

# VARSINAIS-SUOMEN SAIRAAHOITOPIIRI

1.4.2019

Jäsenkunnille ja Turun yliopistolle

## ESITYSTEN TEKEMINEN SAIRAAHOITOPIIRIN TOIMINNAN KEHITTÄMISESTÄ VUONNA 2020

Sairaanhoitopiirin perussopimuksen mukaan sairaanhoitopiirin talousarviota valmisteltaessa jäsenkunnille ja Turun yliopistolle on varattava tilaisuus esitysten tekemiseen kuntayhtymän toiminnan kehittämistä. Pyydämme esityksiänne 25.4.2019 mennessä, jotta niitä voitaisiin käsitellä 3.5.2019 järjestettävässä kuntaneuvottelutilaisuudessa.

VSSH:n strategia vuosille 2019-2020

Sairaanhoitopiirin uusi strategia on astunut voimaan. Sen viisi keskeistä valintaa ovat:

- Vahvistamme potilaan osallistumista hoitoonsa ja asiakaskokemuksen huomioimista toiminnassamme.
- Kehitämme palvelu- ja hoitoketjujamme saatavuuden, vaikuttavuuden ja kustannustehokkuuden parantamiseksi.
- Kehitämme osaamista ja palveluitamme toimimalla kotimaisissa ja kansainvälisissä yhteistyöverkostoissa. Tunnistamme mahdollisuudet huippuosaamiselle ja tuemme sitä.
- Turvaamme henkilöstön työssä jaksamisen ja yhdenvertaisen kohtelun.
- Edistämme toiminnassamme kestäväää kehitystä.

Tarkemmin strategisten valintojen edistämistä kuvataan vuosittain asetettavilla toiminnallisilla tavoitteilla. Vuoden 2019 tavoitteet on kuvattu liitteessä 1.

VSSH:n digistrategia vuosille 2019-2022

Sairaanhoitopiirin digitalisaatiokehitystä ohjaava strategiadokumentti on luonnosmuodossaan liitteenä 2.

Sairaanhoitopiiri käynnistää tuottavuusohjelman

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin talouden vakauttamisohjelma vuosille 2012-2021 määritteli tavoitteeseen, että vieraan pääoman määrä v. 2021 on enintään 200 M€ ja että jäsenkuntien maksuosuuksien keski-

määräinen nousu on korkeintaan 3,8 % ja kuntayhtymän alijäämät katetaan em. maksuosuuksien puitteissa. Ohjelman toimenpitein on tähän mennessä pystytty saavuttamaan tavoitteet, ja jäsenkuntalaskutus on kasvanut tähän mennessä keskimäärin 3,2 %, kun mukaan huomioidaan sairaanhoitopiirille siirtynyt ensihoito ja päivystys. Myös alijäämät on katettu. Sen sijaan vuonna 2017 toteutunut Turun psykiatrian toiminnan siirto on nostanut tarkastelujaksolla jäsenkuntalaskutuksen kasvun 4,1 %:iin.

Pitkäjänteisellä kehittämis- ja johtamistyöllä sairaanhoitopiirin talousarvion pitävyys on ohjelmakaudella merkittävästi parantunut. Vuosina 2016 ja 2017 talousarvion mukaiset jäsenkuntien maksuosuudet alittuivat ja vuonna 2018 toteuma oli 100,2 %. Vuonna 2018 Varsinais-Suomessa hoitoon pääsyn mediaani oli parhaimpien sairaanhoitopiirien joukossa merkittävistä kustannustenhallintatoimenpiteistä huolimatta. Talouden vakauttamisohjelmakauden aikana vuoden aikana hoidettujen eri henkilötunnuksen omaavien potilaiden määrä on kasvanut yli 15 %. Tuoreimmassa THL:n sairaaloiden tuottavuusvertailussa Tyksin DRG – pisteen hinta oli yliopistosairaaloiden alhaisin. Myös kustannusten kehitys vuosina 2013 – 2017 on ollut maltillisinta Tyksissä. Yhtenä merkittävänä taloutta tervehdyttäneenä esimerkkinä mainittakoon Yksi sairaala -hanke, jonka arvioitu välitön taloudellinen säästö oli lähes 8 miljoonaa euroa.

Nyt vakauttamisohjelman lähestyessä päättymistään on tarpeen tarkastella, miltä näyttävät tulevat sairaanhoidon ja sen toimintaympäristön kehitystarpeet ja toisaalta kuntien rahoituskyvyn näkymät. Yhteensovittamisen tarve näiden kesken on merkittävä, sillä nykyistä erikoissairaanhoidon rahoitus pohjaa haastavat kasvava kysyntä, uudet hoitoindikaatiot sekä kalliit kehittyneet hoidot ja teknologiat. Näiden käyttöönotto perustuu osoitettuun vaikuttavuuteen sekä kansalliseen lainsäädäntöön ja sen tulkintaan: jos vaikuttava hoito on olemassa, sitä on tarjottava.

Toimintakustannusten kehitysnäkymät ovat merkittävästi muuttumassa viime vuosien toteumista. Keskeimpänä kustannuskehitystä kasvattavana tekijänä ovat lomarahaleikkausten taloudellisten vaikutusten päätyminen sekä työehtosopimusten edellistä kautta korkeammat palkankorotukset. Viime vuosien jopa negatiiviset henkilöstökustannusten muutokset ovat muuttumassa 2,5 – 2,7 % kustannusten kasvuksi. Henkilöstökustannusten muutokset heijastuvat myös sairaanhoitopiirin palvelujen ostojen kustannusmuutoksiin, koska palveluostoista merkittävä osa on sidoksissa terveydenhuollon henkilöstökustannuksiin. Kokonaisuutena edelliset muodostavat piirin toimintakuluista 75 %. Rahoitusmarkkinoiden kehitysnäkymät pikku hiljaa nousevalla korkotasolla puolestaan johtavat kasvaviin korkokustannuksiin ja peruspääomalle muodostuu maksettavaksi korkoa viimeistään vuodesta 2020 alkaen. Kustannuspainetta pystytään hieman tasaamaan vuoden 2019 jälkeen 6,6 milj. euron taseen ylijäämällä.

Sairaanhoitopiirin hallituksen puheenjohtajisto ja johtavat virkamiehet ovat loppuvuodesta 2018 alkaen suunnitelleet ohjelmaa, jonka avulla VSSHP:n tuottavuutta kehitetään määrätietoisesti. Tarkoitus on kustannusten kasvun sopeuttaminen saatavilla olevaan rahoitukseen, kasvukäyrän taittaminen nykyistä ennustetta hitaammin nousevaksi. Kustannusten kasvun rajoittamisen ei pidä johtaa laadun heikentämiseen, vaan tarkoituksena on etsiä keinoja tehdä asioita fiksummin ja taloudellisesti kestävämmiin. Tämä tavoite vastaa suoraan sairaanhoitopiirin strategista valintaa edistää kestävä kehitys ja vuodelle 2019 asetetusta sitovasta tavoitteesta ”Laadimme sairaanhoitopiirille kestävä kehityksen toimenpideohjelman ja toimeenpanosuunnitelman”.

THL:n sairaaloiden tuottavuusraportin mukaan Varsinais-Suomessa on edelleen merkittävästi tehottomuudesta johtuvaa kustannuspoikkeamaa ja toisaalta myös erikoissairaanhoidon käyttöä yli laskennallisen tar-

peen. Palvelurakennetta ja toimintamalleja tulisi tarkastella laajasti ja perusteellisesti koko julkisessa terveydenhuollossa tuottavuuspotentiaalin lunastamiseksi ja kustannuskehityksen hillitsemiseksi. Tuottavuuspotentiaalia voi löytyä hoidollisten palvelujen lisäksi tukipalvelujen toiminnoissa.

Tässä esitettävä talousnäkyvien tilannekuva on laadittu tilinpäätöstietojen 2018 valmistuttua. Myös tuorein tieto yleisestä lähivuosien kustannustason muutosarvioista ja ansiotason kehityksestä on päivitetty vuosille 2019 – 2022. Laskelmassa on varauduttu T3-rakennuksen käyttöönottoon liittyviin kustannuksiin. Talouden tilannekuvan tarkoitus on muodostaa kustannustason muutoksista ja uuden sairaalan käyttöönotosta seuraava yleiskuva siitä, millainen talouden kehitysura todennäköisesti olisi, mikäli nykyistä toimintaa ei muuteta. Sinänsä toimintaa kehitetään jatkuvasti ja skenaarioon on siten vaikutusmahdollisuuksia. Tilannekuva-arvio on siis nykytoiminnan perusteella laadittu pohjalaskelma.

Tilannearvio on laadittu hallituksen puheenjohtajiston oheistuksen perusteella siten, että jäsenkuntien maksuosuuksien enimmäiskasvu voi olla välillä 2,0 – 2,5 % vuodessa. Tulorajoitteen asettaminen johtaa aiemmin tekstissä kuvattuun kustannuskehitykseen yhdistettynä siihen, että vuosien 2019 – 2022 tilikauden tulokset painuvat alijäämäisiksi. Alla olevassa taulukossa on esitetty arvio tuloskehityksestä jäsenkuntien maksuosuuksien 2,0 ja 2,5 % tuloskenaariolla.

Taulukko 1. Jäsenkuntien maksuosuudet kasvavat enintään 2,0 % vuodessa.

	2019	2020	2021	2022
Jäsenkuntatuotot, muutos -%	2,0	2,0	2,0	2,0
Toimintakulut, muutos -%	2,6	3,3	2,6	4,2
Tilikauden tulos, milj. eur	-3,5	-14,1	-23,5	-48,0
Kumulatiivinen yli/alijäämä, milj. eur	5,2	-9,0	-32,4	-80,4

Taulukko 2. Jäsenkuntien maksuosuudet kasvavat enintään 2,5 % vuodessa.

	2019	2020	2021	2022
Jäsenkuntatuotot, muutos -%	2,5	2,5	2,5	2,5
Toimintakulut, muutos -%	2,6	3,3	2,6	4,2
Tilikauden tulos, milj. eur	-3,5	-11,1	-17,2	-38,5
Kumulatiivinen yli/alijäämä, milj. eur	5,2	-5,9	-23,1	-61,6

1. Hallituksen puheenjohtajista, sairaanhoitopiirin johtajasta, talousjohtajasta, sairaalajohtajasta, johtajaylilääkäristä ja hallintojohtajasta koostuva ns. taloustyöryhmä on tuottavuusohjelmaa valmistellessaan nähnyt tarpeellisiksi seuraavan kaltaiset toimenpiteet: Kevään 2019 aikana selvitetään ulkoista konsulttia käyttäen sairaanhoitopiirin toiminnasta suurin tuottavuuspotentiaali ja määrite-

tään toimenpiteet, joiden avulla voidaan jo lyhyellä aikavälillä pienentää jäsenkuntien maksuosuuskasvuvauhtia merkittävästi. Konsultiksi on valittu EY, joka hanke-esityksensä mukaan kykenee osoittamaan sairaanhoitopiirin toiminnasta vuoden 2020 aikana 10-13 MEUR edestä kustannuksien kasvua hillitsevää tuottavuuspotentiaalia. EY:n mukaan tämä kustannussäästötavoite on realistista tavoittaa käytetyn Health Performance Optimization-metodologian avulla, josta EY:llä on vastaavanlaisia onnistuneita pohjoismaisia ja kansainvälisiä kokemuksia.

2. Koska huomattavasti suurempi tuottavuuspotentiaali piilee Varsinais-Suomen maakunnan terveydenhuoltojärjestelmän kokonaiskehittämisessä, olisi jatkoksi suunniteltava pitkäjänteinen ja koko maakuntaa koskeva toimenpideohjelma, joka samanaikaisesti kehittää sekä terveystalouden vaikeuttavuutta että kustannustehokkuutta. Sen keskeisenä elementtinä olisi koko maakunnan kattavien toimivien hoitoketjujen rakentaminen, erikoissairaanhoidon käytön vähentäminen, palveluverkon yhteensovittaminen sekä rakenteellisten ja toiminnallisten päällekkäisyyksien purkaminen niin sairaanhoidollisissa kuin hoidon tukipalveluissakin. Sote-uudistuksen viipyessä olisi välttämätöntä tehdä tätä tarkastelua yhteistyössä alueen kuntien kanssa. Myös tähän tehtävään tarvitaan kyvykäs ulkoinen kumppani analysoimaan nykytilaa ja suunnittelemaan toimenpiteet vakiintuneen metodologian keinoin.
3. Koska puhdas konsulttipohjainen kehittäminen ei tuota pysyviä tuloksia, tulee sairaanhoitopiiriin omaa muutosjohtamisen kyvykkyyttä vahvistaa sille tasolle, että tuottavuuspotentiaali voidaan realisoida toimintatapamuutoksilla, erillishankkeilla ja mahdollisesti joidenkin toimintojen uudelleen organisoinnilla. Toiminnalliset muutokset on kytkettävä myös digistrategiaan ja mahdollisesti jatkuvaan sote-uudistukseen. Muutostuen tulee sisältää talouden, tietoanalytiikan ja muutosjohtamisen osaamisen sekä kattaa konsernijohdon lisäksi kaikki tulos- ja toimialueet pitkäjänteisesti usean vuoden ajan.

Kohdan 1 mukaisen tuottavuuspotentiaalin tunnistamisen pohjalta laaditaan suunnitelma toimenpiteistä, joiden avulla tuottavuuspotentiaali käännetään tuottavuuskehitykseksi. Toimenpidesuunnitelma ja sen tarkemmat euromääräiset tavoitteet on tarkoitus alustavasti esitellä kuntaneuvotteluissa sekä huomioida jo vuoden 2020 raamijaossa toukokuussa 2019 ja esitellä sairaanhoitopiiriin valtuustolle kesäkuussa.

Sairaanhoitopiirin hallitus on kokouksessaan 5.3.2019 päättänyt, että sairaanhoitopiirissä käynnistetään monivuotinen tuottavuuden kehittämisohjelma. Hankkeen ohjausryhmänä toimii hallituksen puheenjohtajista, sairaanhoitopiirin johtajasta, talousjohtajasta, sairaalajohtajasta, johtajaylilääkäristä ja hallintojohtajasta koostuva ns. taloustyöryhmä. Hankkeelle on nimetty erillinen seurantaryhmä, jossa on edustus kaikista hallituksessa edustetuista puolueista sekä henkilöstön edustus.

Tuottavuushankkeen edetessä halutaan yhdessä jäsenkuntien kanssa suunnitella, millä tavalla Varsinais-Suomen julkista terveydenhuoltoa tutkitaan ja kehitetään, mitä kokonaisuuksia otetaan tarkasteluun ja työn alle. Järjestämissuunnitelman päivitystyössä tullaan tänä keväänä esittämään monia palvelujärjestelmämme sisällöllisen kehittämisen suunnitelmia, mutta sen lisäksi tarvitsemme yhteistä keskustelua siitä, millaisella yhteistyöllä edistämme maakunnan sote-palvelujärjestelmän laajempaa, kiireellisesti tarvittavaa uudistusta, jotta toiminnan tuottavuuden kehittämisen kautta voimme turvata palvelut kestäväällä kustannusrakenteella.

## Sairaanhoitopiirin ja kuntien yhteistyö järjestämissuunnitelmassa

Päivitettävänä oleva Varsinais-Suomen Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämissuunnitelma vuosille 2019-2020 sisältää luonnosvaiheessaan mm. alla olevia teemoja kehitettäväksi sairaanhoitopiirin ja kuntien yhteistyönä. Järjestämissuunnitelmassa ehdotetaan luotavaksi terveydenhuollon foorumi, jonka avulla koordinoitetaan perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon yhteistä kehittämistä.

- Palveluprosessien kuvaus ja kehittäminen; mm. haavanhoito, aikuisten diabetes, nivelrikko
- Alueellinen yhteistyö perusterveydenhuollon vuodeosastojen käytössä ja siirtymisessä erikoissairaanhoidosta kunnan palvelujen piiriin. Vuodeosastorakenteen seutukuntakohtainen kehittäminen vastaamaan alueen väestön tarpeita.
- Toimintamalli, jolla 116117 –päivystysapuun yhteyttä ottanut tai Omaolon oirearvioiden kautta jatkoarviointia tarvitseva ohjautuu tarpeen mukaisesti oman terveystieteellisen palvelujen pariin
- Kotiin vietävien akuuttipalvelujen työnjaon ja koordinaation kehittäminen
- SOTE-tilannekeskuksen (maakuntatasoinen) organisoiminen
- Alueellisen asiakas- ja potilastietojärjestelmän hankinnan käynnistäminen ja sähköisen asiainnin kehittäminen
- Maakunnallinen tiedolla johtamisen kehittäminen yhteishankkeena Turun yliopiston kanssa.

Kuntaneuvotteluissa 3.5.2019 varaudumme käsittelemään edellä mainittuja teemoja learning cafe-tyyppisesti useissa pienryhmissä. Kuntien antamat lausunnot sairaanhoitopiirin taloudesta ja toiminnan kehittämisestä kootaan yhteenvedoksi ja esitetään kuntaneuvotteluissa. Sairaanhoitopiirin hallitus käsittelee kuntien näkemyksiä ja neuvottelujen tuloksia 21.5.2019, jolloin hallitukselle esitetään vuoden 2020 talousarviovalmistelun linjaukset. Jäsenkunnille toimitetaan arvio vuoden 2020 maksuosuuksista 31.5.2019 mennessä.

Pyydämme ystävällisesti toimittamaan lausuntonne ensisijaisesti sähköisenä 25.4.2019 mennessä osoitteella [kirjaamo@tyks.fi](mailto:kirjaamo@tyks.fi).

Kunnioitavasti

*Leena Setälä*

Leena Setälä

sairaanhoitopiirin johtaja