

TARKASTUSLAUTAKUNTA LAADUN ARVIOIJANA

26.10.2019 Terveyspoliittinen seminaari, Tehy

Jenni Hämäläinen, YTM, sh
Johtava tuloksellisuustarkastaja
HUS Ulkoisen tarkastuksen yksikkö

HUS lukuina 2018

LIKEVAIHTO 2,3 mrd.€

1/3

24:n jäsenkunnan
asukkaista käytti
HUSin palveluja



Jäsenkuntien
kustannus

972 €/asukas



23

sairaalaa
Yli 200 toimi-
pistettä

614 169
HOIDETTUA
POTILASTA



Investoinnit

177 M€

Rakennus-
investoinnit 102 M€

2 500

sairaansijaa ja
hoitopaikkaa



24 936
TYÖNTEKIJÄÄ

HUS on Suomen toiseksi
suurin työnantaja



75 %

suositelisi HUSia
työpaikkana

Potilashoito 2018

2 730 978 KÄYNTIÄ



91 558

leikkausta

393

elinsiirtoa

15 858

synnytystä

24,5 milj.

laboratoriotutkimusta



1,8 milj.

kuvantamistutkimusta

614 169
HOIDETTUA
POTILASTA811 383
hoitopäivää

321 203

elektiivistä lähetettä

79 605

päivystyslähetettä



2 500

sairaansijaa ja
hoitopaikkaa

VISIO

HUS on kansainvälisesti korkeatasoinen, uutta tietoa luova sairaalaorganisaatio, jossa potilaiden tutkimus ja hoito on laadukasta, oikea-aikaista, turvallista ja asiakaslähtöistä.

HUSin palvelutuotanto on kilpailukykyistä ja sen sairaalat ja yksiköt tarjoavat haluttuja työpaikkoja.



Strategiset painopisteet 2019

**Vaikuttavuus,
asiakas-
lähtöisyys
ja -kokemus**

Kilpailukyky

**Perus-
terveyden-
huolto-
yhteistyö**

**Tutkimus ja
opetus**

Avain- tavoitteet

HUS on halutuin hoito-
paikka; potilaan hoito on
kansallisesti laadukkainta
ja hoitoonpääsy nopeaa.

HUS on innovatiivinen, kilpailu-
kykyinen ja valtakunnallisesti
kustannustehokas tuottaja
osana sote-palveluketjua.

HUS on ammattimaisesti
johdettu parhaiden
osaajien moniammatil-
linen työpaikka.

Läpi- murtohankkeet

1. Uudet
palvelukonseptit
digitalisaatiota
hyödyntäen

2. Asiakas-
lähtöinen
palvelujen
tuotantomalli

3. Potilas
aktiivisena
osallistujana ja
vaikuttajana.

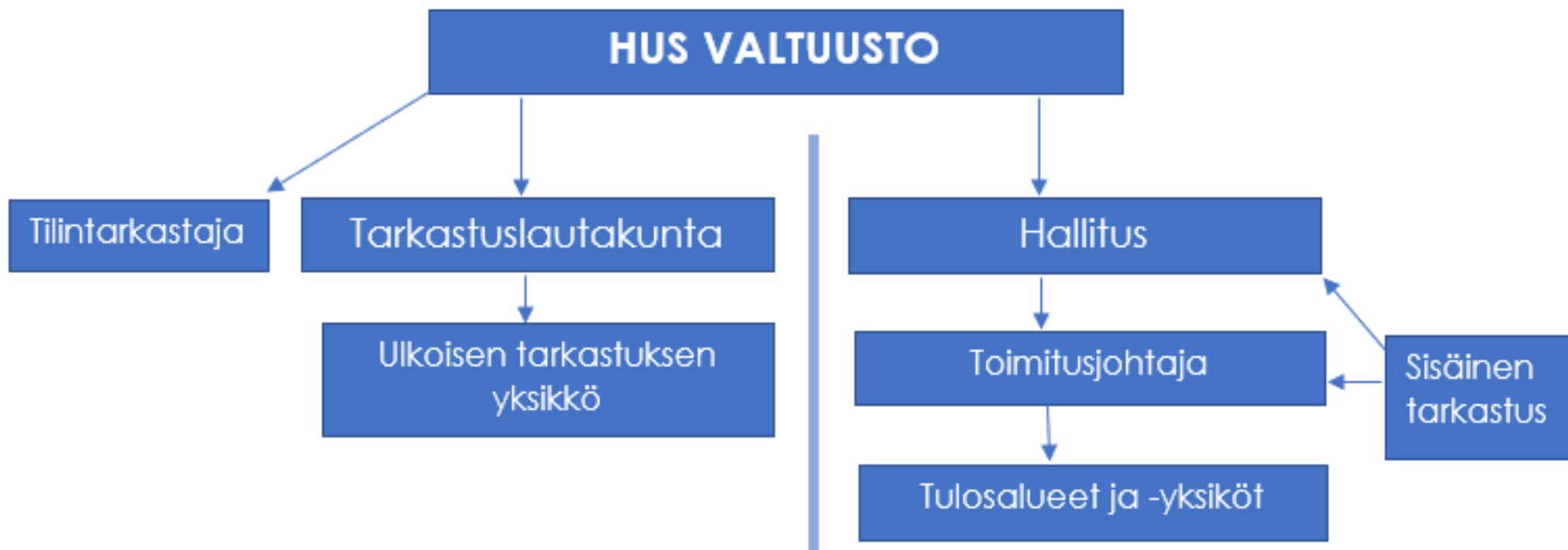
4. Kansainväliset
akkreditoinnit:
JCI ja Mag-
neettisairaala

5. Apotin
onnistunut
käyttöön-
otto

6. Sote- ja
maakunta-
uudistukseen
valmistautuminen

TARKASTUSLAUTAKUNTA OSANA VALVONTAJÄRJESTELMÄÄ

HUSIN OMAEHTOINEN VALVONTA



TARKASTUKSEEN JA ARVIOINTIIN OSALLISTUVIEN ROOLIT JA NÄKÖKULMAT

ULKOINEN VALVONTA

TARKASTUSLAUTAKUNTA

- Tavoitteiden saavuttamisen ja tuloksellisuuden arviointi
- Riippumaton hallituksesta
- Raportoi valtuustolle

TILINTARKASTAJA

- Toiminnan lainmukaisuus
- Raportoinnin oikeellisuus ja riittävyys
- Toimii virkavastuulla

SISÄINEN TARKASTUS

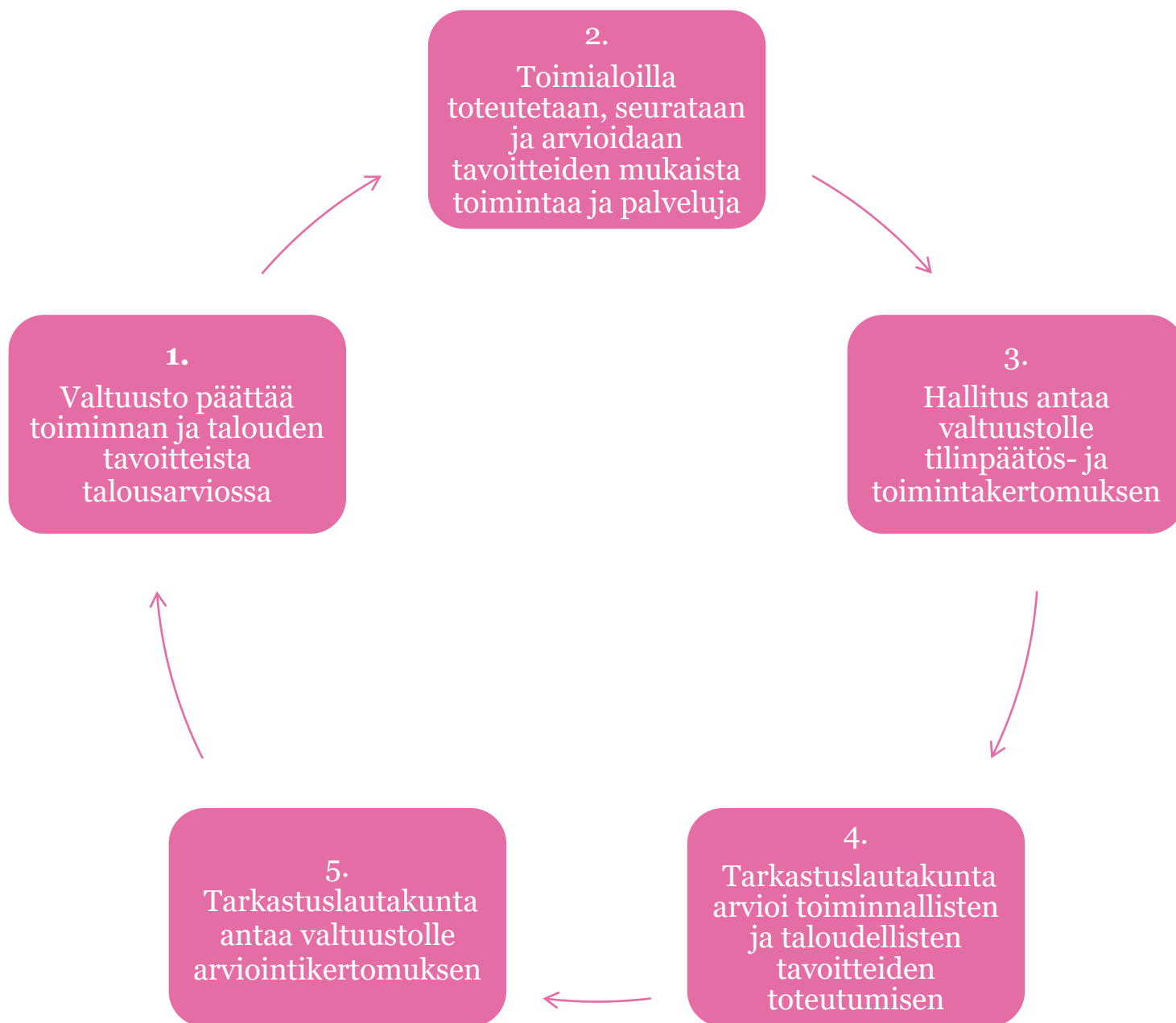
- Johdon tukitoiminto
- Varmistaa organisaation sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toteutumista

SISÄINEN VALVONTA

TARKASTUSLAUTAKUNNAN ARVIOINTI TUO LISÄARVOA PÄÄTÖKSENTEKOON

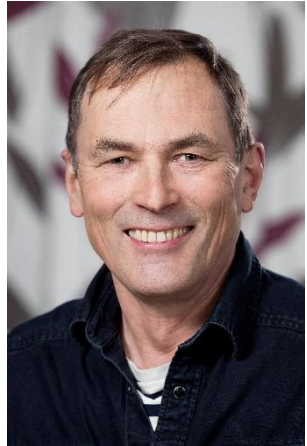
- Tarkastuslautakunnan tehtävistä säädetään kuntalaissa (§ 121), mm;
 - Hallinnon ja talouden tarkastuksen järjestäminen (=tilintarkastus)
 - Arvioida sitä, ovatko valtuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet kunnassa ja kuntakonsernissa toteutuneet ja onko toiminta järjestetty **tuloksellisella** ja **tarkoituksenmukaisella** tavalla.
 - Arvioida talouden tasapainotuksen toteutumista tilikaudella.
 - Valvoo sidonnaisuusilmoituksia.





ARVIOINTIPROSESSI

HUS TARKASTUSLAUTAKUNTA 2017-2020



Hannu
Tuominen, vpj.
Vihr.
Helsinki



Maija
Anttila
SDP
Helsinki



Tapani
Eskola
SDP
Porvoo



Heikki
Kurkela
Kok.
Kauniainen



Jüri
Linros
Kok.
Kerava



Minttu
Rätty
Virh.
Vantaa

MITÄ ARVIOINTI ON?

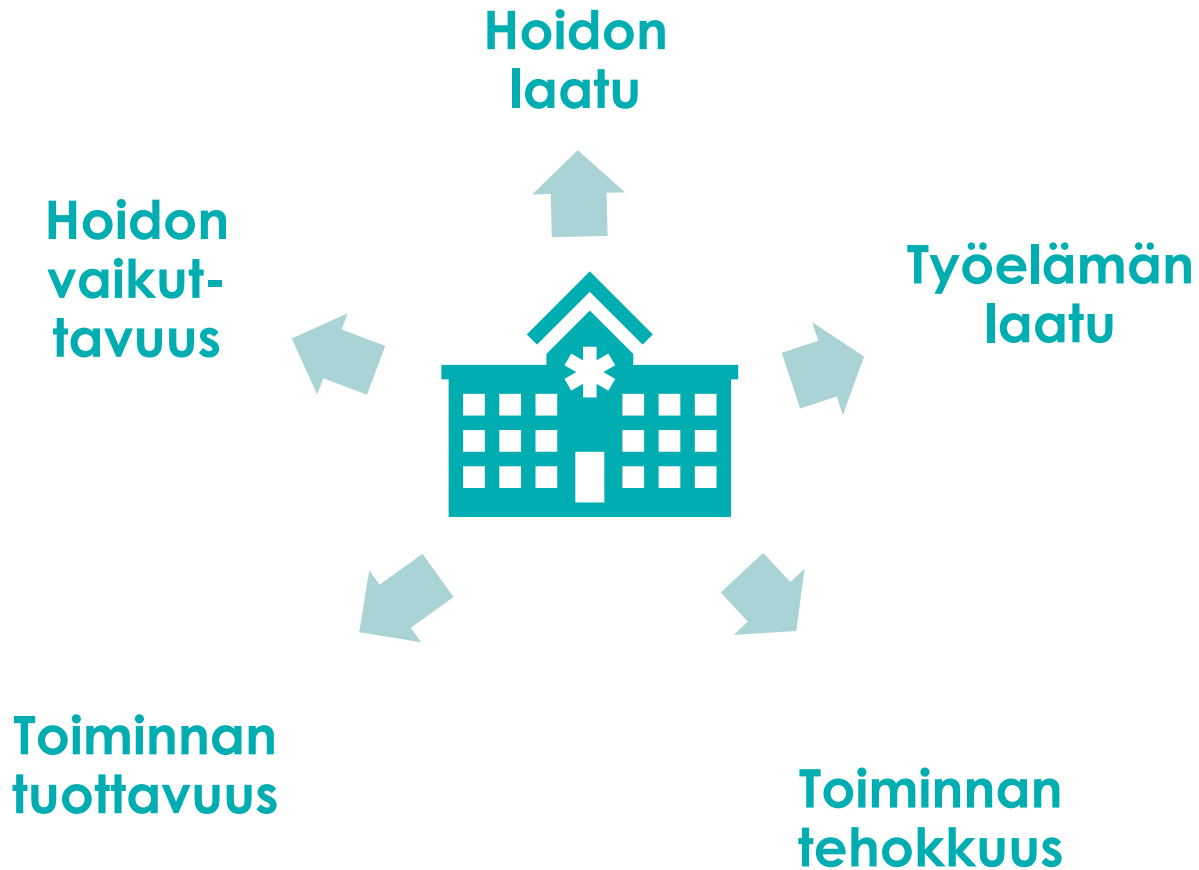
”Arviointi on jonkun asian tai toiminnan arvon, merkityksen ja arvon määrittämistä”

Michael Scriven (1991)

”Tuloksellisuusarviointi on pyrkimystä edistää ja parantaa julkisen hallinnon kykyä tehdä kansalaisten hyvinvointia edistäviä ratkaisuja. Tuloksellisuusarvioinnin erityisenä näkökulmana on pyrkiä vaikuttamaan ratkaisujen tukena olevan informaation ja evidenssin sisältöön. Kyse on siis pyrkimyksestä tukea julkisen hallinnon päätöksentekoa oikealla ja vaikuttavalla tiedolla.”

Petri Virtanen & Jarmo Vakkuri (2016)

TULOKESELLISUUTEEN LIITTYVÄ KOKO ORGANISAATION TOIMINTA



Toiminta on tuloksellista silloin, kun asiakkaiden tarpeisiin vastataan kustannustehokkaasti, laadukkaasti ja henkilöstön jaksaminen on hyvällä tasolla.

MIKSI ARVIOIDA?

- **Arvioinnin yhteiskunnallinen tehtävä** Arviointi edistää hallinnon läpinäkyvyyttä ja sitä kautta demokratiaa sekä hyvää hallintoa.
- **Tiedollinen tehtävä** Pitää tietää, miten demokraattisessa päätöksenteossa asetetut tavoitteet on saavutettu.
- **Tilivelvollisuus** edellyttää julkisilta organisaatioilta näyttöä toimintansa tehokkuudesta, taloudellisuudesta ja vaikuttavuudesta.
- **Kehittäminen ja oppiminen** Tarvitaan tietoa siitä, miten organisaatiota tai toimintaa tulisi kehittää.

ARVIOINTITIEDON KÄYTTÄJÄT

- Päätöksentekijät ja rahoittajat
- Palvelujen tuottajat ja niiden henkilöstö
- Kuntalaiset ja palvelujen käyttäjät

ARVIOINTIKERTOMUKSET

WWW.HUS.FI/HUS-TIETOA/MATERIAALIPANKKI/ARVIOINTIKERTOMUKSET

ARVIOINTIKERTOMUS 2018

Tavoitteiden toteutuminen oli heikkoa

- 3 Avaintavoitetta, 13 mittaria, 24 tavoitearvoa
→ 5 tavoitearvoa toteutui ja 19 jäi saavuttamatta

Muita arviointiaiheita, mm.

- Lasten ja nuorten pääsy mielenterveyspalveluihin
- Raaseporin sairaalan yhdistäminen HYKS-sairaanhoidoalueeseen
- Erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon välinen yhteistyö
- HUS Tilakeskuksen toiminta
- Omistajaohjauksen toteutuminen
- HYKSin Kliiniset palvelut Oy



14 suositusta, mm;

Hoitoonpääsy

- Hoitotakuun toteutumisessa ongelmia joillakin erikoisaloilla.
- Tulee selvittää yhteistyömahdollisuuksia muiden sairaanhoitopiirien kanssa ja kehittää edelleen työnjakoa sairaaloiden välillä.
- Henkilöstön tietoisuutta potilaiden valinnanvapaudesta tulee lisätä.

Päivystys

- Iäkkäiden potilaiden kokonaishoitoaikoihin tulee kiinnittää huomiota.



ARVIOINTIKERTOMUS 2018 – SUOSITUKSET

14 suositusta, mm;

Yhteistyö perusterveydenhuollon kanssa

- Hoitoketjujen kehittämistä, toimeenpanoa, arviointia ja niistä tiedottamista on tehostettava. Vastuu hoitoketjuista tulee sisällyttää toimenkuviin.
- Esh-pti integraatiohankkeita tulee seurata aktiivisesti ja levittää hyviä käytäntöjä koko organisaatioon ja alueen kuntiin.

Henkilöstö

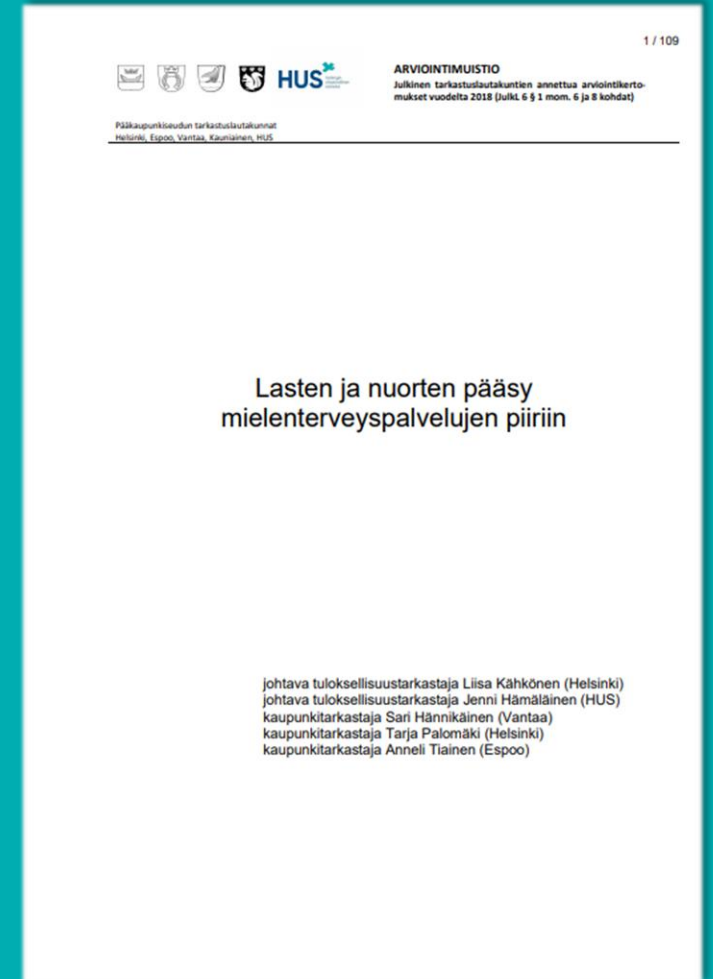
- Henkilöstöön liittyvät tavoitteet eivät toteutuneet → arviointiaihe 2019.

ARVIOINTIKERTOMUS 2018 – LASTEN JA NUORTEN PÄÄSY MIELENTERVEYSPALVELUIHIN

Helsingin, Espoon, Vantaan, Kauniaisten ja HUSin tarkastuslautakuntien yhteisarviointi

Keskeiset havainnot

- Palveluja järjestäviä tahoja on useita ja tiedonkulku eri toimijoiden välillä on puutteellista.
- Perustasolla ei ole tarjolla hoidollisia, strukturoituista interventioista koostuvia palveluja.
- Erikoissairaanhoidon lähetemäärät ovat kasvaneet voimakkaasti viime vuosina.
- Kaupunkien palvelujärjestelmät poikkeavat toisistaan ja niihin on ruuhkaa.
- Vaikeimmin oireileville lapsille ja nuorille ei ole tarjolla riittävän tiivistä hoitokontaktia.
- Jatkohoitoon ohjaus ei aina toimi.



ARVIOINTIKERTOMUS 2018 – LASTEN JA NUORTEN PÄÄSY MIELENTERVEYSPALVELUIHIN

Yhteiset suositukset kunnille ja HUSille

- Lähetekäytäntöä tulee sujuvoittaa.
- Perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon työnjakoa tulee selkiyttää erityisesti nuorten mielenterveyspalveluissa.
- Yhteistyötä tulee lisätä lääkäreiden rekrytointiongelmien helpottamiseksi.
- Lastensuojelun ja nuortenpsykiatrian tulee kehittää palveluja yhdessä siten, apua tarvitseville nuorille voidaan tarjota hoitoa viipymättä eikä heitä jouduta tarpeettomasti sijoittamaan hoidon puutteen takia.
- Erikoissairaanhoidon konsultaatiomahdollisuuksia kunnissa tulee lisätä.
- Tiedonkulku tulee varmistaa jatkohoitoon siirryttäessä.

A 16 HELSINGIN SANOMAT TIISTAINA 13.8.2019

KAUPUNKI

Mielenterveyspalvelut: Hus on vastannut Helsingin lasten ja nuorten psykiatrisesta hoidosta vuodesta 2008 lähtien.



Helsingin nuorisosairaama sijaitsee Hakaniemessä.

Helsingin nuorisopsykiatria takkuua

Lievistä mielenterveyshäiriöistä kärsiviä helsinkiläislapsia ja -nuoria lähetetään suoraan Husin erikoissairaanhoitoon, josta heitä ohjataan takaisin kaupungille.

Milka Vattanen HS

LASTEN ja nuorten lievien mielenterveyshäiriöiden hoito on Helsingissä niin paljon puutteista, että kaupungin oma tarkastuslautakunta on huomauttanut asiasta.

Lautakunnan tarkastusraportissa todetaan, ettei Helsingissä alaikäisten perustason mielenterveyspalveluita vastaa käytännössä kukaan. Palvelut ovat puutteelliset koulu- ja nuorisopsykiatrian osastoissa, nuorisosairaamissa ja terveyskeskuksissa.

Niissä taas ei ole tarpeeksi asiantuntemusta mielenterveyden häiriöiden hoitoon, joten lievästikin oireilevat nuoret ohjataan herkästi erikoissairaanhoitoon piiriin Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriin (Hus) nuorisopsykiatrian.

JOKA viidennellä nuorella on mielenterveysongelmia. Ne ilmaantuvat usein nuorsien alkamisen yhteydessä, ja juuri silloin helinkiläisnuorten on vaikeinta saada apua.

Hus on vastannut Helsingin lasten ja nuorten psykiatrisesta hoidosta vuodesta 2008 lähtien.

Husin nuorisopsykiatria ei kuitenkaan kykene hoitamaan lieviä mielenterveyshäiriöitä, vaan perustasolle kuuluvat nuoret ohjataan takaisin kaupungille.

Tänä vuonna Hus on palauttanut kaupungille 26 prosenttia nuorista, jotka jokin kaupungin toimija on lähettänyt nuorisopsykiatrian.

Tässä jaksossa on nuoria, jotka tarvitsivat pikemmin sosiaali- kuin terveydenhoitoa, sanoo Husin nuorisopsykiatrian johtaja Klaus Ranta.

"Osalla on elämä ihan sekaisin. Uinutytöt on sekaisin, elämänsästä on tullut etvälä vanhemmat saa nuoresta otetta. Lisäksi nuorella voi olla lieviä masennusoireita. Meidän näkemyksemme mukaan tilanteen nuoren perheeltä pitäisi tulla, ei psykiatrioida maarta ja lähettää häntä erikoissairaanhoitoon."

PUUTEET kaupungin palveluissa koormittavat Husia, jolle alkusi lievästi oirehtiva nuori saa apua riittävän varhain, lopulta hänkin saattaa olla erikoissairaanhoidon tarpeessa.

Parikymmenen vuoden takaiseen verrattuna erikoissairaanhoidossa on kahdeksankertaisen määrä nuoria viikkokohtaisesti.

"Alue on ollut paljon pinnalla ja on selvää, että palveluissa on parannettavaa. Ongelmia on ollut myös pääkaupunkiseudun muissa kunnissa."

Vuore keväällä Helsingin, Espoon ja Viitanen tarkastuslautakunnat sekä Hus toteivat selvityksessään, että nuorten perustason mielenterveyspalvelujen saatavuudessa on ongelmia koko pääkaupunkiseudulla mutta Helsingin tilanne on vaikein.

Tuolain kuin Espoossa ja Viitaalla, Helsingissä ei ole alikäitteen mielenterveyspalveluita vastaavaa yksikköä.

HELSINGIN kaupunki on perustanut ongelmien ratkaisemiseksi työryhmän, joka selvittää palveluiden puutteita ja etsii niihin ma-



Nuorisosairaama palvellee helsinkiläisiä nuoria, joilla on pähteisiin tai peloihin liittyviä mielenterveyshäiriöitä. Aseman kehittäminen on yksi vaihtoehto.

"Osalla on elämä ihan sekaisin."

Husin Klaus Ranta

Lisäksi vakavista mielenterveyden häiriöistä kärsivät nuoret joutuvat odottamaan hoitoon pääsyä entistä kauemmin. Ruuhkautuneille nuorisopsykiatrian akuuttipöytäkirjoille on jorotettava jopa 30 päivää.

"Niin paljon kuin tössä maassa pulttuurinkin varhaisesta puuttamisesta, ei näytä silti, että pe-

LAATUREKISTERIT

- Laaturekisterit ovat tärkeä investointi ja HUS on ollut edelläkävijä niiden kehittämisessä.
- Laaturekisterien hyödyntäminen johtamisessa on varmistettava ja HUSin tulee laatia tietojohdamisen strategia.
- Rekisterien vertailtavuus tulee varmistaa.
- Henkilöstöä tulee kouluttaa ja motivoida rekisterien käyttöön.
- Hoidon tuloksista tulee viestiä myös potilaille ja sidosryhmille.
- Hoidon vaikuttavuuden mittaaminen tulee tehdä järjestelmälliseksi osaksi hoitoprosessia.

POTILASTURVALLISUUS

- Vastuita potilasturvallisuuden ja hoidon laadun johtamisessa tulee selkeyttää.
- Potilasturvallisuudesta tulisi raportoida hallitukselle useammin kuin kerran vuodessa.
- Potilasturvallisuudelle tulee asettaa mitattavia tavoitteita aiempaa enemmän.
- Potilasturvallisuuteen liittyvät riskit tulee ennakoida ja dokumentoida systemaattisesti.
- Haipro-järjestelmää tulee kehittää siten, että se mahdollistaa ilmoitusten johdosta tehtyjen kehittämistoimien seurannan. Tiedottamista kehittämistoimista tulee tehostaa.
- Tulee arvioida mahdollisuutta avata Haipro-ilmoitusten tekeminen myös potilaille.
- Yhtenäisten toimintamallien soveltamismahdollisuuksia potilasturvallisuuden parantamisessa tulee arvioida järjestelmällisesti.

HENKILÖSTÖ

Palkkausjärjestelmä

- Tulospalkkioissa tulisi paremmin huomioida valtuuston asettamien tavoitteiden toteutuminen ja palkkioiden kohdentumiseen on syytä kiinnittää huomiota.
- Henkilöstön näkemykset palkkausjärjestelmästä tulee selvittää.

Vuokratyövoima ja sisäympäristöongelmat

- Vuokratyövoiman kustannukset kasvavat vuosi vuodelta eivätkä henkilöstösuunnittelun keinot ole olleet riittäviä sen käytön vähentämisessä. Sissi-järjestelmän merkitys on jäänyt vähäiseksi.
- Sisäympäristöongelmista tulee laatia kokonaisarvio.



Ympäristötyö

- HUSin ympäristötyö on tavoitteellista ja hyvin organisoitua.
- Määrällisiä tavoitteita tulisi asettaa myös mm. energian ja kertakäyttötuotteiden kulutukselle.
- Ympäristövaikutuksia tulisi suhteuttaa toiminnan volyymiin (esim. hoitajaksot).

Kieliohjelma

- Kielenkäyttölisän myöntämisessä on huomattavia eroja sairaanhoitoalueiden välillä.
- Henkilöstö ei aina tiedä miten kielenkäyttölisää voi saada ja kielikoulutukseen osallistumiselle on useita esteitä.
- Kieliasioden huomioiminen ostopalveluissa vaihtelee.
- Ulkoisessa viestinnässä pääkaupunkiseudun merkittävät kieliryhmät tulisi huomioida paremmin.

VAIKUTTAAKO ARVIOINTI?

SUOSITUSTEN JÄLKISEURANTA - OLEELLINEN OSA TULOKSELLISUUDEN ARVIOINTIA

Arviointikertomus 2017 sisälsi 19 havaintoa ja suositusta

- Kaksi suositusta on toteutunut
- Yksitoista suositusta on toteutunut osittain
- Kuusi suositusta on edelleen ajankohtaisia

Tarkastuslautakunta on kiinnittänyt huomiota joihinkin asioihin toistuvasti, mm;

- Hoidon vaikuttavuus – tietoa hoidon vaikuttavuudesta edelleen vähän (erityisesti potilaan kokemasta terveyshyödyistä)
- Asiakaskokemus ja sen seuraaminen
- HUSin vetovoimaisuus työnantajana

TULEVAISUUDEN HAASTEET JA KEHITTÄMISTARPEET

- 1) Tarkastuslautakuntien asema tulevassa sote-järjestelmässä.
- 2) Arviointikenttä monimutkaistuu, mm. sopimusohjaus lisääntyy – lautakunnan tiedonsaanti ja osaaminen.
- 3) Viestintä – on pystyttävä tuottamaan luotettavaa tietoa tiiviissä ja helposti saavutettavassa muodossa.
- 4) Itsearviointimallien käyttöönotto ja laajempi hyödyntäminen sekä omavalvonnan kehittäminen.
- 5) Tarkastuslautakuntien yhteistyön lisääminen.
- 6) Lautakuntien työn hyödyntäminen kansallisesti ja vertailtavuuden kehittäminen.
- 7) Tarkastuslautakuntien resurssit ja osaaminen suhteessa lakisääteisiin tehtäviin.

LÄHTEET

- Kehittyvä tarkastuslautakunta tavoitteiden toteutumisen ja tuloksellisuuden arvioijana. Kuntaliitto. 2018. http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3523
- Laihanen A-L. 2009. Ajopuusta asiantuntijaksi – luottamushenkilöarvioinnin merkitys kunnan johtamisessa ja päätöksenteossa. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 339. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/44016/isbn9789522147271.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Niiranen V. 2005. Ohjauksen uudet piirteet. Tuloksellisuuden arviointi kunta-valtio -suhteen ohjausmekanismina. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 4/05, 279-289. <http://elektra.helsinki.fi/se/k/0356-3669/33/4/ohjaukse.pdf>
- Näkökulmia tuloksellisuustarkastukseen. 2010. Valtiontalouden tarkastusviraston tutkimuksia ja selvityksiä. <https://www.vtv.fi/app/uploads/2018/09/10115242/nakokulmia-tuloksellisuustarkastukseen-2010.pdf>
- Suositus arvioinnista kuntien valtuustoille. Kuntaliitto 2006. http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=178
- Tanskanen E. 2018. Arviointityön tulevaisuus tarkastuslautakunnissa Suomen kuuden suurimman kaupungin näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. http://www.kumula.fi/site/assets/files/1076/tanskanen_emmi_gradu.pdf
- Vedung E. 2010. Four waves of evaluation diffusion. Evaluation, vol 16 No 3: 263-277. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1356389010372452>
- Virtanen P. & Vakkuri J. 2016. Julkisen toiminnan tuloksellisuusarviointi. Tietosanoma, Helsinki.
- Virtanen P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Edita, Helsinki.

KIITOS!

Jenni Hämäläinen
Johtava tuloksellisuustarkastaja, YTM, sh
HUS Ulkoisen tarkastuksen yksikkö
Jenni.e.hamalainen@hus.fi