialueen toiminta oli vielä järjestettynä kuntayhtymille. Etelä-Karjalan hyvinvointialueen lainojenhoitokustannukset ovat kuitenkin kasvaneet nousseiden korkokustannusten vuoksi. Laskennallinen lainanhoitokate on myös negatiivinen.

Taulukko 6. Arvio hyvinvointialueen yli/alijäämästä talousarviokaudella 2023–2026.

Arvio hyvinvointialueen yli/alijäämästä talousarviokaudella 2023–2026, 1000 euroa	Yli/alijäämä	Sopeuttamistoimenpiteet/vuosi	Sopeutus, kumulatiivinen kertymä
Edellisten tilikausien ylijäämä	- 3 500		
Tilikauden alijäämä 31.12.2023	-29 443		
Alijäämät yhteensä 31.12.2023	-32 943		
Talousarvio 2024 alijäämäarvio	-31 890	21 542	<b>21 542</b>
Taloussuunnitelma 2025 ylijäämäarvio	16 701	30 735	<b>52 277</b>
Taloussuunnitelma 2026 ylijäämäarvio	48 527	65 135	<b>117 412</b>
Ylijäämät 2024–2026 yhteensä	33 338	117 412	<b>191 231</b>
Arvio hyvinvointialueen yli/alijäämästä 31.12.2026	395		

Toimintakertomuksessa on esitetty hyvinvointialuelain 115 § mukainen sopeuttamishjelma alijäämän kattamiseksi. Hyvinvointialueen tuottavuus- ja sopeuttamishjelma vuosille 2023–2026 vahvistettiin aluevaltuustossa 13.12.2023. Sopeuttamishjelma sisältää kaikkiaan 60 eri kohdetta ja sopeuttamishjelman euromääräinen yhteisarvo vuosille 2024–2026 on 117 miljoonaa euroa. Toimenpiteiden valmistelua on tehty osalle toimia. Ohjelma sisältää kohdentamattomia toimia vuosille 2025–2026, jotka tarkentuvat vuoden 2024 aikana.

Aluevaltuusto on 5.3.2024 päättänyt hyvinvointialueen palveluverkkoa koskevista strategisista linjauksista. Palveluverkkosuunnittelun tavoitteena on luoda hyvinvointialueelle asiakaslähtöiset, helposti saavutettavat ja saatavilla olevat palvelut sekä hakea säästöjä toiminnan muutoksista ja kiinteistövuokrasta.

Kun tarkastellaan sopeutustoimien kumulatiivista kertymää, vuosien 2024–2026 sopeutus on yhteensä 191,2 miljoonaa euroa (Valtioministeriön muistio 8.5.2024). VM:n muistion mukaan Etelä-Karjalalla päätettyjen toimien mittaluokka (1 528 euroa/asukas) riittäisi kattamaan kustannuspaineen ja rahoituksen epäsuhtaa vuoden 2026 loppuun mennessä.

Muutostarpeet kohdistuvat kaikkiin toimintoihin. Sopeutusta haetaan muun muassa sijaiskustannusten pienentämisellä, sairauspoissaolojen vähentämisellä sekä ikäihmisten asumisen järjestelyillä. Ohjelma sisältää huomattavan riskin toteutumisen suhteen ja tämä riski on toteutumassa. Vuoden 2024 tilinpäätösennuste 1–3/2024 toteutuman perusteella osoittaa -40,1 miljoonaa euroa alijäämää. Toimialueista arjen tuen ja toimintakyvyn sekä terveydenhuollon ja kuntoutuksen toimialueiden suunnitellut sopeuttamistoimet ovat yhteensä lähes 90 miljoonaa euroa vuosina 2024–2026.

**Tarkastuslautakunnan arvio ja suositukset:**

**Tarkastuslautakunta toteaa, että talouden sopeuttamisohjelma kokonaisuudessaan on valtaisa ja sisältää jo yksistään rahoituksen epävarmuuden sekä kustannustason nousun vuoksi niin merkittävät riskit, ettei ohjelmaa voida pitää realistisena, kun huomioidaan hoitotakuun sekä muut tuottamisvastuun velvoitteet. Vuoden 2024 ensimmäisen kvartaalin perusteella alijäämä kasvaa vuonna 2024.**

**Henkilöstösuunnitelman mukaan henkilöstömäärä ei kokonaisuudessaan vähene, eikä sopeuttamisohjelma sisällä henkilöstömäärän vähentämistä, vaikka henkilöstökulujen osuus koko hyvinvointialueen toimintamenoista on 48 %. Henkilöstöön kohdistuvia säästöjä tavoitellaan sijaiskustannusten ja sairauspoissaolojen vähentämisellä. Säästöjä haetaan palveluverkkouudistuksella toiminnan muutoksista ja kiinteistövuokrasta. Riskiä lisää myös se, että euromäärätavoite on määritetty ilman toimenpiteiden valmistelua, eikä näin ollen toimenpiteiden vaikuttavuutta ja ennakkovaikutuksia ole voitu arvioida. Perussyynä rahoitusvajeeseen on valtionrahoituksen riittämättömyys suhteessa tuottamisvastuun mukaisiin tehtäviin.**



## 8. Hyvinvointialueen henkilöstö

Aluevaltuuston henkilöstöpalveluille asettama strateginen tavoite ”uudistuvan kulttuurin vahvistaminen” on ohjannut henkilöstöpalveluiden toimintaa. Työkulttuurin vahvistamiseen on panostettu budjetoiduilla resursseilla ja valtionvarainministeriön vakiinnuttamisrahoituksella. Uudistuva työkulttuuri luo kestävä ja uskottavat puitteet visiolle ”onnellisimmista työntekijöistä”. Tavoitteen toteutumista on mitattu muun muassa sairauspoissaolojen kehittymisellä. Sairauspoissaolot ovat kehittyneet myönteisesti, vaikka aluevaltuuston asettama tavoite ei toteutunut.

### 8.1 Henkilöstö

Etelä-Karjalan hyvinvointialueella työskenteli vuoden 2023 lopussa yhteensä 5 316 henkilöä, joista määräaikaisia oli 804 henkilöä. Määräaikaisten työntekijöiden osuus oli 15,1 %. Edellä mainitun henkilöstömäärän lisäksi sopimuspalokuntahenkilöstöä oli 414 (=20,18 HTV). Sivutoimisen sopimuspalokuntahenkilöstön määrä kasvoi merkittävästi vuonna 2023, kun aiempina vuosina Etelä-Karjalan pelastuslaitoksella painotus oli palveluiden ostoissa. Alla olevassa taulukossa on esitetty henkilöstömäärän sekä palkkojen ja palkkioiden kustannukset vuosina 2022–2023.

Taulukko 7. Henkilöstömäärä sekä palkat ja palkkiot (1000 euroa) vuosina 2022–2023.

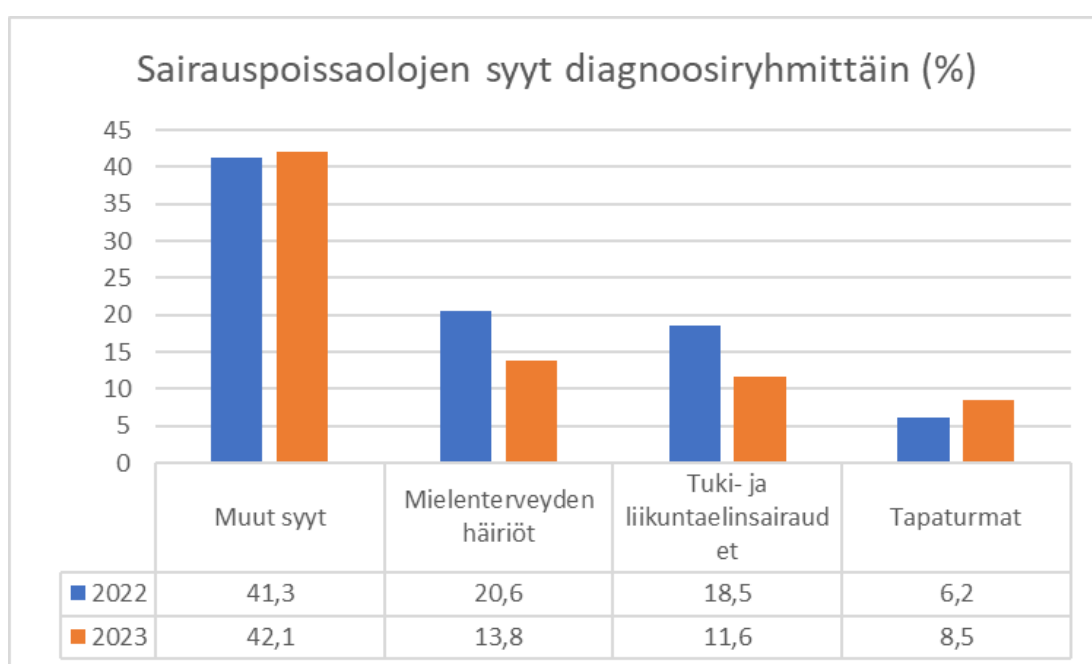
	<b>Muutos 2022 vs 2023</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>		
<b>Henkilöstömäärä 31.12.</b>		<b>Ekhva</b>	<b>Eksote</b>	<b>E-K pelastuslaitos</b>	<b>Vate</b>
<b>Vakituiset</b>	309	4512	4086	117	41
<b>Määräaikaiset</b>	-294	804	1062	36	
			5148	153	
<b>Yhteensä</b>	<b>15</b>	<b>5316</b>	<b>5301</b>		
<b>Sopimuspalokuntahenkilöstö</b>	219	414		195	
<b>Palkat ja palkkiot, 1000 euroa</b>		<b>252 207</b>	<b>218 467</b>	<b>7 160</b>	<b>1 196</b>

Henkilötyövuosia vuonna 2023 oli yhteensä 4 911, kun vuonna 2022 henkilötyövuosien määrä oli 4 749. Hoito- ja sosiaalihenkilöstön osuus koko henkilöstömäärästä on 76,4 %, hallinto-, toimisto- ja tukihenkilöstön sekä lääkäreiden osuus on 6 %. Vuonna 2023 Etelä-Karjalan hyvinvointialueella maksettiin palkkoja ja palkkioita 252,2 miljoonaa euroa, kun Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden (Eksote), Etelä-Karjalan pelastuslaitoksen sekä hyvinvointialueen valmisteleva toimielimen (Vate) verrokkitietoon verrattuna palkkoja maksettiin yhteensä 226,8 miljoonaa euroa.

Vuoden 2023 tavoitteena oli sairauspoissaolojen vähentäminen alle 15 päivään suhteutettuna työaikaan/henkilötyövuosi (HTV). Toteutuma vuoden lopussa oli koko organisaatiossa 17,64 päivää/HTV (16,5 pv/työntekijä). Vaikka tavoitetta ei saavutettu, sairauspoissaoloja oli 2,89 päivää/HTV vähemmän kuin edellisenä vuonna Etelä-

Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden verrokkitietoon verrattuna. Sairauspoissaolojen kehityssuunta on kuitenkin positiivinen. Sairauspoissaoloja on seurattu Terveystalo Oy:n Suunta-palvelun sekä organisaation oman seurannan avulla.

Sairauspoissaolojen kehityksessä myönteistä oli myös se, että sekä mielenterveys- syistä sekä tuki- ja liikuntaelinsyistä johtuvat sairauspoissaolot vähenivät Eksoten verrokkitietoon verrattaessa (kuvio alla). Tapaturmien lisääntyminen saattaa selittyä sillä, että pelastustoimessa tapaturmien ilmeneminen on työn luonteen vuoksi todennäköisempää kuin sosiaali- ja terveystieteiden ammattiryhmissä vuoden 2022 verrokkitiedoissa. Omalmoituksella toteutuvien sairauspoissaolojen luottamusta on lisätty. Omalla ilmoituksella ja esimiehen luvalla voi olla poissa seitsemän päivää.



Kuvio 5. Sairauspoissaolojen syyt diagnoosiryhmittäin (%).

Etelä-Karjalan hyvinvointialueen strategian yhtenä kärkenä on ”panostamme henkilöstöön”. Lähtökohta on, että hyvinvoiva henkilöstö tekee oikeita asioita oikealla tavalla asiakkaiden parhaaksi. Strategian keskiössä oli uudistuva työkuultuuri.

Perehdytysprosessia selkiytettiin ja vahvistettiin esihenkilö- ja johtamistyön perehdytystä, jotta johtaminen toteutuisi tasalaatuisesti. Perehdytyksessä on käytössä sähköinen Intro-perehdytysohjelma. Esihenkilöiden työyhteisö- ja vuorovaikutustaitoja on sparrattu sekä koulutettu varhaisen välittämisen ja työkyvyn tuen toimintamalleja. Rekrytointiohjeita ja -prosesseja on uudistettu sekä palkitsemiskäytäntöjä on kehitetty ja uudistettu.

Etelä-Karjalan hyvinvointialueella toteutettiin työkuultuurin selvityskysely, johon sisältyi yksilöhaastatteluja, pienryhmähaastatteluja sekä Signi-työntekijäymmärryskysely, jonka vastausprosentti oli 38 % eli hyvin alhainen. Merkityksellisemmäksi

asiaksi koettiin työpaikan vahva henki (40 %), mielekkäät työtehtävät (39 %) ja työn ja vapaa-ajan tasapaino (37 %), n=2 082. Edellä mainittujen merkityksellisimpien asioiden toteutuminen työpaikalla; työpaikan vahva yhteishenki (80), mielekkäät tehtävät (77) ja työn ja vapaa-ajan tasapaino (73). Vastauskaala oli 0-100, josta 90-100=erinomainen, 80-90=hyvä ja 70-80=kohtuullinen. Heikoimman arvion TOP10 merkityksellisemmästä asiasta sai oikeudenmukainen palkka ja luontaisedut (52), kun <60=huono. Yhteenvedona kyselyn tuloksista voi todeta, että tulokset vahvistivat tunnetta, että työyhteisö koetaan isona voimavarana. Henkilöstö kokee tekevänsä merkityksellistä työtä. Työpaikalla on vahva yhteishenki sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino on hallinnassa.

Mitä kuuluu -kyselyn (22.1. – 18.2.2024) vastausprosentti oli 56 %. Työntajaa suosittelee ystävälleen 78 % vastaajista. Vastaajista 72 % oli tyytyväisiä valmentavaan johtamiseen ja kokee työyhteisön toimivaksi. Kokemus alentuneesta työkyvystä on hieman nousussa. Päälliköiden sekä johdon työhyvinvointikokemus on selvästi heikentynyt monella mittarilla.

Tarkastuslautakunta on huolestunut henkilöstön saatavuusongelmista ja erityisesti siitä, että hyvinvointialueen reuna-alueille on vaikea saada henkilöstöä, vaikka vetoimatekijöihin on satsattu. Henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuus on parantunut huomattavasti. Henkilöstöä informoidaan useissa kanavissa, kyselytunneilla ja infotilaisuuksissa. Henkilöstö kokee, että heitä halutaan aidosti kuulla ja osallistaa. Perekäyttämisen puutteet on tunnustettu ja osaamisen kehittämismahdollisuudet erityisesti lähihoitajilla ovat vähäistä ja urakehitysmahdollisuuksia ei juuri ole. Työntekijöillä on johtamisesta positiivinen käsitys. Henkilöstön edustajien mukaan ylimmällä johdolla on selvä visio ja tahtotila viedä hyvinvointialuetta eteenpäin. Hyvinvointialueen johtoryhmä luo innostavaa ilmapiiriä ja ylin johto on helposti lähestyttävää.



HR-tiimin näkemyksen mukaan hyvinvointialueen toiminnan alkaessa HR-järjestelmän toimimattomuus on aiheuttanut paljon ongelmia niin palkanmaksussa kuin vuosilomien kertymisen laskennassa. Osana hyvinvointialueudistusta kilpailutettiin Meita Oy:n kautta uusi HR-tietojärjestelmä (Populus). HR-järjestelmä Populuksen käyttöönotto ei onnistunut. Järjestelmässä ei ole automatiikkaa ja aiempaan järjestelmään verrattuna järjestelmän toimivuudessa menetettiin hyviä ominaisuuksia. Populus on työllistänyt valtavasti, eikä sitä ole osattu käyttää. Populus korvattiin aiemmin Meita Oy:n hyvinvointialueelle toimittamalla Personec HR-järjestelmällä. Personec ESS-

järjestelmän käyttöönotto aloitettiin syyskaudella 2023 ja tällä hetkellä on menossa koulutusosuus.

Henkilöstön edustaja toteaa toimintakertomuksessa, että keskustelu on muuttunut avoimemmaksi, henkilöstön edustajia kuullaan oikeasti ja aidosti, vuoropuhelua ja tiedonvaihtoa käydään johdon ja johtoryhmätyöskentelyn lisäksi aluehallituksen ja valtuuston puheenjohtajiston kanssa. Strategian tavoite, henkilöstöön panostaminen, näkyy käytännössä henkilöstöetuuksina, kutsurahan korotuksena, erilaisina palkkioina ja myönteisempänä suhtautumisena työaikajoustoihin. Henkilöstön kyselytunnit ja hyvinvointialuejohtajan avoimien ovien päivät ovat lisänneet avoimuutta. Yksi vuoden keskeisimmistä tavoitteista, veto- ja pitovoiman lisääminen ja henkilöstöpulan korjaaminen, ei näyttäytynyt riittävästi ja henkilöstö odottaa lisäpanostuksia pitovoiman lisäämiseksi. Haasteita ilmeni niin järjestelmissä kuin pitkittyneissä paikallisneuvotteluissa.

#### **Tarkastuslautakunnan arvio ja suositukset:**

**Sairauspoissaolot ovat vähentyneet ja positiivista on se, että ensimmäisen toimintavuoden talous- ja käynnistymishaasteista huolimatta mielenterveyden syistä terveysperusteisten sairauspoissaolojen määrä on vähentynyt 33 %.**

**Tarkastuslautakunta pitää hyvänä, että vakituisten työntekijöiden osuus on kasvanut edellisestä vuodesta.**

**Mitä kuuluu -kyselyssä työnantajaa suosittelisi 78 % vastaajista (+5 %, vertailu Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystyöryhmä), mikä on 10 %-yksikköä korkeampi, kuin muilla hyvinvointialueilla. Suosittelemuus on korkealla kaikissa ikäryhmissä ja ammattiryhmissä. Henkilöstöetuuksien lisäämiseen ollaan tyytyväisiä.**

**HR-järjestelmien toimimattomuus on aiheuttanut lisätyötä niin esihenkilöille kuin näyttäytynyt henkilöstölle palkanmaksun ongelmina. Henkilöstön edustajien mukaan veto- ja pitovoimaan ei ole panostettu riittävästi ja paikallisneuvottelut ovat venyneet.**

## **8.2 Henkilöstön rekrytointi**

Vetovoimaisuuden näkökulmasta rekrytoinnissa on tärkeää, miten hyvinvointialue näkyy ja millainen hakuprosessi on sekä millainen vaikutus ja työnantajakuva annetaan. HR- tiimin merkittävimpänä onnistumisena koettiin Duunitorin tutkimustulos. Duunitori seurasi 21 hyvinvointialueen hakuilmoitusten kiinnostavuutta. Etelä-Karjalan hyvinvointialue oli kiinnostavin työnantaja hakuilmoitusten avausmäärässä. Avoimiin paikkoihin hakijoita on paljon, työt kiinnostavat ja johto on sitoutunut yhteiseen tekemiseen. Rekrytoinnin tavoitteet ovat strategian ja henkilöstöohjelman mukaisia.

Tarkastuslautakunta kohdisti henkilöstön rekrytoinnin arvioinnin lääkäreiden ja amanuenssien (lääkäriharjoittelija) rekrytointiprosessiin. Lääkäreiden rekrytointia ohjaa laki julkisen viran täytöstä. Kuulemisessa ilmeni, että rekrytoiva taho eli ottava viranomaisen linjajohdossa vastaa rekrytoinnista. HRM-tiimi ohjeistaa ja auttaa tarvittaessa rekrytointiprosessin toteuttamisessa ja hakijaviestinnässä. Hakijan pätevyyden tarkastaa rekrytoiva viranomaisen JulkiTerhikistä ja toimitetuista tutkintotodistuksista. Soveltuvuusarvioiteja ulkopuolisten palveluntuottajien toimesta ei ole toteutettu.

Amanuenssin rekrytointi käynnistyy amanuenssin yhteydenotolla. Amanuenssi on suoraan yhteydessä ylilääkäriin tai rekrytointiyksikköön. Ylilääkäri päättää amanuenssin työsuhteeseen ottamisesta. Työsopimusta ei tehdä ilman lääkäriopiskelijan opintosuoritusrekisteriotetta, josta varmistetaan, että opiskelija on suorittanut 3. vuoden lääketieteen opinnot.

Sisäinen tarkastus on selvittänyt amanuenssitapausta, jossa aikuispsykiatrialla kesäkaudella 2023 työskenteli amanuenssi, jonka vastaanotolla käyneistä potilaista moni ei saanut tietoa siitä, että he tapaisivat amanuenssin eikä valmista lääkäriä. Sisäisessä tarkastuksessa paljastui, että kyseisen amanuenssin työsopimukseen ei ollut nimetty ohjaajaa tai valvojaa, vaan sopimuksessa ohjaus määriteltiin tehtäväksi työnantajan johdon ja valvonnan alaisuudessa.

Ilmenneen tapahtuman ja sisäisen tarkastuksen tuloksena amanuenssien rekrytointiin on laadittu kirjallinen ohjeistus tammikuussa 2024. Ohjeen mukaan jokaiselle lääkäriharjoittelijalle on nimettävä ohjaaja ja jokaista harjoittelussa olevan opiskelijan valmistelevaa työtä vastaanotolla on valvottava potilaskohtaisesti. Edellä esitettyjen toimenpiteiden lisäksi henkilöstöhallinto tulee tekemään vuoden 2024 aikana työsopimusten keskitettyä tarkastusta.

**Tarkastuslautakunnan arvio ja suositukset:**

**Henkilöstön rekrytointikäytänteissä ja perehdytyksessä ei ole kaikilta osin onnistuttu. Näin ollen lääkäriharjoittelijoiden rekrytointiin on laadittu kirjallinen ohjeistus ja valvontaa on tehostettu.**

**Tarkastuslautakunta muistuttaa ohjeiden jalkauttamisen tärkeyttä sekä ohjeiden noudattamisen valvontaa.**

## 9. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

Toimintakertomuksessa on annettu selonteko sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä sekä arvio merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä.

Aluehallitus on 20.12.2022 (päivitetty 11/2023) vahvistanut hallintosääntöä täydentävän toimintasäännön, jonka mukaan tilivelvollisten viranhaltijoiden on toimeenpantava sisäisen valvonta ja riskienhallinta vastuualueellaan.

Sisäisen valvonnan järjestäminen toteutetaan kolmen linjan mallilla, jossa ensisijainen valvontavastuu on päälliköillä, esihenkilöillä ja johtajilla. Toissijainen vastuu on henkilöillä, joiden työtehtävät liittyvät enemmän valvontaan kuin operatiiviseen tehtävään kuten controllerit ja turvallisuusasioista vastaavat päälliköt. Sisäisen valvonnan kokonaisuuden arvioinnista vastaa kolmantena linjana sisäisen tarkastaja. Riskienhallintatyön ohjaus on keskitetty laatu- ja riskienhallintapäällikölle.

Sisäisen valvonnan toteutumisen 2023 arvioinnin mukaan 17 arvioitavasta periaatteesta kahta periaatetta tiedon ja viestinnän osalta ei ole arvioitu. Edellä mainittujen periaatteet käsittävät sisäistä viestimistä (ohjaus- ja johtamisjärjestelmän tavoitteet ja vastuut) sekä viestintä ulkoisten sidosryhmien kanssa (viestintä, joka vaikuttaa ohjaus- ja johtamisjärjestelmän toimivuuteen). Riskien arvioinnin osalta, periaatteita väärinkäytösten mahdollisuuden riskien arvioimiseksi, ei ole kaikilta osin järjestetty asianmukaisesti tai siihen liittyy olennaisia puutteita. Hyvinvointialue tunnistaa ja arvioi muutoksia, jotka vaikuttavat olennaisesti sisäiseen valvontaan -periaate on pääosin asianmukaisesti järjestetty, mutta yksittäisiä puutteita havaittiin.

Suoritetun sisäisen arvioinnin perusteella yleisarviona sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tilasta voidaan todeta, että valvonta on pääosin asianmukaisesti järjestetty. Väärinkäytösten mahdollisten riskien arvioinnin järjestämistä tulisi järkevöittää sekä sisäisen valvonnan tulosten viestintää tulisi lisätä.

Sisäistä tarkastusta on toteutettu hallinto- ja toimintasäännön sekä sisäisen tarkastajan toimintaohjeen mukaisesti. Tilikaudella 2023 on tarkastettu muun muassa tutkimusrahojen käyttö, asianajopalvelujen sekä lääkäripalvelujen ostoja. Arvioinnin tulokset on käyty läpi operatiivisen johdon kanssa ja tulosten pohjalta sisäisen valvonnan toimia on tehostettu.

Sisäisen valvonnan puutteista johtuvia riskejä ei ole havaittu ja sisäisen tarkastajan arvion mukaan sisäisen valvonta on kokonaisuusarvion mukaan toteutunut hyvin. Kuitenkin voidaan todeta, että ilmi tulleessa amanuenssitapauksessa ohjaajaa ja valvojaa ei amanuenssille nimetty, ja mikä on mahdollistanut ilmi tulleen

tapahtuman syntymisen. Prosessissa voida todeta syntyneen huomattava poikkeamana, mikä voi herättää epäluottamusta toimintaa kohtaan. Korjaustoimenpiteenä rekrytoinnin ohjeistusta on täsmennetty ja työsopimusten valvontaa lisätty.

Hyvinvointialueen merkittävimpana riskinä jo vuoden 2023 talousarviota laadittaessa pidettiin epätasapainoista taloutta, mikä seuraa valtion osoittaman rahoituksen riittämättömyydestä suhteessa järjestämisvastuun edellyttämään palvelutuotantoon ja sen aiheuttamiin kustannuksiin. Talousarvio muodostui -33,3 miljoonaa euroa alijäämäiseksi ja tilinpäätöksessä alijäämäksi muodostui -29,4 miljoonaa euroa. Hyvinvointialueen vuoden 2023 toteutunut vuosikate ja vuoden 2024 talousarvion vuosikate on negatiivinen ja näin ollen hyvinvointialueelle ei myönnetty lainanottovaltuutta lainkaan vuodelle 2024.

**Tarkastuslautakunnan arvio ja suositukset:**

**Tarkastuslautakunta suositaa sisällyttämään selontekoon myös arvioinnin sopimusten hallinnasta sekä ostopalveluiden laadun valvonnan toteutumisesta.**

**Tarkastuslautakunta muistuttaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan selkeän vastuuttamisen sekä dokumentoinnin tärkeyttä sekä siitä, että koko henkilöstö tietää ja tunnistaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan prosessit ja menetelmät.**



## 10. Yhteenveto

Etelä-Karjalan hyvinvointialueen varsinainen toiminta käynnistyi 1.1.2023. Hyvinvointialueen vuotta 2023 siivitti palvelutuotannon käynnistäminen ja sopeuttamistoimenpiteiden edistäminen. Ensimmäisen toimintavuoden talousarvio oli -33 miljoonaa euroa alijäämäinen riittämättömän valtionrahoituksen vuoksi. Tilikauden alijäämäksi muodostui -29,4 miljoonaa euroa. Valtionrahoituksen määrä ei toteutunut suhteessa toiminnan laajuuteen sekä kustannus- ja palkkatason nousuun nähden.

Vuoden 2024 talousarvion yhteydessä valmisteltiin mittava sopeuttamisohjelma vuosille 2024–2026. Sopeuttamisohjelma sisältää kaikkiaan 60 eri kohdetta ja sopeuttamisohjelman euromääräinen yhteisarvo on 117 miljoonaa euroa. Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan sopeuttamisohjelma on epärealistinen.

Strategian 2023–2025 kärkinä ovat henkilöstöön panostaminen, prosessit ja sujuvuus sekä palveluiden porrastus. Hyvinvointialuestrategialle valmisteltiin ja hyväksyttiin toimeenpanosuunnitelma ja strategiset mittarit. TAT (tavoitteet ja avaintulokset)-johtamismalli otettiin käyttöön syksyllä, jonka avulla pyritään varmistamaan strategian toteutuminen suunnitellusti kolmen TAT (tavoitteet ja avaintulokset)-saison aikana.

Palvelutuotannossa toimintoja kehitettiin integraation suuntaan. Yhteistyötä tehtiin yli palvelualuerajojen muun muassa kuntoutuksessa, perhepalveluissa ja pelastustoimessa. Toimintatapojen kehittäminen nopeutti hoitoon pääsyä ja tuotti synergiaetua. Digitaalisten palveluiden osalta kehitys ei edennyt suunnitellusta. Digitalisaation kehittämisessä tulisi ottaa käyttöön nykyaikaisia ratkaisuja tuottavuuden ja vaikuttavuuden lisäämiseksi. Omatiiimimallin käyttöönotto sekä digitaalisten palveluiden ja sähköisen ratkaisujen kehittäminen lisää hoidon saatavuuden parantamista.

Palvelutuotannon haasteena oli henkilöstön rekrytointiongelmien. Veto- ja pitovoimaan panostettiin henkilöstön rekrytoinnin onnistumiseksi ja hyvinvointialuetta pidetään houkuttelevana työpaikkana. Duunitorin tekemän tutkimuksen mukaan Etelä-Karjalan hyvinvointialue oli kiinnostavin hyvinvointialuetyönantaja hakuilmoitusten avausmäärän perusteella.

Hyvinvointialueen ensimmäisenä toimintavuonna luotiin perusrakenteita, rakennettu organisaatio- ja toimintakulttuuria sekä aloitettiin johtamiskulttuuriin vieminen modernille tasolle. Työtapojen uudistaminen, laajat sähköiset palvelut ja sujuvat palveluprosessit yhdessä tarkoituksenmukaisen palveluverkon kanssa tarjoavat alueen asukkaille sujuvat ja laadukkaat palvelut.



#### **Onnistumiset:**

- + **Johtamiskulttuuri on kokonaisuudessaan kehittynyt parempaan ja avoimempaan suuntaan.**
- + **Lastensuojelun huostaanottomäärät ovat alhaiset. Lastensuojelun ja lapsiperhesosiaalityön palvelutakuu toteutui.**
- + **Perhepalveluiden merkittävimpanä onnistumisena todetaan systemisen ja suhdeperusteisen työtteen laaja käyttö lapsiperheiden sosiaalityön ja lastensuojelun palveluissa.**
- + **Kuntoutuspalvelut kehittävät laaja-alaista sisäistä yhteistyötä ja toimintaa pitkäjänteisesti.**
- + **Pelastuslaitos on tehnyt kehittämistyötä yhteisten prosessien luomiseksi sosiaali- ja terveydenhuollon kanssa.**
- + **Mitä kuuluu -kyselyn positiiviset tulokset. Työnantajaa suosittelisi ystäväleen 78 % vastaajista.**
- + **Etelä-Karjalan hyvinvointialue oli Duunitorin valtakunnallisessa "Kiinnostavimmat työnantajat toimialoittain" listauksessa hyvinvointialueista kiinnostavin.**

#### **Kehitettävää:**

- **Talouden vaikea tilanne ja sopeuttamisohjelma on epärealistinen.**
- **Strategian jalkauttaminen ja integraation toteutuminen vaatii toimenpiteitä.**
- **Strategiasta johdettujen tavoitteiden, toimenpideohjelmien sekä vuosittain toteutumisen mittarien ja jatkuvan seurannan kehittäminen toiminnan ja päätöksenteon tueksi.**
- **Organisaation johtamisen kehittäminen autonomiseen suuntaan pois sillomaisesta rakenteesta.**
- **Palveluiden saatavuus ja asiakkaan ohjautuminen oikeaan palveluun.**
- **Digitaalisten palveluiden laaja käyttöönotto.**
- **Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan prosessin jalkauttaminen henkilölta-  
solle.**
- **Kolmannen sektorin ja verkostoyhteistyön lisääminen.**
- **Henkilöstörekrytoinnin prosessit ja HR-järjestelmien toimivuuden varmistaminen. HR-järjestelmien toimimattomuus on aiheuttanut runsaasti lisätyötä.**
- **Mitä kuuluu -kyselyn tulosten mukaan kokemukset alentuneesta työkyvystä (34 %, +2 %) ja alentuneesta terveydentilasta (25 %, +4 %) ovat hienoisessa nousussa.**

Hyväksytty kokouksessa 29.5.2024 ja allekirjoitettu sähköisesti.

Toni Suihko  
puheenjohtaja

Anna-Maija Sipiläinen  
varajäsen

Johanna Auranen  
jäsen

Risto Kakkola  
jäsen

Tuija Kuikka  
jäsen

Kalle Saarela  
jäsen

Jouko Saramies  
jäsen

Tiina Pulkkinen  
jäsen

Päivi Löfman  
jäsen

**Etelä-Karjalan hyvinvointialue**

Kirjaamo

Valto Käkelän katu 3

53130 Lappeenranta

Vaihde 05 352 000

Faksi 05 352 7800

etunimi.sukunimi@ekhva.fi

[www.ekhva.fi](http://www.ekhva.fi)

Y-tunnus: 3221313-1

Asiakirja päättyy tähän.

**SIGNATURES****ALLEKIRJOITUKSET****UNDERSKRIFTER****SIGNATURER****UNDERSKRIFTER**

This documents contains 43 pages before this page

Dokumentet inneholder 43 sider før denne siden

Tämä asiakirja sisältää 43 sivua ennen tätä sivua

Dette dokument indeholder 43 sider før denne side

Detta dokument innehåller 43 sidor före denna sida

authority to sign

representative

custodial

asemavaltuus

nimenkirjoitusoikeus

huoltaja/edunvalvoja

ställningsfullmakt

firmateckningsrätt

förvaltare

autoritet til å signere

representant

foresatte/verge

myndighed til at underskrive

repræsentant

frihedsberøvende

**SIGNATURES****ALLEKIRJOITUKSET****UNDERSKRIFTER****SIGNATURER****UNDERSKRIFTER**

This documents contains 44 pages before this page

Dokumentet inneholder 44 sider før denne siden

Tämä asiakirja sisältää 44 sivua ennen tätä sivua

Dette dokument indeholder 44 sider før denne side

Detta dokument innehåller 44 sidor före denna sida

authority to sign

representative

custodial

asemavaltuus

nimenkirjoitusoikeus

huoltaja/edunvalvoja

ställningsfullmakt

firmateckningsrätt

förvaltare

autoritet til å signere

representant

foresatte/verge

myndighed til at underskrive

repræsentant

frihedsberøvende