

Tarkastuslautakunnan arviointimuistio
ARVIOINTIKERTOMUSTEN 2020 JA
2021 SUOSITUSTEN TOTEUTUMINEN

Sisältö

1 Suositusten toteutumisen arviointi	4
2 Arviointikertomuksessa 2020 annettujen suositusten toteutuminen	7
Suositus 1 Valmius- ja pandemiasuunnitelmat.....	7
Suositus 2 Tulospalkkausjärjestelmä.....	7
Suositus 3 Tukitoimet henkilöstön jaksamisen tueksi	8
Suositus 4 Kriisiviestintä.....	8
Suositus 5 Tilinpäätös ja toimintakertomus -asiakirja	8
Suositus 6 Henkilöstön hyvinvointi	9
Suositus 7 Hoitoon pääsyn seuranta	10
Suositus 8 Lasten ja nuorten mielenterveyspalvelut	10
Suositus 9 Hankintatoimen järjestelmäratkaisut ja seurantamittarit	11
Suositus 10 Hankintaosaaminen.....	12
Suositus 11 Toistaiseksi voimassa olevat sopimukset	13
Suositus 12 Hankintatoimen järjestäminen.....	14
Suositus 13 Kilpailuttamattomien hankintojen riskit ja suorahankinnat	14
Suositus 14 Hankintojen vastuullisuus	15
Suositus 15 Hoitoketjut ja erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon yhteistyö	17
Suositus 16 Ulkopuolisten maksamat tapahtumat .	17
Suositus 17 Uusien lääkkeiden käyttöönotto	18
Suositus 18 Lääkkeiden vaikuttavuuden arviointi .	18
Suositus 19 Asvia: henkilöstön kehityskeskustelut ja häirintään puuttuminen	19
Suositus 20 Asvia: henkilöstön osaamisen kehittäminen	19
Suositus 21 Asvia: osastosihteerien keskittäminen	20
Suositus 22 Asvia: potilaspalautteen kerääminen ruokapalveluista	20
Suositus 23 Vatsakeskus: henkilöstön hyvinvointi.	21
Suositus 24 Vatsakeskus: perutut leikkaukset	21

Suositus 25 Vatsakeskus: hoidon vaikuttavuus ja laatu	22
Suositus 26 Vatsakeskus: raportointi.....	22

3 Arviointikertomuksessa 2021 annettujen suositusten toteutuminen 24

Suositus 1 Hoitoon pääsy	24
Suositus 2 Hankinnat	24
Suositus 3 Laitehankintayhtiön vaikutusten arviointi	25
Suositus 4 Apotti	25
Suositus 5 Tiedonhallintamalli	26
Suositus 6 Tilintarkastajan havainnot	26
Suositus 7 Ruotsinkielisten palvelujen turvaaminen	27
Suositus 8 Strategian seuranta ja toimeenpano.....	28
Suositus 9 Talous ja tuottavuusohjelma	28
Suositus 10 Henkilöstö ja rekrytointi.....	29
Suositus 11 Hoidon laatu	30
Suositus 12 Iäkkään päivystyspotilaat	31
Suositus 13 Etäpalvelut	32
Suositus 14 HUS Diagnostiikkakeskus.....	33
Suositus 15 HUS Tietohallinto	35

1 Suositusten toteutumisen arviointi

Tarkastuslautakunnan tehtävänä on seurata antamiensa suositusten toteutumista. Osana vuoden 2022 arviointikertomusta selvitetään, miten vuosien 2020 ja 2021 arviointikertomuksissa annetut suositukset ovat toteutuneet. Vuoden 2020 arviointikertomuksessa annettiin 26 ja vuoden 2021 arviointikertomuksessa 15 suositusta HUSin toiminnan kehittämiseksi. Joihinkin suosituksiin sisältyy useampi alakohta.

Tässä arviointimuistiossa kuvataan, miten tarkastuslautakunnan arviointikertomuksissa 2020 ja 2021 annetut suositukset ovat toteutuneet. Suositusten toteutuminen on arvioitu seuraavasti:

- Suositus on toteutunut, kun tavoitellut tulokset on saavutettu täysin tai jos saavuttamatta jääneiden tulosten osuus on vähäinen ja epäolennainen.
- Suositus on edelleen ajankohtainen, kun se ei ole toteutunut miltään osin tai vain alle puolet suosituksessa edellytetyistä asioista on toteutunut.
- Suosituksen toteutumista ei voida arvioida, jos suosituksen toteutumiseen liittyvää tietoa tai mittaria ei ole saatavilla, tai mikäli suosituksen toteutumisen arviointi on liian aikaista.

Suosituksen toteutuminen on arvioitu toimielin- ja viranhaltijapäätösten sekä asiakirja-aineistojen perusteella ja tarvittaessa on pyydetty selvitys vastuullisilta viranhaltijoilta. Hallituksen arviointikertomuksesta 2020 ja 2021 antamat lausunnot¹ on otettu huomioon arvioinnissa.

Osa suosituksista vaatii pitkän ajan kehittämistä toteutuakseen, mikä on otettava huomioon suositusten toteutumista tarkasteltaessa. Vaikka arviointikertomuksessa 2021 annetuista suosituksista on kulunut vasta noin vuosi, lautakunta katsoo tarpeelliseksi ottaa kantaa niiden toteutumiseen jona nyt, sillä arviointikertomus 2022 on HUS-kuntayhtymän tarkastuslautakunnan viimeinen arviointikertomus.

Tarkastuslautakunnan tehtävänä ei ole puuttua operatiiviseen toimintaan, jonka vuoksi suositukset pyritään antamaan strategisella tasolla. Yksityiskohtaisia kriteereitä suositusten toteutumiselle ei voida tämän vuoksi aina asettaa, jolloin myös niiden toteutumisen arviointi on jossain määrin tulkinnanvaraista. HUS on myös suuri organisaatio ja monet muutokset tapahtuvat hitaasti. Tämä on yksi selitys sille, että huomattava osa vuoden 2021 arviointikertomuksessa annetuista suosituksista on edelleen ajankohtaisia.

¹ HUS hallitus 24.5.2021 § 76, Liite 1. Lausunto vuoden 2020 arviointikertomuksesta; HUS hallitus 30.5.2022 § 89. Liite 1. Lausunto vuoden 2021 arviointikertomuksesta.

HUS tarkastuslautakunnan arviointimuistio

Vuonna 2020 tarkastuslautakunta antoi 26 suositusta ja vuonna 2021 15 suositusta HUSin toiminnan kehittämiseksi. Vuoden 2020 arviointikertomuksessa annetuista suosituksista 13 on toteutunut, 12 on edelleen ajankohtaisia ja yhden suosituksen toteutumista on liian aikaista arvioida (taulukko 1). Vuoden 2021 arviointikertomuksen suosituksista 4 on toteutunut ja 11 on edelleen ajankohtaisia (taulukko 2).

Taulukko 1. Arviointikertomuksessa 2020 annettujen suositusten toteutuminen

Suosituksen nro ja aihe	Toteutunut	Edelleen ajankohtainen	Ei voida arvioida
1 Valmius- ja pandemiasuunnitelmat	x		
2 Tulospalkkausjärjestelmä	x		
3 Tukitoimet henkilöstön jaksamisen tueksi		x	
4 Kriisiviestintä	x		
5 Tillinpäätös ja toimintakertomus -asiakirja		x	
6 Henkilöstön hyvinvointi		x	
7 Hoitoon pääsyn seuranta		x	
8 Lasten ja nuorten mielenterveyspalvelut		x	
9 Hankintatoimen järjestelmäratkaisut ja seurantamittarit		x	
10 Hankintaosaaminen	x		
11 Toistaiseksi voimassaolevat sopimukset			x
12 Hankintatoimen järjestäminen	x		
13 Kilpailuttamattomien hankintojen riskit ja suorahankinnat		x	
14 Hankintojen vastuullisuus		x	
15 Hoitoketjut ja erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon yhteistyö		x	
16 Ulkopuolisten maksamat tapahtumat	x		
17 Uusien lääkkeiden käyttöönotto	x		
18 Lääkkeiden vaikuttavuuden arviointi		x	
19 Asvia: henkilöstön kehityskeskustelut ja häirintään puuttuminen	x		
20 Asvia: henkilöstön osaamisen kehittäminen	x		
21 Asvia: osastosihteerien keskittäminen	x		
22 Asvia: potilaspalautteen kerääminen ruokapalveluista		x	
23 Vatsakeskus: henkilöstön hyvinvointi	x		
24 Vatsakeskus: perutut leikkaukset	x		
25 Vatsakeskus: hoidon vaikuttavuus ja laatu		x	
26 Vatsakeskus: raportointi	x		

HUS tarkastuslautakunnan arviointimuistio

Taulukko 2. Arviointikertomuksessa 2021 annettujen suositusten toteutuminen

Suosituksen nro ja aihe	Toteutu- nut	Edelleen ajankoh- tainen	Ei voida arvioida
Suosituksset, joiden toimeenpano on välttämätöntä			
1 Hoitoon pääsy		x	
2 Hankinnat		x	
3 Laitehankintayhtiön vaikutusten arviointi		x	
4 Apotti		x	
5 Tiedonhallintamalli	x		
6 Tilintarkastajan havainnot		x	
7 Ruotsinkielisten palvelujen turvaaminen		x	
Suosituksset, joiden toimeenpano on tärkeää toiminnan tulokselli- suuden parantamisen näkökulmasta			
8 Strategian seuranta ja toimeenpano		x	
9 Talous ja tuottavuusohjelma	x		
10 Henkilöstö ja rekrytointi		x	
11 Hoidon laatu		x	
12 Iäkkäät päivystyspotilaat		x	
13 Etäpalvelut		x	
14 HUS Diagnostiikkakeskus	x		
15 HUS Tietohallinto	x		

2 Arviointikertomuksessa 2020 annettujen suositusten toteutuminen

Tarkastuslautakunnan arviointikertomuksessa 2020 annettiin 26 suositusta. Suosituksista 12 on toteutunut, 13 on edelleen ajankohtaisia ja yhden toteutumista ei vielä voida arvioida. Suositusten toteutuminen on esitetty alla.

Suositus 1 Valmius- ja pandemiasuunnitelmat

Koronapandemian aikana käytössä olleen valmiusorganisaation johtamisen kautta hyviksi todettuja johtamiskäytäntöjä on syytä harkita tuotavaksi normaaliajan johtamiseen. Valmius- ja pandemiasuunnitelmat tulee päivittää.

Suositus on toteutunut

Perustelut

HUS-konsernin valmiusohje päivitettiin lokakuussa 2021. Ohjeessa on huomioitu varautuminen epidemioihin ja pandemioihin. Valmius ja varautuminen on huomioitu myös hallintosäännössä. HUSiin on perustettu ympärivuorokautisesti toimiva tilannekeskus. Varautumista on kehitetty monin tavoin yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Samalla toimintaympäristö on kuitenkin muuttunut ja HUSin vastuut valmiuteen ja varautumiseen liittyen laajentuneet.

Suositus 2 Tulospalkkausjärjestelmä

Tarkastuslautakunta suositteli vuoden 2019 arviointikertomuksessa, että tulospalkkausjärjestelmää kehitetään kannustavampaan suuntaan. Tulospalkkiojärjestelmää tulee arvioida kriittisesti. Tulee pohtia, onko tulospalkkioiden kohdentuminen tarkoituksenmukaista, onko järjestelmä riittävän tasapuolinen ja miten järjestelmä tukee HUSin arvon ”yhdenvertaisuus” toteutumista.

Suositus on toteutunut

Perustelut

Tulospalkkioiden sijaan vuonna 2022 otettiin käyttöön koko henkilöstölle osoitetut liikunta- ja kulttuurisetelit. Vuonna 2022 kertapalkitsemiseen (Nopsa) varattiin noin 1,27 miljoonaa euroa ja niihin käytettiin noin 1,04 miljoonaa euroa, mikä on enemmän kuin vuosina 2020 ja 2021.²

² Henkilökohtainen tiedonanto. HUS, talouspäällikkö 22.3.2023.

HUS tarkastuslautakunnan arviointimuistio

Suositus 3 Tukitoimet henkilöstön jaksamisen tueksi

HUSissa tulee edelleen kehittää tukitoimia henkilökunnan jaksamisen tueksi. Tukitoimien toteutumisen seuranta tulee kehittää. Henkilökunnan saatavuuden varmistamiseksi tulevaisuudessa tulee kehittää toimenpiteitä.

Suositus on edelleen ajankohtainen

Perustelut

Henkilöstön saatavuus on aiempaa haasteellisempaa ja erityisesti hoitohenkilöstöstä ja psykiatreista on pulaa. Yksiköitä, joissa ylikuormitus on korkealla tasolla, on aiempaa enemmän.

HUSissa on otettu käyttöön liikunta- ja kulttuurisetelit koko henkilöstölle ja myös monia muita tukitoimia on tarjolla jaksamisen tueksi. Uusi työhyvinvointiohjelma Terveenä töihin, terveenä kohtiin 2022–2025 on julkaistu. Vuoden 2022 työhyvinvoinnin ja työsuojelun kehittämistoimenpiteitä olivat muun muassa ohjeistus jälkipurkutoimintaan, verkkokoulutustarjonnan lisääminen ja työturvallisuusohjeiden kokoaminen työturvallisuusoppaaksi.

Suositus 4 Kriisiviestintä

Kriisiviestintäohjeessa tulee ottaa huomioon suomen- ja ruotsinkielisen viestinnän lisäksi muutkin kielet sekä eri viestintäkanavat. Vieraskielisen väestön tavoittamiseksi tulee verkkosivuilla julkaitavien videoiden lisäksi hyödyntää sosiaalisen median kanavia ja audiotiedotteita. HUSin tulee lisätä tiedotusta pandemian vaikutuksista kiireettömän hoidon odotusaikoihin.

Suositus on toteutunut

Perustelut

Vieraskieliset on huomioitu kriisiviestinnän ohjeessa ja HUSin verkkosivuilla on runsaasti HUSin toimintoihin liittyvää tietoa englanniksi. HUSin verkkosivuilla on julkaistu hoidon odotusajan mediaani (vrk) erikoisaloittain edellisen kuukauden lopun tilanteessa. Tiedot ovat saatavilla suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi.

Suositus 5 Tilinpäätös ja toimintakertomus -asiakirja

Tilinpäätös ja toimintakertomus asiakirjaa tulee edelleen kehittää, ja talousarviossa asetettujen tavoitteiden toteutuminen tulee raportoida yhdenmukaisesti. Asiakirjasta tulee voida seurata talousarvion toteumaa.

HUS tarkastuslautakunnan arviointimuistio

Suositus on edelleen ajankohtainen

Perustelut

Tilinpäätös ja toimintakertomus -asiakirja on vuoden 2020 jälkeen lyhennetty ja tiivistetty. Tilinpäätös ja toimintakertomus -asiakirjassa sitovien taloudellisten tavoitteiden toteutuminen on esitetty selkeästi suhteessa sekä alkuperäiseen että muutettuun talousarvioon.

Talousarvion toteutumisen raportoinnissa on edelleen jonkin verran epä johdonmukaisuutta. Esimerkiksi

- Toiminnalliset tavoitteet on kuvattu talousarviossa 2022, mutta niille ei ole asetettu tavoitearvoja eikä toteumatietoja raportoida Tilinpäätös ja toimintakertomus 2022-asiakirjassa kootusti.
- Hoidon laatua ja potilasturvallisuutta koskevia tietoja on raportoitu hajanaisesti Tilinpäätös ja toimintakertomus 2022 -asiakirjan eri luvuissa. Esimeriksi hoitoon liittyviä paine haavoja ja kaatumisia koskevat tiedot on raportoitu hoitotyötä kuvaavassa luvussa. Hoitoon liittyviä vaaratapahtumailmoituksia ja lääketurvallisuuden toteutumista käsitellään riskejä ja epävarmuustekijöitä koskevassa luvussa. Johdonmukaisempi sijainti edellä kuvatuille asioille olisi laatua ja potilasturvallisuutta käsittelevä luku.
- Tilinpäätös ja toimintakertomus 2022 -asiakirjassa kuvataan useiden vastuullisuuteen liittyvien tavoitteiden toteumatietoja, mutta tavoitteita ei ole määritelty talousarviossa.

Suositus 6 Henkilöstön hyvinvointi

Henkilöstön halu suositella HUSia työnantajana on laskenut huomattavasti viime vuosina. Tähän pitää suhtautua vakavasti ja selvittää, mistä tämä johtuu. Johdon pitää etsiä uusia keinoja, joilla tukea henkilöstön työhyvinvointia ja millä saadaan HUSia suosittavan henkilöstön osuutta nostettua.

Suositus on edelleen ajankohtainen

Perustelut

Vuoden 2022 henkilöstökyselyn (vastaus-% 51) mukaan 69 prosenttia henkilöstöstä on valmis suosittelemaan omaa työpaikkaansa tuttavalleen. Vuoden 2021 työolobarometri-kyselyn mukaan 78 prosenttia oli valmis suosittelemaan omaa työyksikköä. Työhyvinvoinnin tukemiseksi on muun muassa otettu käyttöön liikunta- ja kulttuurisetelit koko henkilöstölle. Muita tukitoimia on kuvattu suosituksessa 3. Henkilöstökyselyä muutettiin vuonna 2022, mikä vaikeuttaa vertailtavuutta.

HUS tarkastuslautakunnan arviointimuistio

Suositus 7 Hoitoon pääsyn seuranta

Hoitoon pääsyä koskevien tietojen luotettavuus tulee varmistaa, jotta hoitotakuun määräaikojen toteutumisen seuranta on mahdollista. Järjestelmään tulee saada herätteitä potilaista, joiden osalta odotusaika on umpeutumassa. Tiedottamista potilaille tulee parantaa hoitoon pääsyn ajankohdasta.

[Suositus on edelleen ajankohtainen](#)

Perustelut

Apotin kehittämistyössä on pyritty ensisijaisesti varmistamaan, että järjestelmästä saadaan lakisääteiset, muun muassa hoitoon pääsyä koskevat, tiedot. Hoitoon pääsyä koskevat tiedot on saatu aiempaa paremmin ja ne raportoitiin kattavasti Tilinpäätös ja toimintakertomus 2022 -asiakirjassa.

Hoitoon pääsyssä on ongelmia useilla erikoisaloilla. Asiaa on käsitelty tarkemmin arviointikertomuksessa 2022.

Potilaita varten HUSin verkkosivuilla on julkaistu toteutuneet hoidon odotusajat erikoisaloittain. Potilaan näkökulmasta olisi tarpeen tietää odotusajat tarkemmalla tasolla, esimerkiksi toimenpiteittäin sekä arvio tulevasta odotusajasta.

Tarkastuslautakunta antoi hoitoon pääsystä suosituksen myös arviointikertomuksessa 2021, jonka toteutumista on käsitelty jäljempänä tässä arviointimuistiossa.

Suositus 8 Lasten ja nuorten mielenterveyspalvelut

Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että jo aloitettuja toimenpiteitä lasten ja nuorten mielenterveyspalvelujen saatavuuden parantamiseksi jatketaan ja että hoidon porrastusta edelleen kehitetään yhteistyössä kuntien kanssa.

[Suositus on edelleen ajankohtainen](#)

Perustelut

Hoidon porrastusta ja hoitoketjuja on kehitetty yhteistyössä kuntien kanssa. HUS on kouluttanut kuntien henkilöstöä lyhytterapiamenetelmien käyttöön ja kehittänyt konsultaatiopalveluja. Kehittämistoimista huolimatta lasten ja nuorten pääsy mielenterveyspalveluihin ei ole vielä sujuvaa ja erikoissairaanhoidossa hoidon odotusajat ovat pidentyneet. Erityisesti psykiatreista on pulaa.

Tarkastuslautakunta on arvioinut aihetta vuoden 2022 arviointikertomuksessa.

Suositus 9 Hankintatoimen järjestelmäratkaisut ja seurantamittarit

- Hankintatoimen järjestelmiin liittyvät ratkaisut tulee tehdä viipymättä.
- On varmistettava, että järjestelmäratkaisut mahdollistavat hankintojen tehokkaan johtamisen ja luotettavan valvonnan koko hankinnan elinkaaren ajan.
- Hankintatoimen seurantamittareista tulee tehdä päätös. Vähintään seuraavat mittarit tulee ottaa käyttöön ja raportoida helposti tulkittavassa muodossa;
 - toteutettujen kilpailutusten lukumäärä ja yhteisarvo
 - kilpailuttamattomien hankintojen lukumäärä ja yhteisarvo hankintalain mukaisten kynnysarvojen mukaan jaoteltuna
 - hintajatkosten lukumäärä ja kokonaisarvo niistä hankinnoista, jotka hankintalain mukaan on kilpailutettava. Hintajatkot tulee raportoida hankintalain kynnysarvojen mukaisesti.
 - tarjouspyynnössä ilmoitetun ennakoidun arvon toteutuminen sopimuskaudella
 - suora hankintojen lukumäärä, arvo ja päätösten perustelut
 - hankintapäätöksestä sopimukseen kuluva aika keskiarvona
 - hankintoihin liittyvät oikaisupyynnöt sekä markkinaoikeuden ratkaisut.
- Tilivelvollisten tulee valvoa hankintojen kehittämistoimien toimeenpanoa.

Suositus on edelleen ajankohtainen

Perustelut

Hankintoihin kiinnitettiin huomiota tilintarkastuskertomuksissa vuosina 2019–2021, mutta tilintarkastuskertomuksessa 2022 ei enää ole merkintää hankinnoista. Kuitenkin tilintarkastajan yhteenvetoraportissa tilikaudelta 2022 todetaan, että on tärkeää edelleen jatkaa ja kehittää toimenpiteitä, joilla hankintojen kilpailuttaminen saatetaan hankintalain edellyttämälle tasolle. Lisäksi raportissa todetaan, että hankintojen elinkaaren johtamista tukevan tietojärjestelmän käyttöönotossa on suositeltavaa kiinnittää huomiota siihen, että järjestelmä tukee laaja-alaisesti hankintoihin liittyvää sisäistä valvontaa mukaan lukien sopimusehtojen toteutumisen kontrolli.

Hankintojen johtamisjärjestelmä kilpailutettiin vuonna 2022 ja hankintapäätös tehtiin helmikuussa 2023. Maaliskuussa 2023 hankintapäätöksestä valitettiin Markkinaoikeuteen. Uusi hankintapäätös (29/2023, HUS/1334/2023) tehtiin 9.3.2023, joka kumosi helmikuussa tehdyn hankintapäätöksen. Hankintaoikaisulla täsmennettiin hankintapäätöksen laatuvertailun perusteluja

HUS tarkastuslautakunnan arviointimuistio

muuttamatta tarjouskilpailun lopputulosta ja lisättiin hankintapäätökseen tarjouspyynnössä mainittu varatoimittaja. Käyttöönottoprojekti käynnistettiin väliaikaisella hankintasopimuksella 31.3.2023.³

Arviointikertomuksessa 2022 (luku 8) arvioitiin yhtymähallinnon tekemiä asiantuntijapalvelujen hankintoja. Arviointi osoitti muun muassa, ettei laskutustietojen yhdistäminen sopimukseen ole mahdollista nykyisten järjestelmien puitteissa. Tämä vaikeuttaa palveluhankintojen seuraamista yli koko organisaation. Arviointi osoitti myös sen, ettei ostolaskujen perusteella ole mahdollista yhdistää tietoja hankintapäätöksiin ja sopimukseen.

Hankintojen valvonta on kehittynyt myönteiseen suuntaan. HUSin johtoryhmä on seurannut säännöllisesti hankintojen toteutumista. Lisäksi hankintojen strategisten linjausten toimeenpanoa ja hankintatoimen kehittämisen tukemista toteutetaan kahdessa ohjausryhmässä.⁴

Suositus 10 Hankintaosaaminen

- Hankintatoimea tulee johtaa ja kehittää siten, että HUS Logistiikassa on osaava ja motivoitunut henkilökunta.
- Hankintoja koskevia ohjeita on täsmennettävä, selkiytettävä ja yhtenäistettävä. Hankintoja tekevät tarvitsevat selkeän käsikirjan ja ajantasaiset toimintaohjeet, joissa ei ole tulkinnanvaraa. Tiedot voimassa olevista asiantuntijapalvelujen puitesopimuksista tulee julkaista intranetin hankintapankissa.
- Yleisen luottamuksen varmistamiseksi ja valvonnan kehittämiseksi HUSin tulee laatia hyvän hallinnon eettiset ohjeet ja perustaa sisäinen ilmoituskanava väärinkäytösepäilysten ilmoittamista ja käsittelyä varten.

Suositus on toteutunut

Perustelut

Rekrytointiin on panostettu ja hankintapalvelujen vastuualueen henkilöstömäärä (72 hlö) on noussut vuoteen 2019 verrattuna (57 hlö). Kumulatiivinen HTV oli vuonna 2021 48 ja 58 vuonna 2022. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2022 -asiakirjan mukaan HUS Yhteiset tulosalueen hankintapalveluiden henkilötyövuodet toteutuivat talousarviossa suunniteltua pienempänä (-4,0 htv).

Lähtövaihtuvuus (7,7 %) pl. eläkkeelle jääneet on laskenut vuodesta 2021 (17,3 %).⁵

³ Henkilökohtainen tiedonanto. HUS, hankintajohtaja 11.4.2023.

⁴ HUS toimitusjohtajan päätös 1.3.2023 § 49. HUS/210/2023.

⁵ Henkilökohtainen tiedonanto. HUS, hankintajohtaja 11.4.2023.

HUS tarkastuslautakunnan arviointimuistio

Oman henkilökunnan lisäksi hankintoja toteutetaan käyttämällä ulkopuolisia kilpailutuskonsultti-palveluja. Vuonna 2021 kilpailutuskonsulttien päävastuulla oli 20,0 prosenttia hankintapäätöksistä ja niiden vuosiarvo kaikista hankintapäätöksistä oli 29,7 prosenttia. Vastaavat luvut vuonna 2022 olivat 26 ja 34 prosenttia.⁶

Intraan on tehty perehdytysvideoita hankintojen toteuttamisesta. Hankintaohjeessa on edelleen kehittämismahdollisuuksia, esimerkiksi puitesopimuksia ei löydy kootusti intranetistä.

Konsernitasoisia hyvän hallinnon eettisiä ohjeita ei ole laadittu. Hallituksen lausunnossa arviointikertomuksesta 2020 todetaan, että lisäpanostusta asiaan tai erillisen eettisen ohjeen laatimista ei esitetä tässä vaiheessa. Ilmoituskanavaa koskeva laki tuli voimaan vuoden 2023 alussa ja järjestelmä on otettu käyttöön. Näistä kummankaan toteuttaminen ei ole HUS Hankinnat -yksikön vastuulla.

HUSin vastuullisuusohjelmaan 2021–2022 sisältyi hankintojen parissa työskentelevien asiantuntijoiden hankintaosaamisen lisääminen koulutusvideoiden avulla sekä esimiesten ja johdon sopusosaamisen lisääminen.⁷

Suositus 11 Toistaiseksi voimassa olevat sopimukset

HUSin on arvioitava, miten toistaiseksi voimassa olevien sopimusten määrän lisääminen edistää kilpailua markkinoilla, mikä on HUSin hankintastrategiaan sisältyvä tavoite.

Suosituksen toteutumisen arviointi on liian aikaista

Perustelut

Suosituksen toteutumisen arviointi on liian aikaista maaliskuussa 2023.

Hallituksen arviointikertomuksesta 2020 antaman lausunnon mukaan toistaiseksi voimassa olevia sopimuksia on solmittu kilpailutusten valtavan määrän vuoksi ja jotta vältetään yhtä suuri kilpailutettavien hankintojen määrä 3–4 vuoden jälkeen. Toinen syy toistaiseksi voimassa oleville sopimuksille on se, että ne ovat joustavia sopimusten päättämisen suhteen.

HUS Hankinnat hyväksyi kesäkuussa 2022 toimintaohjeen toistaiseksi voimassa olevien sopimusten uudelleen kilpailuttamisen arvioinnille. Ohje edellyttää toistaiseksi voimassa olevien sopimusten arviointia ja markkinakartoituksen tekemistä säännöllisesti. Ohje on vain Hankinnat-yksikön työntekijöiden saatavilla.

⁶ Henkilökohtainen tiedonanto. HUS, hankintajohtaja 11.4.2023.

⁷ HUS hallitus 15.2.2021 § 17. HUSin vastuullisuusohjelma.

HUS tarkastuslautakunnan arviointimuistio

Vuonna 2022 toistaiseksi voimassa olevia sopimuksia oli tehty 656 tuoteryhmässä, joka on noin 42 % kaikista tuoteryhmistä. Näistä merkittävä osa on laitesidonnaisia tarvikkeita koskevia sopimuksia. HUSin hankinnat arvioi, että ohjeiden mukaisesti käytettynä toistaiseksi voimassa olevat sopimukset palvelevat lain tavoitteita paremmin kuin jäykän määräaikaiset sopimukset, jotka on pakko kilpailuttaa määräajan päättyessä ilman arviota markkinatilanteesta ja uuden kilpailutuksen vaikutuksista uusittavaan sopimukseen. Kategoriapäälliköt seuraavat säännöllisesti kaikkien toistaiseksi voimassa olevien sopimusten kehittymistä.⁸

Suositus 12 Hankintatoimen järjestäminen

- Tarkastuslautakunta edellyttää, että hankintatoimen tavoitetila määritetään kuntayhtymätasolla ja tehdään tarpeelliset päätökset tavoitetilan saavuttamisen keinoista.
- HUSin tulee selkeästi määritellä, miten hankintatoimi järjestetään ja mitkä tulosalueet vastaavat hankinnoista. Lisäksi hankintaohjeisiin tulee määritellä yksiselitteisesti hankintatoimen vastuut ja roolit.
- On varmistuttava siitä, että hankintatoimessa esiin tulleet keskeiset ongelmat on ratkaistu ennen, kun hankintatoimea laajennetaan edelleen.

Suositus on toteutunut

Perustelut

Hankintatoimi on siirretty Konsernipalveluiden alaisuuteen. Hallintosäätöä on päivitetty muuan muassa hankintavaltuuksiin, sopimusten hallintaan ja puitesopimukseen liittyen⁹. Hankintatoimen järjestäminen ja vastuut on määritelty hankintatoimen pysyväisohjeessa 24/2021. Hankintatoimea on edelleen kehitetty monin eri tavoin kuten Tilinpäätös ja toimintakertomus 2022 -asiakirjan luvussa 2.2.2 kuvataan. Hankinnat on jaettu seitsemään eri kategoriaan, joille on laadittu strategiat. Hankintatoimea ei ole entisestään laajennettu.

Suositus 13 Kilpailuttamattomien hankintojen riskit ja suoramarkinnat

Koronapandemian vuoksi kilpailuttamatta tehtyihin hankintoihin liittyy taloudellisia ja toiminnallisia riskejä, joihin HUSin tulee riittävästi varautua talousarviossa. Lisäksi tulee varmistua siitä, että suoramarkinnoille on riittävät perusteet. Tulee myös arvioida yhteiskunnalliset vaikutukset silloin, kun on kyse arvoltaan merkittävistä hankinnoista.

⁸ Henkilökohtainen tiedonanto. HUS, hankintajohtaja 11.4.2023.

⁹ HUS valtuusto 16.12.2021, § 31.

HUS tarkastuslautakunnan arviointimuistio

Suositus on edelleen ajankohtainen

Perustelut

Tilinpäätös ja toimintakertomus 2022 -asiakirjassa todetaan, että HUS kuntayhtymän kilpailuttamattomiin hankintoihin liittyy edelleen taloudellisia, toiminnallisia ja juridisia riskejä, sekä maineriski. Hankintavelka vuoden 2022 lopussa oli noin 25 miljoonaa euroa ja maaliskuussa 2023 noin 17 miljoonaa euroa¹⁰. HUSia koskevista vireillä olevista markkinaoikeuden oikeudenkäynneistä pääosa (21 kpl) koskee hankinta-asioita. Helsingin Poliisissa on edelleen menossa hankintoihin liittyvä esitutkinta.

Ilman hankintojen johtamisjärjestelmää ei ole saatavilla järjestelmällistä tietoa siitä, miten paljon suorahankintoja on tehty ja miten suuri osa niistä on sellaisia, jotka olisi mahdollisesti pitänyt kilpailuttaa.

Suositus 14 Hankintojen vastuullisuus

- HUSin tulee osoittaa lisää voimavaroja vastuullisuuden huomioimiseen hankinnoissa.
- Vastuullisuuskulmien arviointi tulee sisällyttää osaksi hankintaprosessia. Code of Conduct -sopimusliitteen käyttöä riskimaista tuotavien tuotteiden hankinnoissa tulee lisätä ja kehittää tähän liittyvien sopimusehtojen valvontaa sopimuskaudella. Tuotantoketjujen läpinäkyvyyden lisäämiseksi toimittajilta tulee mahdollisuuksien mukaan vaatia tuotantolaitosten tietojen julkaisemista. Elintarvikehankinnoissa tulee edistää sertifioidujen tuotteiden käyttöä ja selvittää mahdollisuuksia lähiruoan käytön lisäämiseksi.
- Ympäristövaatimuksia ajoneuvo- ja kuljetuspalveluhankinnoissa tulee yhtenäistää. Kuljetuspalvelujen toimittajat tulee velvoittaa raportoimaan palveluista aiheutuvista päästöistä sopimuskauden aikana.
- Vastuullisuuteen liittyvien vaatimusten käyttöä tarjouspyynnöissä ja sopimuksissa tulee seurata järjestelmällisesti.

Suositus on edelleen ajankohtainen

Perustelut

HUS Logistiikan vastuullisuusraportin 2021 mukaan 10 prosentissa HUSin hankinnoissa ja 14 prosentissa yhteishankinnoissa oli käytetty vastuullisuuskriteereitä. Hankintojen vuosiarvo, joissa oli käytetty vastuullisuuskriteereitä, oli vuonna 2021 noin 39 miljoonaa euroa, mikä on pieni osuus kaikista HUSin hankinnoista. Hankinta-asiantuntijoita on koulutettu vastuullisuuden

¹⁰ Henkilökohtainen tiedonanto. HUS, hankintajohtaja 11.4.2023.

HUS tarkastuslautakunnan arviointimuistio

huomioimisesta ja HUS tekee yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa vastuullisten hankintojen edistämiseksi. Sairaanhoidopiirit ovat esimerkiksi tuottaneet materiaalia vastuullisten hankintojen tueksi.

Tilinpäätös ja toimintakertomus 2022 -asiakirjan mukaan eri hankintakategorioille on rakennettu ympäristö vastuullisuuden kriteeripankki, joka sisältää konkreettisia kilpailutuksissa käytettäviä vastuullisuuskriteereitä. Vuonna 2022 vastuullisuuskriteereitä käytettiin 15 prosentissa HUSin hankintoja ja 25 prosentissa yhteishankintoja.¹¹

Syksyllä 2022 käynnistyneessä HUSin hankintojen vastuullisuuden kehittämisen projektissa on muun muassa tunnistettu hankintakategorioiden vastuullisuusriskit ympäristö vastuun ja sosiaalisen vastuun osalta ja hahmotettu yhdessä ulkoisten asiantuntijoiden kanssa vaikuttavimmat keinot edistää kunkin kategorian vastuullisuutta. Myös tarve vakioidulle sosiaalisen vastuullisuuden code of conduct -sopimusliitteelle tunnistettiin ja työ sen laatimiseksi aloitettiin. Vastuullisuuden kehittämisen projektissa luotiin muun muassa kriteerivaihtoehtoja ympäristövaikutusten vähentämiseksi ajoneuvo- ja kuljetuspalveluhankinnoissa.¹²

Hankinnoissa työskentelee kehittämisspäällikkö, jonka työajasta noin 10–15 prosenttia kohdistuu vastuullisuuden kehittämisen johtamiseen ja hankintojen erityisasiantuntija, jonka työajasta noin 10–15 prosenttia kohdistuu hankintojen vastuullisuuden kehittämiseen. Tämän lisäksi jokaisesta hankintakategoriasta sekä kilpailutustiestä 1–2 henkilöä osallistuu kategoriatyön vastuullisuuden kehittämisen projektiin, joka on syksystä 2022 alkaen keskeinen vastuullisten hankintojen edistämisen kanava HUSin hankinnoissa. Tarve kokopäiväiselle hankintojen vastuullisuusasiantuntijalle on tunnistettu.¹³

Vuonna 2022 kehitettiin vastuullisuuteen liittyvien vaatimusten seuranta laatimalla Power BI -raportti, jonka avulla seurataan vastuullisuuskriteerien käyttöä eri hankintakategorioissa ja esimerkiksi eri ulkoisten kilpailutuskonsulttien osalta.¹⁴

Hallitus hyväksyi HUSin vastuullisuusohjelman vuosille 2021–2022 15.2.2021 (§17). Ohjelmassa ei ole määritelty yksityiskohtaisesti toimenpiteitä, joilla varmistetaan sosiaalisen vastuun ja ympäristö vastuun huomioiminen hankinnoissa lukuun ottamatta energian hankintaa. Hallitus käsitteli vastuullisuusohjelman toteutumista 20.12.2021 (§43). Pöytäkirjan mukaan hankintojen vastuullisuudesta on laadittu koulutusvideot.

¹¹ Henkilökohtainen tiedonanto. HUS, hankintajohtaja 11.4.2023.

¹² Henkilökohtainen tiedonanto. HUS, hankintajohtaja 11.4.2023.

¹³ Henkilökohtainen tiedonanto. HUS, hankintajohtaja 11.4.2023.

¹⁴ Henkilökohtainen tiedonanto. HUS, hankintajohtaja 11.4.2023.

HUS tarkastuslautakunnan arviointimuistio

Suositus 15 Hoitoketjut ja erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon yhteistyö

- Keskeisten toimintaa kuvaavien tietojen saatavuus järjestelmämuutosten yhteydessä on varmistettava.
- Hoitoketjut tulee julkaista HUSin verkkosivuilla sairaanhoitoalueittain.
- Erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon yhteistyöstä saatuja hyviä kokemuksia ja toimintamalleja tulee hyödyntää myös muilla sairaanhoitoalueilla.

Suositus on edelleen ajankohtainen

Perustelut

Apotissa en edelleen paljon kehittämistarpeita johtamisessa tarvittavien tietojen osalta. Lakisääteisten tietojen, joita ovat esimerkiksi tiedot hoitoon pääsystä, osalta tilanne on parantunut.

Hoitoketjuja on tehty vaihtelevasti erikoisalojen ja sairaanhoitoalueiden välillä. Sairaanhoitoalueita ei HUS-yhtymässä enää ole 1.1.2023 alkaen. HUSin organisaatorakenteen muuttaminen siten, että jatkossa palvelut tuotetaan HUS-laajuisesti, Asiakkuudenhallintayksikön sekä lähi- ja integraatiolautakunnan perustaminen luovat aiempaa selkeämmät rakenteet hoitoketjujen kehittämiseksi. Järjestämissopimuksessa on jatkossa sovittava perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon yhteistyöstä, mikä pitää sisällään hoito- ja palveluketjut.

THL:n syksyllä 2022 julkaiseman arviointiraportin mukaan HUSilla on lukuisia hoitoketjuja, ja niiden vaihtelevuus on ollut suurta alueen sisällä. Vaihtelevuus toimintakäytännöissä on heikentänyt hoidon tasalaatuisuutta ja asiakkaiden yhdenvertaisuutta palveluissa. Henkilöstöpula ja koronapandemia ovat osaltaan heikentäneet hoitoketjujen toimintaa.¹⁵

Suositus 16 Ulkopuolisten maksamat tapahtumat

Viranhaltijapäätökset tulee tehdä kaikista ulkopuolisten maksamista tapahtumista.

Suositus on toteutunut

Perustelut

Ulkopuolisten maksamiin tapahtumiin liittyvä ohjeistus päivitettiin heinäkuussa 2022. Pääsääntönä on, että HUS maksaa itse koulutustapahtuma- ja konferenssimaksut sekä niihin liittyvät matka- ja majoituskustannukset. Ulkopuolisen tahon rahoituksen vastaanottaminen on

¹⁵ THL. Tiedosta arviointiin. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen HUS-yhtymässä. Alueellinen asiantuntija-arvio, syksy 2022. www.julkari.fi/handle/10024/146006. Viitattu 6.3.2023.

HUS tarkastuslautakunnan arviointimuistio

poikkeustapaus ja siitä on tehtävä viranhaltijapäätös. Päätöksestä on käytävä ilmi muun tieto rahoittajasta ja perustelut matkalle/ koulutukselle.¹⁶

Ohjeen noudattamisesta ei ole olemassa seurantatietoa. Ei esimerkiksi ole tiedossa, miten paljon viranhaltijapäätöksiä ulkopuolisten maksamista tapahtumista on tehty ja onko päätökset tehty kaikista tilaisuuksista. Kukin esihenkilö voi myönteisen viranhaltijapäätöksen tehdessään edellyttää osallistujaa laatimaan matkakertomuksen.

Suositus 17 Uusien lääkkeiden käyttöönotto

Johtajaylilääkärin päätös tulee tehdä kaikista kliinisen lääkearviointiryhmän puoltamista lääkkeiden käyttöönotoista. Kalliiden lääkkeiden arviointi on tärkeä ja tarpeellinen toimintamalli, mutta prosessia tulee edelleen kehittää, vastuuttaa ja resursoida riittävästi.

[Suositus on toteutunut](#)

Perustelut

Johtajaylilääkäri on päivittänyt ohjeen Uuden kalliin lääkkeen käyttöönotto HUSissa ja erityisvastualueella toukokuussa 2022. Päätösten seuranta on pystytty tehostamaan, kun ryhmän tukesi palkattiin suunnittelija. Hallituksen arviointikertomukseen 2020 antamassa lausunnossa kuvataan toimenpiteet ja prosessi, jolla kalliiden lääkkeiden käyttöönottoa koskevia päätöksiä seurataan.

Suositus 18 Lääkkeiden vaikuttavuuden arviointi

Kliinisellä arviointiryhmällä tulee olla moniammatillista ja riittävää asiantuntemusta, jotta lääkearvioinnin vaikuttavuutta voidaan seurata. Terveystaloustieteellinen asiantuntemus lääkearvioinneissa tulee varmistaa.

[Suositus on edelleen ajankohtainen](#)

Perustelut

lausunnon mukaan lääkearviointien terveystaloudelliset arviot tekee useimmin lääkevalmistaja ja erilliset HTA-arviointiin erikoistuneet yksiköt (esim. Fimea). Kaikista uusista sairaalalääkkeistä arvioita ei ole kuitenkaan tehty. Lausunnon mukaan terveystaloustieteellistä osaamista lisätään hyödyntämällä ulkopuolisilta toimijoilta saatavaa palvelua tukemaan HUSin lääke- ja menetelmäarviointia. Lisäksi tiivistetään yhteistyötä FinCCHTA:n ja arviointiyliylääkäriverkoston kanssa.

¹⁶ Toimitusjohtajan ohje 6/2022. Ulkopuolisten tarjoamat apurahat, rahoitus ja etuudet.

HUS tarkastuslautakunnan arviointimuistio

HUSilla ei ole omaa terveystaloustieteen ja tilastotieteen osaamista käytettävissä. HUS on osallistunut aktiivisesti kansallisen HTA-koordinaatiokeskus FinCCHTA:n toimintaan. Tammikuun 2023 puolivälissä verkosto oli tuottanut 75 arviointia. HUS oli tuottanut arvioinneista 41 ja niistä 29 käsittelee lääkkeitä. Hoidon vaikuttavuutta koskevan tiedon tuottamista on arvioitu vuoden 2022 arviointikertomuksessa.

Suositus 19 Asvia: henkilöstön kehityskeskustelut ja häirintään puuttuminen

Asviassa tulee nostaa kehityskeskustelujen määrää. Seksuaalisen häirinnän ehkäisemiseen tulee panostaa, ja huolehtia, että ilmoitettuihin tapauksiin puututaan asianmukaisesti.

Suositus on toteutunut

Perustelut

Vuoden 2021 Työolobarometri-kyselyn tulosten mukaan Asvian henkilöstön kehityskeskustelujen käyntiaste oli noussut vuoteen 2020 verrattuna (2021: 66,18 %, 2020: 60,77 %, viimeisen 12 kk aikana kehityskeskustelun käyneet). Kehityskeskustelujen käyntiaste vuonna 2021 oli myös parempi kuin HUSissa keskimäärin (62 %). Seksuaalista häirintää työpaikalla havainneiden Asvian vastanneiden osuus laski hieman verrattuna edelliseen vuoteen (2021: 1,93 %, 2020: 2,07 %). Aiempaa suurempi osuus vastanneista (2021: 40,00 %, 2020: 23,68 %) ilmoitti toimineensa HUSin työpaikkahäirintäohjeen mukaisesti ja koki, että seksuaaliseen häirintään oli puututtu tai että tilanne oli muuten korjaantunut (2021: 66,67 %, 2020: 55,56 %). Vertailutietoja vuodelta 2022 ei ole käytettävissä, koska henkilöstökyselyä muutettiin.

Suositus 20 Asvia: henkilöstön osaamisen kehittäminen

Henkilöstölle tulee aktiivisesti tarjota mahdollisuutta kouluttautua palvelutyöntekijän tehtäviin sekä arvioida kannustemalleja, joilla voidaan lisätä hakeutumista palvelutyöntekijöiden tehtäviin.

Suositus on toteutunut

Perustelut

Vuoden 2023 alusta alkaen osa Asvian toiminnoista yhdistettiin Logistiikan kanssa ns. Runkopalveluksi, mikä on osa Konsernipalveluja. Samassa yhteydessä osa Asvian henkilöstöstä siirtyi henkilöstö- ja talousjohdon alaisuuteen.

Asviassa on kehitetty ns. monipalvelumalli (Mopa), jossa yhdistyy laitoshuollon, ruokahuollon sekä aulan ja asiointin palvelut. Työntekijät voivat joustavasti kouluttautua monipalvelun eri tehtäviin.

HUS tarkastuslautakunnan arviointimuistio

Oppisopimuskoulutusta järjestetään yhteistyössä Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keudan kanssa. Vuonna 2022 käynnissä oli jo kuudes palvelutyöntekijöiden koulutusohjelma. Monipalvelun palvelutyöntekijöiden työnkuvat ovat monipuolistuneet ja heidän työpanostaan voidaan käyttää joustavasti. Monipalvelun laajentaminen oli strateginen hanke vuonna 2022. Strategisen hankkeen yhteydessä on kehitetty edelleen tehtäväkuvia ja palkkausmallia tehtäviin hakeutumisen kannustamiseksi. Monipalvelun työntekijöitä on noin 50 ja he työskentelevät HUSin sairaaloissa ja toimipisteissä Helsingissä, Espoossa, Vantaalla, Porvoossa, Lohjalla, Hyvinkäällä sekä Raaseporissa.¹⁷

Suositus 21 Asvia: osastosihteerien keskittäminen

Muutosprosesseille tulee asettaa mitattavat tavoitteet ja seurata niiden toteutumista ja vaikutuksia.

Suositus on toteutunut

Perustelut

Suositukseseen liittyen Asviassa on tapahtunut paljon muutoksia. Asvia on yhdistetty HUS Logistiikan kanssa Runkopalveluiksi.

Käyttösuunnitelman 2022 mukaan osastonsihteeripalveluiden kysyntä on pysynyt suunniteltua suurempana sekä vuosien 2020 että 2021 aikana ja kysynnän oletetaan pysyvän korkealla tasolla myös vuonna 2022. Erityisesti polikliinisisä yksiköissä osastonsihteeripalveluiden kysyntä nousi noin 10–15 prosenttia. Pitkällä aikavälillä tavoitteena on vapauttaa edelleen hoitohenkilökunnan aikaa hoitotyöhön ja tehostaa osastonsihteeriresurssien käyttöä osaamisen laajentamisella sekä toiminnan kehittämisellä ja vakioimisella.

Tilinpäätöksessä 2022 on kuvattu hyvin Asvian kehittämishankkeet, niille asetetut tavoitteet ja tulokset. Esimerkiksi osastonsihteeripalvelujen tavoitteena oli robotiikan käyttöönotto. Tavoitteena oli vähentää vuokratyövoiman käyttöä 150 000 eurolla. Toteuma oli noin 468 000 euroa.

Suositus 22 Asvia: potilaspalautteen kerääminen ruokapalveluista

Potilaspalautteen kerääminen tulee varmistaa myös ruokapalvelujen osalta.

Suositus on edelleen ajankohtainen

¹⁷ Tehokasta monipalvelua. HUS Uutinen 10.2.2023. www.hus.fi/ajankohtaista/tehokasta-monipalvelua. Viitattu 21.3.2023.

HUS tarkastuslautakunnan arviointimuistio

Perustelut

Tilinpäätös ja toimintakertomus 2021 ja 2022 -asiakirjoissa ei ole raportoitu potilaiden ruokapalveluista antaman palautteen tuloksia. Vuonna 2021 tavoitearvona oli NPS 40, mutta koronan vuoksi ei voitu mitata. Asiakasraati on arvioinut Hyvinkään sairaalan ruokapalveluita.

Suositus 23 Vatsakeskus: henkilöstön hyvinvointi

Tarkastuslautakunta edellyttää, että vatsakeskuksessa etsitään keinoja henkilöstön työhyvinvoinnin parantamiseksi ja ylikuormituksen vähentämiseksi. Lisäksi kehityskeskustelujen käyntiastetta tulee nostaa.

Suositus on toteutunut

Perustelut

Hoitohenkilökuntaa on saatu lisää kuormitetuille osastoille. Lisäksi on tehty erillinen sijaispooli (10 sh) lyhytaikaisten poissaolojen ja kuormitushuippujen tasaamiseksi. Työvuorosuunnittelua on kehitetty niin, että jokainen suunnittelee ne itse ja voi näin yhteensovittaa omat ja työelämän tarpeet. Osa-aikaisuuksia on myönnetty aiempaa enemmän. Kuormitusindeksi on parantunut henkilöstökyselyn perusteella. Kehityskeskusteluiden käymisen tärkeyttä on käyty toistuvasti läpi johtoryhmissä ja työolobarometrin tulosten käsittelyn yhteydessä.¹⁸ Kehityskeskustelujen käyntiaste ei ole tiedossa vuodelta 2022, koska tietoa ei kysytty vuoden 2022 henkilöstökyselyssä.

Erikoistuvien lääkäreiden koulutuksen parantamiseen on paneuduttu usealla tavalla: kouluttajalääkäritoiminta, alku- ja välihaastattelut, aktiivinen mentoritoiminta, erilliset erikoistuvien lääkäreiden ja senioreiden iltatapaamiset, positiivisen oppimisympäristön kehittäminen, jossa koulutuksen arviointi ja palaute tapahtuu etulinjassa. Vatsakeskuksen erikoisalojen arvioinnissa tähtimäärä on selkeässä kasvussa (erikoisaloittain tulos välillä 2–5 tähteä). Vuonna 2022 valtakunnallista kyselyä ei tehty.¹⁹

Suositus 24 Vatsakeskus: perutut leikkaukset

Tulee selvittää, voiko hoitoprosessia kehittää siten, että potilaasta johtuvia suunniteltujen leikkausten peruuntumisia saadaan vähennettyä.

¹⁸ Henkilökohtainen tiedonanto. HUS Vatsakeskus, toimialajohtaja 16.2.2023.

¹⁹ Henkilökohtainen tiedonanto. HUS Vatsakeskus, toimialajohtaja 16.2.2023.

HUS tarkastuslautakunnan arviointimuistio

Suositus on toteutunut

Perustelut

Preoperatiivista prosessia on kehitetty niin, että potilaasta johtuvasta syystä peruuntumiset ovat vähentyneet 50 prosentin tasosta 16 prosenttiin. Päivittäin Vatsakeskuksessa peruuntuu keskimäärin 5 leikkausta, joista keskimäärin 0,8 johtuu enää potilaskohtaisista syistä. Taso on hyvä, koska pandemian aikana ja edelleen potilaiden äkilliset akuutit sairaudet väistämättä johtavat peruuntumisiin. Lisäksi ollaan ottamassa käyttöön koko HUSin kattava Power BI raportointijärjestelmä, missä peruuntumisten määrää ja syytä pystytään ajantasaisesti seuraamaan. Raporttipohja on valmis ja testausvaiheessa.²⁰

Suositus 25 Vatsakeskus: hoidon vaikuttavuus ja laatu

Hoidon vaikuttavuuden seuranta tulee tehostaa ja laatu tietoja hyödyntää nykyistä paremmin.

Suositus on edelleen ajankohtainen

Perustelut

Laaturekistereiden ja potilastietojärjestelmä Apotin välinen integraatio on saatu osin toimivaksi mutta edelleenkin kaikki tieto ei siirry järjestelmien välillä. Tavoitteena on yhden alustan kirjaaminen (Apotti). Keskeiset, mm. elinsiirtorekisterit, syöpäpotilaiden rekisterit, toimivat riittävän hyvin. Yksiköiden johdolla on käytettävissä rekisteridatan hyödyntämiseen erillinen työkalu, mikä on keskeistä toiminnan vaikuttavuusanalyysissä. Laaturekisterien käytön parantamiseen tarvittaisiin jatkossa henkilöstöresursseja.²¹

Suositus 26 Vatsakeskus: raportointi

Tarkastuslautakunta esittää vakavan huolensa raportointitiedon puutteista ja edellyttää merkittävää panostusta raportoinnin kuntoon saattamiseksi.

Suositus on toteutunut

Perustelut

Vatsakeskus aloitti yhdessä tietohallinnon kanssa raportoinnin kehittämisen, aluksi pilottina ja edelleen jatkossa muihin tulosityksiköihin laajentuen. Tässä keskeisenä on ollut Vatsakeskuksen oma tietovastaava ja hänen nimetyt yhteistyökumppaninsa tietohallinnosta. Tilanne on tässä

²⁰ Henkilökohtainen tiedonanto. HUS Vatsakeskus, toimialajohtaja 16.2.2023.

²¹ Henkilökohtainen tiedonanto. HUS Vatsakeskus, toimialajohtaja 16.2.2023.

HUS tarkastuslautakunnan arviointimuistio

suhteessa lähes täysin korjaantunut. Vatsakeskuksella on käytössään laajat, kattavat, reaaliaikaiset ja käyttäjien tarpeita vastaavat raportointipohjat. Pohjat on toteutettu Power BI-ympäristössä ja ovat kaikkien käytettävissä. Jonkin verran käytetään myös suoraa Apottiraportointia.²²

²² Henkilökohtainen tiedonanto. HUS Vatsakeskus, toimialajohtaja 16.2.2023.

3 Arviointikertomuksessa 2021 annettujen suositusten toteutuminen

Tarkastuslautakunnan arviointikertomuksessa 2021 annettiin 15 suositusta. Suosituksista 4 on toteutunut ja 11 on edelleen ajankohtaisia.

Suositukset 1–7 ovat sellaisia, joiden toteuttamista tarkastuslautakunta piti välttämättömänä, jotta varmistetaan esimerkiksi lainsäädännön vaatimusten noudattaminen. Suositukset 8–13 ovat tärkeitä toiminnan tuloksellisuuden parantamisen näkökulmasta ja koskevat koko organisaation toimintaa. Suositukset 14 ja 15 koskevat HUS Diagnostiikkakeskusta ja HUS Tietohallintoa.

Suositus 1 Hoitoon pääsy

Potilaiden hoitoon pääsy tulee varmistaa lakisääteisten määräaikojen mukaisesti. Hallituksen tulee antaa vuoden 2022 loppuun mennessä tarkastuslautakunnalle selvitys, josta käy ilmi, millä keinoilla hoitoon pääsy turvataan niillä erikoisaloilla, joilla hoitojonot ovat pitkät.

Suositus on edelleen ajankohtainen

Perustelut

Hoitojonot ovat edelleen kasvaneet. Hoitoon pääsyä arvioidaan arviointikertomuksessa 2022. Hallituksen selvitys hoitoon pääsystä annettiin tarkastuslautakunnalle 6.3.2023 (§ 32). Selvityksessä kuvataan sisäisiä ja ulkoisia toimenpiteitä tilanteen parantamiseksi.

Suositus 2 Hankinnat

Hankinnat tulee saattaa lainmukaiselle tasolle ja tarkastuslautakunnan aiemmin hankinnoista sekä hankintatoimesta antamien suositusten toimeenpano tulee varmistaa. Hankintajärjestelmästä tulee tehdä päätös.

Suositus on edelleen ajankohtainen

Perustelut

Tilintarkastaja ei kiinnittänyt erityistä huomiota hankintoihin tilikauden 2022 tilintarkastuskertomuksessa. Tilintarkastuskertomuksessa ei ole muistutusta eikä kertomusta ole mukautettu.

Arvio hankintavelan määrästä on pienentynyt, mutta lainmukaiselle tasolle ei ole vielä päästy. Arvio jäljellä olevasta hankintavelasta oli maaliskuussa 2020 62, joulukuussa 2021 48 ja vuoden 2022 lopussa noin 25 miljoonaa euroa. On kuitenkin otettava huomioon, että arvio määrästä elää koko ajan. Tavoitteen arvioidaan toteutuvan vuoden 2023 aikana.

HUS tarkastuslautakunnan arviointimuistio

HUS Hankintojen mukaan riski uuden hankintavelan muodostumisesta on pienentynyt merkittävästi. Keskeiset syyt tilanteen paranemiseen ovat hankintojen päätösvallan keskittäminen kansallisen kynnyksarvon ylittävissä hankinnoissa HUSiin hankintoihin, hankintadataa koskevan tiedon systemaattinen kerääminen hankintakategorioiden toimesta sekä tätä tukevan tietojärjestelmän hankinta. Johtamisjärjestelmä on tarkoitettu ottaa käyttöön vuosina 2023–2024.²³

Suositus 3 Laitehankintayhtiön vaikutusten arviointi

Hallituksen tulee antaa valtuustolle vuoden 2022 loppuun mennessä selvitys siitä, mitä hyötyjä Suomen Sairaalalaittepalvelu Oy:n perustamisella on saavutettu. Laitehankintojen läpinäkyvyys tulee varmistaa riippumatta siitä, miten ne toteutetaan ja rahoitetaan. HUSissa tulee laatia yhteiset periaatteet sille, miten merkittävien päätösten ennakkovaikutukset tulee arvioida ja dokumentoida.

[Suositus on edelleen ajankohtainen](#)

Perustelut

Tilinpäätös ja toimintakertomus 2022 -asiakirjan mukaan Suomen Sairaalalaittepalvelu Oy:n rahoittamiin laiteinvestointeihin käytettiin 6,3 miljoonaa euroa, mikä on miljoona euroa vähemmän kuin mihin talousarviossa oli varauduttu. Yhtiön kautta toteutettavan rahoituksen hinta on kalliimpi kuin HUSin kilpailuttaman leasingpuitesopimuksen tai vaihtuvakorkoisen lainarahoituksen hinta.

Hallitus antoi valtuustolle 15.12.2022 tarkastuslautakunnan edellyttämän selvityksen. Selvityksen mukaan uudelleenarviointi laitehankintayhtiön tarpeellisuudesta ja lisäarvosta on aiheellista tehdä vuoden 2023 aikana.

HUSissa ei toistaiseksi ole laadittu yhteisiä periaatteita päätösten ennakkovaikutusten arvioinnille.

Suositus 4 Apotti

Apotti-hankkeelle alun perin asetetut tavoitteet ovat edelleen tärkeitä ja järjestelmää tulee kehittää niiden saavuttamiseksi. HUSin tulee varmistaa, että järjestelmästä saadaan toiminnan ohjaamisessa ja johtamisessa tarvittavat tiedot. Hallituksen tulee seurata, miten Apotti vaikuttaa HUSin tuottavuuteen.

[Suositus on edelleen ajankohtainen](#)

²³ Henkilökohtainen tiedonanto. HUS, hankintajohtaja 11.4.2023.

HUS tarkastuslautakunnan arviointimuistio

Perustelut

Apotin raportointi vaatii edelleen kehittämistä, jotta järjestelmästä saadaan toiminnan ohjaamisessa tarvittavat tiedot. Lakisääteisten, esimerkiksi hoitoon pääsyä koskevien, tietojen osalta raportointi on parantunut. Apotin vaikutuksista tuottavuuteen ei tiedetä riittävästi, eikä hallitus ole järjestelmällisesti seurannut Apotin vaikutuksia tuottavuuteen. Apottia on arvioitu vuoden 2022 arviointikertomuksessa.

Suositus 5 Tiedonhallintamalli

Tiedonhallintamalli on saatettava lain vaatimusten mukaiseksi.

Suositus on toteutunut

Perustelut

Toimitusjohtaja perusti tiedonhallintalain mukaisen toiminnan edistämiseen koordinaatioryhmän tammikuussa 2022.²⁴ Ryhmässä tuotettiin HUS Tiedonhallintamalli sekä nykytila-analyysi, jossa vastattiin sisäisen tarkastuksen vuoden 2021 tarkastuksen huomioihin. Sisäinen tarkastus teki vuoden 2021 tarkastusten seuranta-aastattelun marraskuussa 2022, jonka perusteella HUS Tiedonhallintamalli hyväksyttiin.²⁵

Suositus 6 Tilintarkastajan havainnot

Tilintarkastajan havaitsemat keskeiset epäkohdat on korjattava. Tarkastuskohteiden lisäksi tilintarkastajan suosituksia tulee hyödyntää koko organisaatiossa.

Suositus on edelleen ajankohtainen

Perustelut

Tilintarkastajan tilikaudelta 2021 antamien keskeisten suositusten toteutumista on arvioitu vuoden 2022 arviointikertomuksessa. Arvioinnista on laadittu muistio, joka on julkaistu osoitteessa www.arviointikertomushus.fi.

Monet tilintarkastajan vuonna 2021 tekemistä havainnoista ja suosituksista ovat sellaisia, joista tilintarkastaja on raportoinut aiemminkin. Niitä ovat esimerkiksi sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan prosesseihin, hankintakäytäntöihin ja sopimusten hallintaan sekä palkanlaskennan

²⁴ HUS toimitusjohtajan päätös 24.1.2022 § 14. HUS/158/2022.

²⁵ Henkilökohtainen tiedonanto. HUS, tietohallintojohtaja 8.3.2023.

HUS tarkastuslautakunnan arviointimuistio

prosesseihin liittyvät suositukset. Muun muassa näihin liittyvät suositukset ovat edelleen ajankohtaisia huhtikuussa 2023.

Suositus 7 Ruotsinkielisten palvelujen turvaaminen

HUSin tulee varmistaa ruotsinkielisten palvelujen saatavuus koko organisaatiossa huomioiden myös etäpalvelujen antamat mahdollisuudet.

Suositus on edelleen ajankohtainen

Perustelut

Tarkastuslautakunnan suosituksen jälkeen HUSin perustettiin työryhmä, jonka tehtävänä oli tehdä kartoitus ruotsinkielisistä palveluista, tunnistaa merkittävimmät ongelmat ja laatia priorisoitu toimenpidelista ruotsinkielisten potilaiden palvelujen kehittämiseksi ja prosessin parantamiseksi. Työryhmän loppuraportti valmistui helmikuussa 2023²⁶. Raportissa tuodaan esiin muun muassa seuraavat asiat:

- Ruotsinkielisten potilaiden tyytyväisyys hoidon saantiin omalla äidinkielellään laski hieman vuonna 2022 vuodesta 2021. Keskiarvo kysymykseen ”Jag kunde sköta mina ärenden på mitt eget språk?” oli 3,5/5,00 vuonna 2022 (n=13 702), kun se vuonna 2021 oli 3,62/5,00 (n=12 474). Tulos oli korkein Porvoon sairaanhoitoalueella (3,93) ja alhaisin Hyvinkään sairaanhoitoalueella (3,00).
- Vuonna 2022 kielenkäyttölisää myönnettiin 3 108 henkilölle (11,72 % henkilöstöstä), kun sitä vuonna 2021 myönnettiin 3015 henkilölle. Kielenkäyttölisää saavan henkilöstön osuus oli suurin Porvoon sairaanhoitoalueella (n. 72 %) ja pienin Hyvinkään sairaanhoitoalueella (n. 2 %).
- Ohjepankissa olevista hoito- ja potilasohjeista suomenkielisiä on 2 394 ja ruotsinkielisiä 1 132. Johtajaylilääkärin ohje 3/2021 edellyttää kaikkien ohjeiden tekemistä myös ruotsiksi.
- HUSin mediatiedotteet käännetään pääsääntöisesti ruotsiksi ja HUSin nettisivut ovat valtaosin ruotsinkieliset.

Raportin mukaan merkittäviä ongelmia ovat muun muassa se, että kielitaitoista henkilökuntaa ei ole saatavilla kaikkiin työvuoroihin. Kiire ja resurssipula haittaavat henkilökunnan mahdollisuuksia osallistua kielikursseille. Ruotsinkieliset potilaat joutuvat odottamaan kauemmin hoitoon pääsyä esimerkiksi nuorisopsykiatrian ja puheterapeutin vastaanotoille, joissa oman äidinkielen käyttö on oleellinen osa hoitomuotoa.

Raportin mukaan vuonna 2022 esihenkilöitä on muistutettu säännöllisesti kaksikielisyysohjelmasta ja kielen osalta sitovasta lainsäädännöstä. Lisäksi on muun muassa suunniteltu

²⁶ Työryhmä: HUSin ruotsinkielisten potilaiden palvelujen kehittäminen. Loppuraportti 27.2.2023.

HUS tarkastuslautakunnan arviointimuistio

kielilähettiläsohjelmaa, arvioitu ja seurattu ruotsin kielen kurssien määrää ja sisältöä ja toteutettu Svenska veckan -teemaviikko sekä tiedotettu kielilähettiläsverkostosta.

HUS on lisäksi osallistunut Varsinais-Suomen hyvinvointialueen koordinoimaan kaksikielisten hyvinvointialueiden yhteistyösopimuksen valmisteluun ja Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen koordinoimaan ruotsinkielisten sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen kehittämiseen.²⁷

Suositus 8 Strategian seuranta ja toimeenpano

Vuosittain vaihtuvien strategisten tavoitteiden lisäksi tulee määritellä mittarit, joilla strategian ja sen painopisteiden toteutumista on mahdollista seurata valtuustokauden aikana. Mittarit tulee asettaa siten, että ne mittaavat strategisia tavoitteita. HUSin tulee harkita tavoitearvojen asettamista myös organisaation suorituskykyä kuvaaville toiminnallisille tavoitteille. Strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden sitovuutta suhteessa talousarvioon tulee vahvistaa.

Suositus on edelleen ajankohtainen

Perustelut

Strategian päivitystyö jatkuu vuonna 2023. Talousarvioissa 2022 tavoitteita ja mittareita oli vähän strategiin päämääriin verrattuna, jolloin ne eivät anna riittävää kuvaa siitä, miten strategia toteutuu. Toiminnallisia tavoitteita kuvataan talousarviossa 2022, mutta niiden toteutumista ei raportoida kootusti tilinpäätöksessä 2022. Talousarviossa 2023 asetetuista tavoitteista vain taloudelliset tavoitteet ovat sitovia kuten aiemminkin.

Suositus 9 Talous ja tuottavuusohjelma

Talouden ja toiminnan toteutumista tulee arvioida alkuperäiseen talousarvioon verrattuna.

Tuottavuusohjelman seuranta ja raportointia tulee täsmentää ja kehittää siten, että ohjelman tavoitteiden toteutumista on mahdollista kokonaisuutena arvioida.

Suositus on toteutunut

Perustelut

Tilinpäätös ja toimintakertomus 2022 -asiakirjassa sitovien tavoitteiden toteutuminen on esitetty sekä alkuperäiseen että muutettuun talousarvioon nähden.

²⁷ THL. Tiedosta arviointiin. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen HUS-yhtymässä. Alueellinen asiantuntija-arvio, syyskuu 2022. www.julkari.fi/handle/10024/146006. Viitattu 6.3.2023.

HUS tarkastuslautakunnan arviointimuistio

Osalle tuottavuusohjelman hankkeista asetettiin euromääräiset tavoitteet. Hallitus seurasi säännöllisesti tuottavuusohjelman 2022 etenemistä osana toiminnan- ja talouden raportointia. Tuottavuusohjelman raportointia ja seurantaa on kehitetty, ja hankkeiden tuloksista on myös viestitty aiempaa paremmin sisäisillä verkkosivuilla. Tuottavuusohjelma toteutumista on arvioitu vuoden 2022 arviointikertomuksessa.

Suositus 10 Henkilöstö ja rekrytointi

- Henkilöstön vaihtuvuutta tulee seurata keräämällä systemaattisesti tietoa lähtemisen syistä. Lisäksi tulee selvittää, mitkä ovat HUSin veto- ja pitovoimatekijät työntekijöiden näkökulmasta.
- Rekrytointijärjestelmä tulee saattaa kuntoon.
- Työterveyshuolto on kehitettävä. Toimiva työterveyshuolto on vetovoimatekijä, kun kilpailaan osaavasta henkilöstöstä.
- HUSin tulee selvittää kansainvälisen rekrytoinnin mahdollisuuksia henkilöstön saatavuuden turvaamiseksi.

Suositus on edelleen ajankohtainen

Perustelut

Lähtökysely toteutettiin huhti-elokuussa 2022, mutta kyselyjä ei toistaiseksi automaattisesti lähetetä kaikille työntekijöille. Esihenkilö ohjaa vastaamaan kyselyyn. Vakituisten työntekijöiden lähtöpäätöksissä sekä eläkkeelle siirtyneillä korostuu palkka ja palkitseminen sekä työn kuormittavuus. Kyselyn tulosten mukaan HUSissa hyvää on työn sisältö, ammatilliset mahdollisuudet, kollegat ja esihenkilö sekä työsuhde-edut ja puitteet. Kehitettävää on ihmisten johtamisessa ja työntekijöiden arvostuksessa, asioiden johtamisessa ja päätöksenteon läpinäkyvyydessä sekä palkassa ja työkuormassa.²⁸

Henkilöstön lähtövaihtuvuus on noussut ja erityisesti hoitohenkilöstön rekrytointi vaikeutunut.

Rekrytointijärjestelmää on kehitetty ja se toimii aiempaa paremmin. Rekrytointipäätöstä ei vielä voi tehdä loppuun järjestelmässä.

Tilinpäätös ja toimintakertomus 2022 -asiakirjan mukaan HUS Työterveydessä on pulaa työterveyslääkäreistä, joista on vaikea kilpailla yksityisen sektorin ja sen palvelussuhteen ehtojen kanssa.

²⁸ Henkilökohtainen tiedonanto. HUS, henkilöstöpäällikkö 22.3.2023.

HUS tarkastuslautakunnan arviointimuistio

HUS Työterveydelle osoitettiin vuoden 2022 talousarviossa 2,5 miljoonaa euroa lisärahoitusta palvelujen lisäämistä ja kehittämistä varten. Tavoitteena oli muun muassa työterveyspalvelujen valikoiman laajeneminen ja saatavuuden parantaminen. Tavoitteista toteutui ryhmätoiminnan pilotointi, työhön sijoitustarkastuksen keventäminen ja työterveyspsykologipalveluiden saatavuuden parantaminen. Yleislääkäritasoisien sairaanhoidon lisäämisen haasteena on ollut työterveyslääkärivaje ja nykyiset sopimusehdot ulkopuolisten palveluntuottajien kanssa. Vuodelle 2022 myönnettyjä lisävakansseja ei ole voitu ottaa käyttöön, sillä henkilöstön vaihtuvuuden vuoksi rekrytoinnit ovat keskittyneet vanhojen vakanssien täyttämisiin. HUS Työterveys -tulosalueen toimintatuotot jäivät 19,3 ja toimintakulut 14,1 prosenttia talousarviota pienemmiksi. Tuotteiden ja palvelujen määrä jäi 8,5 prosenttia talousarviota pienemmäksi.²⁹

Henkilöstöjohdon mukaan HUS selvittää kansainvälisen rekrytoinnin mahdollisuuksia yhdessä muiden sote-alan toimijoiden kanssa. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2022 -asiakirjan mukaan Diagnostiikkakeskuksessa on käynnistetty pilottihanke, jonka tavoitteena on palkata bioanalytiikkoja Intiasta.

Suositus 11 Hoidon laatu

- HUSissa on vuosia edistetty useampaa laatujärjestelmää, mutta toistaiseksi tavoiteltuja akkreditointeja ei ole saavutettu. HUSin tulee tehdä päätös, mihin laatujärjestelmään organisaatio sitoutuu.
- HUSin tulee harkita laatu- ja potilasturvallisuussuunnitelman kehittämistä siten, että suunnitelma ja raportti eriytetään omiksi asiakirjoiksi.

Suositus on edelleen ajankohtainen

Perustelut

Joint Commission Internationalin (JCI) mukaisen kansainvälisen laatuakkreditaation eli laatujärjestelmän hankkiminen päättyi vuoden 2021 lopussa, minkä jälkeen toimitusjohtajan päätöksestä on tehty laatujärjestelmiin liittyviä selvityksiä. HUSille parhaan ja sopivimman laatujärjestelmän löytämiseksi perustettiin sisäinen työryhmä ja tilattiin ulkopuoliselta konsulttitoimistolta kansainvälinen arvio laatujärjestelmistä kustannusarvioineen. Laatujärjestelmän valmistelu on ollut hyödyllistä. Uudenlaisessa tilanteessa HUS edelleen harkitsee, mikä laatujärjestelmä olisi sille paras. HUSin tukipalveluissa on ISO-laatujärjestelmä monelta osin ollut jo pitkään. Päätöstä laatujärjestelmästä ei ole vielä tehty.³⁰

²⁹ HUS Tilinpäätös ja toimintakertomus 2022.

³⁰ HUS Tilinpäätös ja toimintakertomus 2022; Henkilökohtainen tiedonanto. HUS, laatuylilääkäri 14.3.2023; HUS, vs. johtajaylilääkäri, hankintapäätös 10.3.2022 § 21. HUS/942/2022.

HUS tarkastuslautakunnan arviointimuistio

Laatu ja potilasturvallisuus suunnitelmaa ja raporttia ei ole eriytetty omiksi asiakirjoikseen, mutta eriyttämistä on pohdittu.³¹

Suositus 12 Iäkkään päivystyspotilaat

- Yhteistyötä päivystyksellisten tilanteiden toimintatapojen ja palvelujen kehittämiseksi jatketaan ikääntyneiden toimintakyvyn ja hyvinvoinnin parantamiseksi.
- Erityisesti iäkkäiden kotiuttamisprosessin osalta yhteistyötä tulee kehittää, jotta kasvavaan palvelutarpeeseen voidaan vastata
- Päivystyksellisten tilanteiden kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia iäkkäiden päivystyskäyn- teihin ja kotona asumisen turvallisuuteen tulee seurata.
- Lisäksi tarkastuslautakunta suosittelee, että iäkkäiden potilaiden päivystykselliset tilanteet hoi- detaan potilaan luona aina kun mahdollista riippumatta potilaan asumismuodosta. Erikoissai- raanhoidossa tulee lisätä geriatrasta osaamista.

Suositus on edelleen ajankohtainen

Perustelut

Yhteistyötä tehdään Helsingin kaupungin kanssa ja noin kahdesti lukukaudessa kokoonnutaan kä- sittelemään muun muassa hoitoketjuun liittyviä teemoja. Kotiutuskoordinaattoritoimintaa pilotoi- tiin Meilahden ja Malmin yhteispäivystyksissä tammi-helmikuussa 2022. Pilotin aikana päivätyk- sissä toimi kotiutuskoordinaattori Helsingin kaupungin toimesta. Potilasohjausta ja kotiuttamista kehitetään, ja kuntouttava arviointiyksikkö on keskittämässä potilasohjausta kotiutuskoordinaatto- reille. HUSin yhteispäivystyksen ja Helsingin terveysasemien asiakasviestintää on myös kehitetty.

Yhteispäivystysten potilaskäynnit ovat vähentyneet. Iäkkäiden osuutta potilasmäärästä ei seurata. Ensihoidossa on kiinnitetty koulutuksellisesti huomiota iäkkäistä potilaista tehtäviin huoli-ilmoi- tuksiin.³²

Iäkkäiden päivystyksellisten tilanteiden hoitoa on viime vuosina kehitetty Liikkuva Sairaala LiiSa - konseptissa. Tavoitteena on toteuttaa hoito pääosin potilaan kotona korvaten päivystyskäynnin. Toiminta on perusterveydenhuollon omaa toimintaa, paitsi Porvoossa, jossa toiminta on osa eri- koissairaanhoitoa. Päivystyskäynnejä on toiminnan ansiosta saatu vähennettyä ja arvion mukaan

³¹ Henkilökohtainen tiedonanto. HUS konsernipalvelut, Laatu ja potilasturvallisuus, osastonylilääkäri 14.3.2023.

³² Henkilökohtainen tiedonanto. HUS Akuutti, toimialajohtaja 27.3.2023.

HUS tarkastuslautakunnan arviointimuistio

vain vajaa 10 prosenttia LiiSan potilaista kuljetetaan yhteispäivystykseen. Päivystyksen lääkäreitä konsultoidaan kuukaudessa keskimäärin 40–80 kertaa.³³

LiiSan toiminta on vakinaistettu Espoossa ja toimintaa on myös Vantaalla. Vuonna 2022 HUS laajensi toimintaa osana strategista projektia myös Porvooseen. Hanke toteutettiin osana Porvoon sairaalan toimintaa ja mukana hankkeessa olivat Itä-Uudenmaan kunnat (Askola, Lapinjärvi, Loviisa, Porvoo ja Sipoo). Porvoon LiiSa on ammattilaisille tarkoitettu kanava eli esimerkiksi kotihoidossa tai hoivakodissa työskentelevä terveydenhuollon ammattilainen voi ottaa yhteyttä. Yhteydenottoja hankkeen aikana saatiin yhteensä 829, ja noin 90 prosenttia tilanteista pystyttiin hoitamaan potilaan kotona. Hankkeessa saavutettiin myönteistä kehitystä esimerkiksi perusterveydenhuollon, päivystyksen ja ensihoidon yhteistyön osalta.³⁴

Suositus 13 Etäpalvelut

Etävastaanottojen ja -konsultaatioiden laatua ja vaikuttavuutta sekä potilaiden kokemuksia tulee arvioida suhteessa perinteiseen vastaanotto toimintaan.

Suositus on edelleen ajankohtainen

Perustelut

Etäpalveluja kehitettiin mm. Digimuutos 2022 -hankekokonaisuudessa, joka oli osa HUSin strategian toimeenpanoa. Digitaalisia potilaspalveluita kehitettiin 8 projektissa. Hankkeessa tuettiin ja seurattiin etäpalveluiden kehittämistä ja toteutumista, 15D-tilannetta sekä raportoitiin hankkeen etenemisestä HUSin johtoryhmälle.³⁵

- Etävastaanottoja voidaan toteuttaa Apotin Maisan ja Terveyskylän Omapolkujen kautta. Vuonna 2022 Maisan kautta etävastaanottoja tehtiin 7485. Vuonna 2022 oli saatavilla 204 eri potilasryhmille tarkoitettua digihoitopolkua. Digihoitopoluilla aloitti 56 695 uutta HUSin potilasta.
- Etävastaanottojen käyttökokemusta sujuvoitettiin teknisillä ratkaisulla ja palautetta muutoksesta kerättiin aktiivisesti. Potilasohjeistusta parannettiin ja kokemusasiantuntijoilta kerättiin palautetta. Etävastaanottojen asiakaskokemusta seurattiin NPS-tulosten avulla. Vuonna 2022 NPS tulos oli 72,8, mikä on hyvä tulos ja noussut hieman vertailuvuodesta (2021: 72).

³³ Henkilökohtainen tiedonanto. HUS Akuutti, toimialajohtaja 27.3.2023.

³⁴ HUS strategiset projektit. Loppuraportti Liikkuva sairaala Liisa, 31.12.2022.

³⁵ Henkilökohtainen tiedonanto. HUS Tietohallinto, Sähköiset asiointipalvelut vastuuyksikkö, projektinjohtaja 23.3.2023.

HUS tarkastuslautakunnan arviointimuistio

- Ammattisille laadittiin työkalu, jonka avulla he voivat arvioida mitkä potilasryhmät soveltuisivat käyttämään videovälitteistä etävastaanottoa. Yksiköille on laadittu kartoituskysely, jolla ne voivat arvioida valmiuttaan etävastaanottoihin.
- TerveyskyläPRO- palvelussa on verkkokursseja digihoitopolkujen suunnitteluun ja käyttöönottoon.
- eKonsultaatiopalvelut laajentuivat kaikkiin Uudenmaan perusterveydenhuollon toimipisteisiin ja niitä oli saatavilla 17 kappaletta vuoden 2022 lopussa. eKonsultaatioiden käyttömäärät olivat vielä vähäiset nähden sen potentiaaliin.

Suositus 14 HUS Diagnostiikkakeskus

- Diagnostiikkakeskukselle tulee asettaa tavoitteet niin, että ne ohjaavat tehokkaasti strategisten päämäärien saavuttamiseen. Esimerkiksi toteutuneiden kehittämishankkeiden lukumäärän sijaan tavoitteissa tulee painottaa hyötyjä, joita hankkeilla tavoitellaan.
- Kiireettömissä kuvantamistutkimuksissa tulee varmistaa yhdenvertainen hoitoon pääsy alueiden välillä. Tutkimusten odotusajoista tulee tuottaa tietoa asiakkaille sekä johtamisen tueksi.
- Tilaaja-asiakkaille suunnattua raportointia diagnostisten palvelujen kustannusten hallinnasta ja palvelujen käytön seurannasta tulee kehittää.
- Radiologian päivystys Etelä-Karjalan keskussairaalassa on turvattava.

Suositus on toteutunut

Perustelut

Diagnostiikkakeskuksen vuoden 2022 strategisten tavoitteiden 10 mittarista 3 koskee hankkeiden toteutumista tai aloittamista. Talousarviossa 2023 eikä käyttösuunnitelmassa 2023 ole määritelty Diagnostiikkakeskuksen strategisia tavoitteita. Käyttösuunnitelmassa 2023 kuvataan tuottavuustavoitteet (33 kpl) ja niille on määritelty mittarit ja tavoiteltu hyöty.

Kiireettömien kuvantamistutkimusten hoitoon pääsystä, tutkimusten odotusajoista, tilaaja-asiakkaille suunnatusta raportoinnista ja radiologian päivystyksen tilanteesta pyydettiin selvitys HUS Diagnostiikkakeskukselta. Selvityksen keskeinen sisältö on kuvattu alla ja sen perusteella suositus arvioidaan toteutuneeksi.

Radiologisten tutkimusten hoitoon pääsyä ja sen seurantaä kehitettiin vuonna 2022 eri tavoin. Yksiköiden viikkojohtamisen kokouksia hyödynnettiin hoitoon pääsyn seurannassa, käyttäen hyväksi Apotista käsin ajettuja tilastotietoja viiveistä ja tutkimusmääristä. Näin saatiin tuotettua

HUS tarkastuslautakunnan arviointimuistio

tilannekuvaa kunkin yksikön saatavuustilanteesta, ja reagoitua siihen tarpeen mukaan tuotantoa lisäämällä, ostopalveluita käyttämällä tai ohjaamalla potilaita toiseen yksikköön tutkittavaksi. Hoitoon pääsyn tarkempi seuranta ja johtaminen edellyttää kuitenkin Apotista saatavaa numeerista saatavuustietoa, jotta jonotusaika päivinä on ajantasaisesti tiedossa. Tätä teknistä ratkaisua sekä siihen liittyvää raportointitoimintoa kehitettiin, ja se otettiin pilottimuodossaan käyttöön kesällä 2022. Pilotti todettiin onnistuneeksi, ja jatkokehittämistä on tehty sen jälkeen. Ratkaisu on tarkoitus ottaa täysimittaisessa laajuudessaan käyttöön vuoden 2023 aikana.³⁶

Ajantasaisen jonoseurannan mittarin raporttia kehitettiin myös vuonna 2022, jotta saataisiin numeerinen tieto jonotilanteesta tutkimuksittain. Kehittämistä pilotoitiin yhteistyössä Syöpätautien klinikan kanssa, ja sen avulla pystyttiin varmistamaan syöpäpotilaiden mammografiakontrollitutkimuksiin pääsy ennakoivasti syksyn 2022 aikana. Toimintoa on tarkoitus laajentaa myös muille asiakkuuksille. Sitä on käytetty myös Vatsakeskuksen kanssa eturauhasmagneettijonon raportoinnissa ja tutkimusmäärien lisäämisessä. Jonoraporttia hyödyntäen on saatu lyhennettyä merkittävästi eturauhasen magneettitutkimusten jonoa, joka ruuhkautui pahasti työtaistelun aikana keväällä 2022.³⁷

Vuonna 2022 hyvinvointialueiden ja HUS yksiköiden käyttöön julkaistiin raportointisovellus, jonka avulla organisaatiot voivat itse seurata diagnostisten palveluiden laskutusta, sovitussa budjetissa pysymistä ja tutkimusmäärien kehitystä sekä väestön että tilaajayksiköiden näkökulmasta.³⁸ Etelä-Karjalan hyvinvointialueen näkökulmasta tilaaja-asiakkaita varten käyttöön otettu uusi raportointityökalu on parantanut palvelujen kustannusten hallinnan ja käytön seurantaa. Myös yhteistyökokoukset on koettu hyviksi.³⁹

Toistaiseksi potilaille ei ole tarjolla tietoa HUSin verkkosivuilla kiireettömien kuvantamistutkimusten odotusajoista.

Radiologian päivystys Etelä-Karjalan keskussairaalassa

Kuvantamistutkimusten tuottamisen suurimpana haasteena on henkilöstöpula, joka koskee sekä röntgenhoitajia että radiologian erikoislääkäreitä. Pulaa osaavasta henkilökunnasta on myös pääkaupunkiseudulla, mutta vielä suuremmassa määrin vaikeuksia on radiologian erikoislääkäreiden ja erikoistuvien rekrytoinnissa Kymsojen ja Eksoten alueelle. Ammattitaitoisen henkilökunnan vajauksen lisäksi selkeänä suuntauksena on ollut myös työntekijöiden hakeutuminen yksiköihin, joissa yö- tai päivystystyötä ei tehdä. Myös jatkuvasti kasvanut päivystystutkimusten kysyntä on lisännyt henkilökunnan kuormitusta.⁴⁰

³⁶ Henkilökohtainen tiedonanto. HUS, diagnostiikkajohtaja 27.3.2023.

³⁷ Henkilökohtainen tiedonanto. HUS, diagnostiikkajohtaja 27.3.2023.

³⁸ Henkilökohtainen tiedonanto. HUS, diagnostiikkajohtaja 27.3.2023.

³⁹ Henkilökohtainen tiedonanto. Etelä-Karjalan hyvinvointialue, johtajaylilääkäri 24.3.2023.

⁴⁰ Henkilökohtainen tiedonanto. HUS, diagnostiikkajohtaja 27.3.2023.

HUS tarkastuslautakunnan arviointimuistio

Lappeenrannassa on (maaliskuu 2023) kuusi radiologian erikoislääkäreitä ja yksi erikoislääkäri, joka tekee 40 % työaikaan. Radiologiaan erikoistuvia on kaksi. Lappeenrannan omista lääkäreistä päivystykseen osallistuu 5,4 erikoislääkäreitä ja kaksi sairaalalääkäreitä. Etelä-Karjalan keskussairaala on yhteispäivystys ja radiologipäivystys on varallaolopäivystystä 30 minuutin saapumisajalla. Kaikilla päivystäjillä on kotona käytössään radiologyöntentelyyn soveltuva etätöasema, joka mahdollistaa leike- ja natiivitutkimusten sanelun kotoa käsin. Etelä-Karjalan keskussairaalan omat lääkärit hoitavat radiologian viikonloppu- ja arkipäivystyksistä hieman yli 50 %. Loppuosa arkipäivystyksistä hankitaan ostopalveluna. Etelä-Karjalan keskussairaalan omilta radiologeilta ylijäävät viikonloput hoidetaan vapaaehtoisuuteen perustuvalla erillisellä sopimuksella ja käyntikorvauksella HUSin muiden radiologioiden toimesta. Nykyisellä mallilla yksittäisten radiologioiden päivystyskuormitus Lappeenrannassa on pysynyt kohtuullisena ja päivystys on pystytty turvaamaan.⁴¹ Myös Etelä-Karjalan hyvinvointialueen näkökulmasta Radiologian päivystyksen tilanne on parantunut.⁴²

Suositus 15 HUS Tietohallinto

- Kokonaisarkkitehtuurityötä ja tietojärjestelmien kokonaishallintaa tulee kehittää edelleen.
- Eri sovellusten ja järjestelmien sekä käyttäjävaltuuksien hallinnan ajantasaisuus tulee varmistaa.
- Kriittisiin sovelluksiin liittyvää omaa osaamista tulee ylläpitää.
- HUSin tulee harkita tietotilinpäättöksen laatimista.
- Uusien järjestelmien käyttöönotossa on tehtävä riittävä käytettävyydestä ja varmistettava eri järjestelmien yhteen toimivuus. Organisaatiomuutoksissa pitää arvioida tietojärjestelmämuutoksiin liittyvät riskit.

Suositus on toteutunut

Perustelut

Kokonaisarkkitehtuuriin liittyvää kehitystyötä on jatkettu ja esimerkiksi tietoarkkitehtuuriin on panostettu. Lisäksi on tehty integraatioarkkitehtuuriin liittyvä strategia. Kokonaisarkkitehtuurityötä tehdään hajautetusti eri tiimeissä ja asiantuntijayhteisöissä viestitään keskeisistä kehityskuluista.

Käyttäjävaltuushallinnan prosessia on kehitetty. Työsuhteeseen perustuvat käyttöoikeudet taakistetaan säännöllisesti työsuhteen muutostilanteessa. Esimiehen myöntämien käyttöoikeuksien hallinnan kehittämiseksi ollaan ottamassa käyttöön uusi toiminnallisuus. Työsuhteen

⁴¹ Henkilökohtainen tiedonanto. HUS, diagnostiikkajohtaja 27.3.2023.

⁴² Henkilökohtainen tiedonanto. Etelä-Karjalan hyvinvointialue, johtajaylilääkäri 24.3.2023.

HUS tarkastuslautakunnan arviointimuistio

lopettaneiden käyttäjien käyttöoikeuksien hallintaan on otettu käyttöön toiminnallisuus, jolla käyttöoikeudet pystytään poistamaan valitun mittaisen viiveajan jälkeen.

Kriittisten sovelluksien hallintaa on parannettu, esimerkiksi kartoittamalla kriittiset sovellukset. Kriittisiin sovelluksiin liittyvää osaamista on edistetty koulutuksilla ja rekrytoinneilla.

Tietotilinpäättöksen laatimista on harkittu, mutta toistaiseksi siihen ei ole päätetty ryhtyä.

Käytettävyydestestaukset toteutetaan koordinoitusti laajemmissa tietojärjestelmähankkeissa käyttöönottoprojektin yhteydessä ja vuonna 2022 kehitettiin testauksen tarkistuslista asioiden läpiviemiseksi. Käytettävyydestestaukset tehdään myös järjestelmäpäivitysten yhteydessä ennen päivitysten tuotantoon viemistä. Organisaatiomuutosten yhteydessä, kuten SOTE-ICT-muutoshankkeessa, riskienarviointi on tietojärjestelmämuutosten osalta normaalia toimintaa ja kuului olennaisena osana projektin riskienhallintaan.⁴³

⁴³ Henkilökohtainen tiedonanto. HUS, tietohallintojohtaja 9.3.2023.