



Sisäinen valvonta ja riskien hallinta 2020

Sisällys

Sisäisen valvonnan ja riskien hallinnan järjestäminen.....	3
Riskien hallinta.....	3
Johtaminen ja hallinto	4
Johtaminen	4
Ohjaus- ja valvonta	6
Henkilöstö.....	7
Talous	10
Hankinnat ja sopimukset	11
Riskien hallinta.....	11
Maksuvalmiusriski	12
Rahoitusriski	12
Luottoriski.....	12
Vakuutukset.....	12
Omaisuuksriskit	12
Hankintariskit.....	12
Henkilöstöriskit ja vaarojen tunnistaminen	12
Sisäilmaongelmat.....	13
Tietohallinnon, tietoturvan ja tietosuojan riskienhallinta	13
Prosessit	13
Toimitusjohtajan pyytämät erillisselvitykset vuoden 2020 aikana.....	14

Sisäisen valvonnan ja riskien hallinnan järjestäminen

Kuntayhtymän ulkoisesta ja sisäisestä valvonnasta määrätään hallintosäännössä ja sisäisen valvonnan sekä riskienhallinnan ohjeessa. Ulkoista valvontaa toteuttavat tarkastuslautakunta ja tilintarkastaja. Kuntayhtymän sisäisestä valvonnasta vastaavat kaikki kuntayhtymän tilivelvolliset ja esimiehet.

Valvontasuunnitelmat laaditaan kunkin tilivuoden alussa vahvistettujen toiminnan ja talouden tavoitteiden, riskien hallinnan ja erityisten valvontakohteiden osalta. Sisäisen valvonnan asiakirjat (suunnitelmat, raportit) on tallennettu asianhallintajärjestelmään (Dynasty).

Pandemian vaikutukset toimintaan on kuvattu erillisessä toimitusjohtajan laatimassa Pandemiaraportissa.

Riskien hallinta

Yhtymähallitus ja muu johto vastaavat siitä, että riskienhallinta on asianmukaisesti järjestetty kuntayhtymässä. Riskienhallintaa toteutetaan osana vuosittaista talous- ja strategiaproessia. Riskienhallinnassa käytetään raportointijärjestelmiä, joita ovat potilas- ja asiakasvaaratapahtumien osalta Haipro-järjestelmä ja toiminnan riskien hallinnan osalta 4ks-järjestelmä.

Strateginen ja operatiivinen taso: Toimitusjohtaja vastaa riskienhallintapolitiikan mukaisten menettelytapojen luomisesta ja päättää riskienhallintaa koskevien asioiden organisoinnista. Toimitusjohtaja raportoi yhtymähallitukselle. Vastuualueitasoinen vastuu käytännön riskienhallinnasta on vastuualuejohtajilla, jotka raportoivat toimitusjohtajalle.

Toiminnallisia ja taloudellisia tavoitteita seurataan sekä kuukausiraportoinnilla että osavuosisiraportoinnilla. Vuonna 2020 valmisteltu kuukausiraportoinnin malli otetaan käyttöön 2021 vuoden alusta. Lisäksi tavoitteena on jäsenkunnille avoin raportointiportaali. Talouden riskiarviot ja talouden seuranta on käsitelty omassa osiossaan.

Omaisuusriskit: Kuntayhtymän omaisuutta on hoidettava riskittömästi ja tuloa tuottavasti. Toimintayksiköt vastaavat omistuksessaan olevan omaisuuden hallinnoinnista ja raportoivat siihen kohdistuvista muutoksista. Kuntayhtymän kiinteä ja irtain omaisuus on vakuutettava riittävällä turvatasolla. Vakuutukset on hoidettu asianmukaisesti, eikä niissä ole havaittu puutteita. Omaisuusriskit on käsitelty ko. osiossa erikseen.

Häiriötilanteet ja poikkeusolot: Vastuualuejohtajat vastaavat oman vastuualueensa valmiussuunnittelusta ja johtava lääkäri vastaa terveydenhuollon valmiussuunnittelusta. Valmiussuunnittelun tarkoituksena on varmistaa kuntayhtymän palvelujärjestelmän toimivuus kaikissa häiriötilanteissa. Valmiussuunnitelma on Erva.fi-portaalissa. Valmiussuunnitelmaan osana kuuluva Pandemiasuunnitelma on erillinen asiakirja ja tallennettu QF ohjetietokantaan. Vuonna 2020 vallitsi Suomessa poikkeusolot 16.3.2020 – 15.6.2020 välisenä aikana ja Pandemiasuunnitelma päivitettiin 17.3.2020 Covid-tilanteen alkuvaiheessa ja toinen suunnitelmapäivitys on tehty 8.10.2020.

Toimitusjohtaja on laatinut erillisen ”Covid-19 pandemia, arvio vaikutuksista kuntayhtymän toimintaan 2020”, joka käsitellään sisäisen valvonnan ja tilinpäätöksen yhteydessä. Normaaliolojen häiriötilanne jatkuu edelleen pandemiatilanteen jatkuessa kuluvaan vuoden aikana.

Erityistä huomiota kiinnitetään jatkuvana toimintana kyberturvallisuuteen. Häiriöviestinnästä on sovittu toimintaohjeet mm. operaattorin kanssa.

Sisäinen valvonnan ja riskien hallinnan toteutuminen 2020

Johtaminen ja hallinto

Kuntayhtymän strategia vahvistettiin keväällä 2020. Strategian toimeenpano siirtyi pandemiatilanteen vuoksi syksyyn. Järjestämissuunnitelma, palvelusopimukset, henkilöstösuunnitelma, hankintaohje ja talousarvio käyttösuunnitelmineen toimivat strategian täytäntöönpanon ohjaavina suunnitelmina. Lisäksi strategiseen johtamisjärjestelmään kuuluvat mm. kehityskeskustelut ja johtoryhmätyöskentely.

Pandemiatilanne muutti johtoryhmätyöskentelyä erityisesti kevään osalta. Häiriötilanteen johtoryhmä sekä poikkeusolojen johtoryhmä toimivat poikkeusolojen päättymiseen saakka. Poikkeusolojen johtoryhmä kokoontui 34 kertaa. Pandemiatilanne vaikutti myös vastuualueiden johtoryhmätyöskentelyn toiminnasta riippuen hyvin tiiviiksi työskentelyksi. Etätyön johdosta kokoukset on järjestetty pääsääntöisesti skype-yhteydellä. Osa työpaikkakokouksista on toteutunut säännöllisesti ja osa harvemmin kulloisenkin tilanteen sallimana. Johtoryhmien muistiot ovat julkisia ja ne on tallennettu asianhallinta-järjestelmään ja nähtävissä myös mm. Intrassa. Näin pyritään toteuttamaan myös avointa ja hyvää johtamis- ja tiedonjaon tapaa koko organisaatiossa.

Johtaminen

Vuoden 2020 aikana johtamisessa korostui kriisi johtaminen ja tilannekuvan muodostaminen ja nopea analysointi, johtopäätökset ja toimeenpano. Johtamistehtävä on ollut vaativa. Lisäksi kevään 2020 aikana samalla kun pandemia oli levinnyt jo kuntayhtymän alueelle, johtoryhmän jäsenistä osa osallistui valtion sote-hankerahoituksen hankesuunnitelmien laadintaan. Hankesuunnitelmia valmisteltiin sekä Tulevaisuuden sote-keskuksen että Rakenneuudistuksen osalta. Kunnat saivat merkittävän rahoituksen, yli 9 milj. euroa hankerahoitusta.

Kriisiviestintä on osa johtamiskokonaisuutta. Kuntayhtymällä ei ollut riittävää resurssia ja osaamista ja keväällä kriisiviestintää vahvistettiin määräaikaisella resurssilla, viestinnän ammattilaisella. Kyseisen henkilön toimenkuvaan kuului myös strategian jalkauttaminen viestinnän keinoin, minkä toteutus siirtyi pandemian vuoksi syksyyn 2020.

Kaikilla vastuualueilla siirryttiin valtakunnallisen suosituksen mukaisesti hallinnollisessa ja asiantuntijatyössä etätyöhön. Tämä muutti myös työkäytäntöjä ja vaikutti työyhteisöjen sekä päivittäisen kanssakäymisen muotoihin. Etäjohtaminen muuttui konkretiaksi ja uusia käytäntöjä on opeteltu myös ”Etänä enemmän” hankkeen avulla. Yhteisöllisyyden ylläpitäminen vaatii sekä esimiehiltä että henkilöstöltä uudistumista. Edelleen jatketaan uudenlaisten muotojen kehittämistä, sillä sote-uudistuksen toteutuessa johtamisen mallit tulevat muuttumaan ja etäjohtaminen tulee olemaan hyvinvointialueiden arkipäivää.

Johtoryhmän jäsenten vastuu koko pandemiatilanteesta korostui. Saavutettavuusvelvoite 24/7 oli perusteltu toimenpide, koska valmius nopeaan jopa välittömään reagointiin oli välttämätöntä. Johtoryhmä joutui käsittelemään päivittäin muuttuvia ohjeita, antamaan linjauksia palvelutoiminnan suunnittelussa sekä mm. karateenien ja eritysten järjestämisessä, resurssien riittävyyden arvioinnissa, henkilöstösiirroissa sekä työturvallisuuteen liittyvissä kysymyksissä. Kevään pandemiatilanne oli kaikille, myös yhteistyöviranomaisille ja organisaatioille uusi ja vaati kaikilta osapuolilta jatkuvaa tilannekuvan hahmottamista.

Koska keväällä testausjärjestelmät eivät olleet kehittyneitä ja tulokset tulivat monen päivän viiveellä, ei leviämisen ehkäisemisen toimenpiteet vaikuttaneet yhtä tehokkaasti kuin tällä hetkellä. Kallionsydämen haltuunottoa edeltänyt tilanne sekä haltuunoton jälkeen tapahtuneet toimenpiteet edellyttivät nopeaa kokonaistilanteen arviota ja valmiutta toteutukseen. Haltuunotto tapahtui juuri ennen

pääsiäispyhiä ja pyhäajoista huolimatta toiminnan järjestelyt oli toteutettava viiveettä. Samanaikaisesti käynnistyi valmistelu liikkeenluovutus sopimuksista, henkilöstöjärjestelyt ja siihen liittyvät sopimukset, tiloja koskevat sopimusvalmistelu jne. Lopullinen liikkeenluovutus tapahtui 1.7.2020. Lisäksi samanaikaisesti käynnistyi poliisitutkinnan esiselvitystyö, johon kuntayhtymän viranhaltijat joutuivat antamaan erillisselvityksiä. Esiselvitys johti varsinaisen poliisin esitutkinnan käynnistymiseen. Esitutkinta ei ole vielä valmis. Kuntayhtymän viranhaltijoita ja asiantuntijoita on kuulusteltu asiassa.

Hoito- ja hoivavastuualueella on ollut johtamisen haasteita erityisesti kotihoidon tehtäväalueella ja vastualueen johtaminen vaikeutui koronatilanteesta ja henkilövaihdoksista johtuen. Taustalla on kotihoidon analyysi (Kotihoidon tuloksellisuuden arviointiraportti NHG 2020) ja toimitusjohtajan sisäisen valvonnan raportti vastualueen toiminnasta. COVID- 19 epidemia- ja pandemiatilanne on vaikuttanut toiminnan johtamiseen kaikilla tasoilla. Tilanteen kokonaisjohtamisessa korostuivat erilaiset säädökset, linjaukset, ohjeistukset ja niiden mukainen toiminta. Tilanteen aikana onnistuttiin luomaan uudenlaista yhteistyötä kuntayhtymässä eri vastualueiden välillä ja uusia palvelumuotoja esim. digipalveluita ja lisäämään teknologiaa korvaavina palveluina resurssi riittävyyden turvaamiseksi.

Esimiesten työkykyä, työhyvinvointia ja osaamista on tuettu TyHy-SIB-hankkeen (päättyi 31.5.2020) coaching-toiminnalla ja esimieskoulutuksella. Työkykykoordinaattorin kanssa tehtävä yhteistyö on tukenut varhaista välittämistä ja uusien työtapojen käyttöönottoa. Esimiesten osallistumiseen on kiinnitetty erityistä huomioita prosessien eri vaiheissa. Varhaisen välittämisen/tuen toimintamallia ja päihdeohjelmaa on noudatettu hyvin ja niihin liittyviä kuulemisia on ollut vastualueella enenevässä määrin.

Aiempien sote-valmistelukausiensa aikana tehdyt väliaikaiset tehtäväjärjestelyt ovat kuormittaneet hallinnon toimintaa, koska ylimmän johdon tehtäviä hallintojohtajan osalta ei ole täytetty. Sisäisin järjestelyin hoidetut tehtävät ovat aiheuttaneet erityisesti asiantuntijavajasta ko. toiminnossa.

Vuoden 2020 keväällä toimitusjohtaja esitti yhtymähallitukselle perusteet riskienhallinnan, sisäisen valvonnan ja tarkastuksen uudistamisesta. Samalla hallitukselle on tuotu esille voimakas valvontajärjestelmän uudistaminen, koska valvontavelvoitteet ovat kasvaneet viimeisten vuosien aikana. Nykyisellä kokonaisuudella, johon mm. sopimusvalvonta ja toiminnan valvonta osana sisäistä valvontaa liittyy, emme pysty suoriutumaan lakien, asetusten, yleisen ohjeistuksen sekä valvontaviranomaisten vaatimuksista. Tämä aiheuttaa merkittävän riskin sekä toiminnalle että viranhaltijavastuille.

Kuluvan vuoden aikana uudistetaan riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan prosessia ja johdon tueksi ostetaan asiantuntijapalvelua tilintarkastusyhteisö KPMG:ltä. Kuntayhtymässä tarvitaan asiantuntemusta valvontakokonaisuuteen sekä lainsäädäntöön. Tehtäväjärjestelyt tältä osin ovat valmistelussa.

Yhteistoiminta henkilöstön kanssa toteutui pääsääntöisesti asianmukaisesti. Henkilöstön työhyvinvointiin on kiinnitetty huomiota tarjoamalla henkilöstölle tarpeen mukaan työnohjausta, joko työterveyshuollon tai kuntayhtymän kilpailutetun sopimuksen kautta. Työntekijöille on tarjottu sekä yksilö- että ryhmäkäyntejä. Kehityskeskustelujen avulla kuntayhtymän henkilöstö saadaan tietoiseksi strategisista, taloudellisista ja toiminnallisista tavoitteista. Kehityskeskustelut ovat toteutuneet pääsääntöisesti, joskin joitakin esimieskohtaisia eroja on havaittu ja näihin on puututtu.

Päätöksentekoa ja toimivallan käyttöä valvotaan viranhaltijapäätösten ja toimielinten päätösten osalta. Hallitus ja toimitusjohtaja valvovat johtoryhmän viranhaltijapäätöksiä, vastualuejohtajat puolestaan alaistensa viranhaltijoiden päätöksentekoa. Hallitus ja toimitusjohtaja valvovat myös muiden toimielinten päätöksiä. Ohjeistus on hallintosäännössä. Päätösvallan delegointioikeus on määritelty hallintosäännössä ja myös sitä valvotaan edellä mainitun mukaisesti. Otto-oikeutta ei ole käytetty eikä toimivallan ylityksiä tai muutoin virheellisessä järjestyksessä tehtyjä päätöksiä ole valvonnassa havaittu.

Muistutusten ja kanteluiden käsittelyajat ovat edelleen pitkiä

Käsittelyajat ovat muistutusten ja tietopyyntöjen osalta edelleen olleet pitkiä (yli 30vrk). Käsittelyajat ovat kuitenkin nopeutuneet edellisestä vuodesta. Terveyspalveluissa on erityinen haaste kohdentaa tarvittavat resurssit muistutusten käsittelyyn, koska muistutusten määrä on kasvanut viime vuosina merkittävästi. Edelleen käsittelyprosessia tulee tarkastella. Muistutusten käsittelyaikoja ei kaikilta osin voida pitää asiakkaan oikeuksien mukaisina.

Hoito- ja hoivan vastuualueella muistutusten käsittelyajat olivat keskimäärin 44 päivää (kotihoito 23 ja asumispalvelut 141) ja oikaisuvaatimusten käsittelyajat olivat keskimäärin 71 päivää. Muistutusten käsittelyaika on ylittynyt asumispalveluissa lähinnä yhden muistutuksen osalta. Muistutuksien ja kantelujen (21) määrä on laskenut vuodesta 2019 (33) ja oikaisuvaatimusten määrä oli 6. Muistutukset kohdistuivat lähinnä kotihoitoon (14).

Terveyspalvelut

Käsittelyajat ovat muistutusten ja tietopyyntöjen osalta edelleen olleet osalla vastuuhenkilöistä pitkiä (keskimäärin 53 vrk). Taustalla on esimerkiksi muistutusten määrän lisääntyminen (potilaat entistä tietoisempia oikeuksistaan). Tilanne on korjaantunut jonkin verran vuodesta 2019 (keskimäärin 65 vrk), johtuen siitä, että perusterveydenhuollon ylilääkäri on vastannut avoterveydenhuollon ylilääkärille aiemmin kuuluneisiin muistutuksiin (keskimääräinen vastausaika v. 2019, 190 vrk). Terveysjohtajan ja johtavan lääkärin tehtävät ovat olleet erillisiä tehtäviä vuoden 2018 alusta, joten aikaa muistutusten vastaamiseen on ollut enemmän. Ruuhkaa on pyritty helpottamaan myös siten, että muistutuksiin vastaamista on vuoden 2017 alkaen delegoitu ylilääkäreille niissä tilanteissa, joissa muistutus koskee vain yhden ylilääkärin alaista toimintaa.

Ylihammaslääkärin muistutuksiin vastaaminen on ollut keskimäärin 45 vrk (v.2019, 33 vrk), perusterveydenhuollon ylilääkärin osalta (vastaanotto- ja osastopalvelut) keskimäärin 59 vrk (v.2019, 46 vrk), johtavan lääkärin osalta keskimäärin 54 vrk (v. 2019, 49 vrk), päivystyksen ylilääkärin osalta 61 vrk ja psykiatrian ylilääkärin osalta 44 vrk.

Hyvinvointipalvelut

Lastensuojeluilmoitusten ja –palvelutarveselvitysten sekä toimeentulotukihakemusten käsittely on tapahtunut lain mukaisessa ajassa. Lastensuojelun sijaishuollon itsenäistymisvaratilaja on hoidettu ohjeiden mukaisesti. Hyvinvointipalvelujen muistutusten ja kantelujen määrä oli vuonna 2020 yhteensä 9. Muistutuksiin ja kanteluihin vastaaminen tapahtui keskimäärin 22 vuorokauden sisällä. Yhden muistutuksen osalta vastaaminen toteutui 70 vuorokauden kuluttua muistutuksen saapumisesta, mikä ylitti 30 vuorokauden määräajan.

Ohjaus- ja valvonta

Hoito- ja hoivapalvelut

Vanhuspalvelujen ohjaus- ja neuvontatehtävä korostui vuoden aikana. Ohjaus- ja valvontakäynnit järjestettiin yhdenvertaisesti julkisissa ja yksityisissä palveluissa. Vuodelle 2020 oli kohdennettu valvontakoordinaattorin resurssi 100 % tehtävää varten. Suunnitelmalliset valvontakäynnit siirtyivät osin syksyyn koronatilanteen vuoksi. Jaoston jäsenet eivät osallistuneet syksyllä käynteihin. Ohjaus- ja valvontatoiminta keskittyi koronatilanteen ohjaukseen ja valvontaan yhteistyössä sopimusvalvonnan ja eri asiantuntijoiden ja työryhmien kanssa. Valvontaraportti valmistuu viikolla 7 ja raportoidaan yhtymähallituksen jaostolle ja toimitusjohtajalle.

Ohjauksen ja valvonnan intensiteettiä nostettiin kevästä syksyyn viikoittain suoritettavalla tarkistuslistauksilla ja riskienarvioinnilla. Syksyllä siirryttiin kuukausittain tapahtuvaan seurantaan. Pohjana toimi hoito- ja hoivajohtajan laatimat tarkistuslista ja riskianalyysimalli. Tuloksista tiedotettiin jaostoa, yhtymähallitus ja toimitusjohtajaa. Tulokset on tiedotettu vastuualueen johtoryhmälle. Lisäksi vastasimme erilaisiin selvityksiin ja tietopyyntöihin mm. AVille ja Valviralle. Kallionsydämen toiminta oli AVin valvonnan alaista toimintaa ja raporttoimme AVla tietopyyntöjen mukaisesti.

Ohjaus/valvontakäynnit/-keskustelut yksityisiin ja julkisiin sosiaalihuollon palveluihin ovat toteutuneet ja raportoitu yhtymähallituksen jaostolle ja edelleen saatettu tiedoksi yhtymähallitukselle.

Ohjauksen ja valvonnan kehittämiseksi koko kuntayhtymässä on valmisteltu valvontasuunnitelma, jota käsitellään kevään 2021 aikana kuntayhtymän johtoryhmässä
Omavalvonta

Päivitetyt työyksikkökohtaiset omavalvontasuunnitelmat ovat julkisesti nähtävänä työyksiköissä. Omavalvontasuunnitelman ensisijaisuutta poikkeama- ja muistutuskäsittelyissä vahvistetaan.

Hyvinvointipalvelut

Vuoden 2020 aikana on tarkastettu valvontaohjelman mukaisesti vaikeavammaisten ja kehitysvammaisten asumisyksiköt. Yksi mielenterveyspalveluasumisen yksikkö lopetti toiminnan kevään 2020 aikana. Koronapandemiaan liittyen kaikkiin asumispalveluyksiköihin on tehty valvonnan ja ohjauksen vuoksi useampia tarkastuksia. Osa tarkastuksista on tehty etänä. Vastuualue on osallistunut kuntayhtymän valvontasuunnitelman laadintaan.

Sosiaalihuoltolain mukaan edellytetään omavalvontasuunnitelmien laadintaa. Suunnitelmat on laadittu lastenkodille, kehitysvammaisten yksiköille, sosiaalikeskuksille, lapsiperheiden kotipalvelulle, perhetyölle ja perheneuvolalle.

Henkilöstö

Kuntayhtymän henkilöstösuunnitelma perustuu henkilöstövoimavarojen strategiseen johtamiseen. Henkilöstön oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu edellyttää voimassa olevien lakien ja asetusten, virka- ja työehtosopimusten sekä henkilöstöasioita koskevien määräysten, päätösten ja ohjeiden noudattamista.

Kuntayhtymän henkilöstö on pääasiallisesti vakinaisessa palvelussuhteessa. Määräaikaista palvelussuhteita tulee käyttää vain poikkeuksellisesti ja perustellusta syystä. Johtamisen osiossa on viitattu työn kuormitukseen järjestelyjen osalta.

Kuntayhtymässä tehtiin työhyvinvointikysely, joka kohdistui erityisesti pandemiatilanteeseen ja siitä selviytymiseen. Kyselyn tulokset on esitelty yhtymähallitukselle. Tulokset käsitellään työyksiköissä ja laaditaan tarvittavat kehittämistoimenpiteet. Tulokset olivat erittäin hyvät kaikilla vastuualueilla. Pandemiatilanteesta on kokonaisuudessaan selvitty hyvin ja henkilöstö kokee työn merkitykselliseksi ja työmotivaatio sekä työkyky on edelleen hyvä vuoden 2020 työn kuormittavuudesta riippumatta.

Riskinarviointi on päivitetty 4Ks-riskienkartoitusohjelmalla. Koulutussuunnitelma on laadittu, mutta koulutussuunnitelma ei toteutunut kuin vähäisin osin pandemiatilanteesta johtuen.

Keskitetty rekrytointi- ja sijaisyksikkö

Yksiköiden toiminnot yhdistettiin pandemiatilanteesta johtuvan henkilöstöresurssin ohjauksen vuoksi. Henkilöstösiirrot sekä henkilöstöhankinta olivat suuri haaste kevään 2020 aikana. Rekrytointiyksikkö kontaktoi niin eläkkeelle siirtyneitä, sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisia, opiskelijoita ja vapaaehtoisuudessa olevia ammattilaisia sekä jäsenkuntien henkilöstöä. Erityisesti nousi esiin, että pelko viruksen tarttumisesta ja omasta sairastumisesta oli yksi yleisimpiä syitä kieltäytymiseen.

Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön saatavuus on vaikeutunut vuosi vuodelta. Tällä hetkellä on useita ammattiryhmiä, joihin ei saada koulutusvaatimusten täyttäviä hakijoita. Kuntayhtymä on käynnistänyt yhdessä oppilaitosten ja ELY-keskuksen kanssa koulutusohjelma mm. lähihoitajaksi tähtäävään koulutukseen sekä laitoshuoltajille. Ohjelmaa jatketaan edelleen. Rekrytointihaasteeseen pyritään vastaamaan myös työnantajakuva esiintuomisella sekä parantamisella. Yleisesti esim. palkkatasokysymykset nousevat esille ja mm. esimiesten palkkataso on tällä hetkellä tarkastelussa. Taso on osittain jäänyt ympäröiviä organisaatioita alemmalle tasolle.

Rekrytointi- ja sijaisyksikkö tulee vastaamaan myös viime vuonna käynnistyneen toimintalähtöisen automaattisen työvuorosuunnittelun järjestämisestä. Robotiikkaa apuna käyttäen työvuorojen suunnittelu keskistetään ammattilaisille ja esimiesten työpanosta voidaan keskittää mm. johtamiseen. Keskitetty työvuorosuunnittelu tulee säästämään merkittävästi henkilöstöresursseja, mutta myös vaatii koko toimintakulttuurin muutoksen. Muutos etenee vaiheittain ja on täysimääräisesti käytössä vuoden 2022 aikana. Muutoshanke sisältyy myös sote-hankkeisiin.

Määräaikaaisuudet ja sijaisuudet

Sijaisuudet hoidetaan ensisijaisesti sisäisten sijaisten (sissiyksikkö) kautta vakinaisella henkilöstöllä. Erillistarkastelun pohjalta sijaisten käyttö on kohdistunut pääosin kotihoitoon, asumispalveluyksiköihin ja osastopalveluihin. Kyseiset palvelualueet ovat mitoituksen piiriin kuuluvaa tai muutoin valtakunnallisesti valvontaviranomaisten tarkastelun piiriin kuuluvaa henkilökuntaa. Sijaisia käytetään myös päivystyksessä, kotisairaalaissa, vastaanotoilla ja mtt- ja päihdepalveluissa.

Määräaikaaisuuden perusteissa on ajoittain puutteita. Tulosityksikön esimiesten tekemissä rekrytoinneissa on huomattu perusteiden olevan ajoittain sen kaltaisia, että ne voivat johtaa vääränlaisiin tulkintoihin. Näihin on puututtu tehtäväaluepäälliköiden taholta ja virheet on korjattu.

Rekrytointihaasteet

Eläinlääkäreiden viransijaisuuksien täyttämisessä on ollut vaikeuksia erityisesti Kiuruvedellä, Sonkajärvellä ja Vieremällä. Iisalmen toimipisteen eläinlääkärisijaisuuksiin on ollut riittävästi hakijoita, mutta samat hakijat eivät ole kiinnostuneet muista toimipisteistä.

Psykiatrien ja psykologien rekrytoinnissa on olleet suurimmat vaikeudet vuonna 2020. Palvelujen turvaamiseksi on jouduttu käyttämään ostopalveluja. Määrärahat ostopalveluihin on katettu säästyneistä henkilöstömäärärahoista. Vaikeuksia on ollut myös sosiaalityöntekijöiden rekrytoinnissa, mutta palvelun saatavuutta on pystytty pääosin turvaamaan palkkaamalla määräaikaaisesti sosiaalityön loppuvaiheen opiskelijoita.

Hoito- ja hoivapalveluissa henkilöstömitoitukset asumispalveluissa vastaavat vanhuspalvelulakia 1.10.2020 alkaen ja yksityisten palvelun tuottajien toimilupia. Kotihoidon henkilöstön mitoitusperusteena toimii asiakkaiden sopimusten mukaiset resurssit työtunteina. Haasteita on ollut erityisesti gerontologisen sosiaalityöntekijän ja määräaikaisten sijaisten rekrytoinnissa.

Keskitetty sijaishankinta ei kyennyt vastaamaan vuoden aikana muuttuviin sijaistarpeisiin. Työyksiköt hankkivat itse sijaisia ja aiheutti vakituisen henkilöstön joustoa. Määräaikaisten sijaisten saanti oli vaikeutunut erityisesti kotihoidossa.

Vastuualueen rekrytointitarve on lähes 100 uutta työntekijää 5 vuoden aikana (huomioitu eläköityvät ja muuttuneet mitoitukset). Kotihoidon ja asumispalvelujen tehtäväalueilla aloitettiin rekrytointikoulutus (15 opiskelijaa) Elyn yhteistyönä syksyllä 2020. Uutta koulutusta valmistellaan vuoden 2021 syksyille. Lisäksi lähihoitajakoulutuksen alkaa vuonna 2021 lisälmeen ja Kiuruvedelle (Sakky). Rekrytointiviestintää kehitetty viestinnän yhteistyöllä. Asumispalvelujen lakisääteiset mitoitukset lisäävät henkilöstön tarvetta julkisissa ja yksityisissä palveluissa. Rekrytointitarvetta vähentää kevyempi palvelurakenne ja digipalvelujen ja teknologian lisääminen korvaavina palveluina.

Pandemiatilanteen aiheuttamat muutokset

Hyvinvointipalveluissa kevään aikana henkilökuntaresurssia kohdennettiin niihin toimintoihin, joissa resurssitarve kasvoi. Kehitysvammaisten päiväkeskuksista henkilökunta siirtyi asumisyksiköihin. Mielenterveys- ja päihdepalveluissa ryhmätoimintojen sulkujen aikana henkilökuntaa voitiin lisätä akuuttityöryhmän kriisityöhön.

Koronatilanteen henkilöstöjohtamisessa korostuivat henkilöstön riittävyys, ohjeiden mukainen toiminta ja hyvinvointi. Henkilöstön riittävyys pystyttiin turvaamaan henkilöstön vapaaehtoisella siirtymisellä ja yksiköiden välisellä yhteistyöllä sekä kuntien korvaavaa työtä tekeville työntekijöillä.

Hoito- ja hoivapalveluissa henkilöstöresursseja on siirretty tarvetta vastaavasti tehtäväalueilla vapaaehtoisuuteen pohjautuen. Liikkeen luovutuksia toteutui kaksi, joista Kiuruvedellä Kallionsydämen hoivakodin siirtyminen Soten toiminnaksi Attendo Oy:ltä 9.4.2021 alkaen johtui pandemiatilanteesta.

Terveyskampus hanke jatkuu edelleen ja päävastuu projektin johdosta ja hallinnasta on tukipalveluiden tehtäväalueella ja tukipalvelupäälliköllä. Esiin on noussut työkuorma, johon vastuualueella pyritään kohdentamaan helpottavia toimenpiteitä.

Sairauspoissaolot

Sairauspoissaoloissa on tapahtunut pientä vähennystä vuoteen 2019 verrattuna. Keskimääräinen sairauspoissaolojen määrä on vuonna 2020 yhteensä 19,6 kalenteripäivää henkilötyövuotta kohti, vuonna 2018 se oli 19,7. Positiivista on se, että työkyvyttömyyseläkkeiden ja täysien kuntoutustukien määrä on pysynyt henkilökunnan keski-ikäen nousemisesta huolimatta kohtuullisena. Työkyvyttömyyseläkkeitä on myönnetty vuodelle 2020 yhteensä seitsemälle työntekijälle ja täysiä kuntoutustukia 15 työntekijälle.

Sairauspoissaoloihin ja työkyvyn ylläpitämisen tukemiseen kuntayhtymässä pidetään puolivuositain esimiesten tuki-työpajat yhdessä työterveyshuollon vastaavan hoitajan, työkykykoordinaattorin ja työsuojelun yhteistyönä. Niissä annetaan reaaliaikaista tietoa kunkin tehtäväalueen sairauspoissaoloista, työterveyshuollon kustannuksista. Yhteistyössä uusitaan ja parannetaan kuntayhtymän henkilöstöön liittyviä ohjeita, esimerkiksi vuonna 2020 ohje ”Terveystenhoidolliset tutkimukset ja tarkastukset sekä niihin liittyvät poissaolot”. Samalla käydään läpi kunkin esimiehen ja työyksikön kuulumisia sekä seurataan yksikön työhyvinvointiin asetettujen tavoitteiden toteutumista.

Talous

Vuoden 2020 talousarvio toteutui pandemiatilanteesta huolimatta kuntayhtymätasolla hyvin. Oman toiminnan osalta talousarvio ylittyi vain hieman. Koska kuntayhtymän jäsenkunnat saivat kertakorvauksia valtionosuuksina koronatilanteeseen, pystyttiin tilikauden tulokseen sisällyttämään ylimääräisiä poistoja sairaalarakennuksen osalta.

Korona aiheutti palvelutuotannossa säästöjä siltä osin, kuin toimintoja supistettiin tai keskeytettiin. Sairaanhoidopiiriltä ostettavat erikoissairaanhoidon palvelut alittivat merkittävästi talousarvion. Kustannukset ylittyivät koronatestauksen, suojainhankintojen sekä korkeamman hygieniatason osalta. Lisäksi henkilöstökustannukset kasvoivat osin koronatilanteesta johtuen (erilliskorvaukset, ylityöt, sijauskustannukset jne.).

Talouden seuranta on tehty säännöllisesti kuukausiraportoinnin yhteydessä ja tarvittavat talousarviomuutokset tehtiin vuoden aikana. Koronan aiheuttamien kustannusten seuranta erillisillä koodeilla kirjanpidossa aloitettiin heti pandemian alettua maaliskuussa. Myös talousennusteita tehtiin eri skenaarioilla ja päivitettiin uusien tietojen mukaisesti.

Vuoden 2020 alusta lähtien kuntayhtymän koko kustannuslaskenta ja kuntaosuuksien laskenta on tapahtunut Numeruksessa. Vuoden aikana on viety eteenpäin myös raportoinnin ja kuntakohtaisen kustannusjaon automatisointia. Suurin osa kuntakohtaiseen kustannusjakoon liittyvistä suoritteista siirtyy automaattisesti Numerus-ohjelmaan.

Vuoden 2020 aikana on uudistettu kuukausiraportointi, jota noudatetaan 2021 alusta lukien. Raportoinnin tiivistäminen, keventäminen ja selkiyttämisen, yhdenmukaistaminen sekä nopea ajantasaisuus ovat olleet tavoitteena.

Hyvinvointipalveluissa lasten kodin ulkopuolelle sijoitusten määrä on ollut koko vuoden ajan talousarviomäärärahavaroja suurempaa lisälmen ja Kiuruveden osalta. Tämä aiheutti jo alkuvuonna sosiaalityön tehtäväalueen osalta talousarvion tasaisen kulutuksen ylittymisen.

Kevään poikkeusoloissa tartuntataudin leviämisen ehkäisemiseksi kuntayhtymässä rajoitettiin päivä-, työ- ja ryhmätoimintoja. Asumisyksiköiden vierailurajoitusten aikana myös henkilökohtaisen avun tarjoamista rajoitettiin. Talouden toteumasta tulee esille, että vaikeavammaiset eivät liikkuneet valmiuslain aikana yhtä paljon kuin normaalisti, mikä vähensi kuljetustuen ja henkilökohtaisen avun käyttöä. Ryhmätoimintojen rajoitusten aikana henkilökuntaa kohdennettiin uudelleen eikä sijaisten käyttö ollut yhtä suurta kuin arvioitiin. Vaikka korona-aika vähensi vastuualueen tuottoja, vaikutus oli suurempi menojen supistumiseen.

Hoito- ja hoivapalveluissa asumispalvelujen vuokrien määräytymisessä ja perimisessä on eroja. Kunnilta vuokrattujen tilojen kaikkia neliöitä eivät ole kohdennettu oikein asiakkaalta perittävään vuokraan. Asiaan kohdistuu toimitusjohtajan selvitys ja KPMG asiantuntijatyö. Tarkastelussa huomioidaan Kelan tulonsiirrot asumistukina. Vuokrilla on vaikutusta asiakasvuokrien euromäärään, asiakkaan käteen jäävään tuloon ja tehtäväalueen vuokratuloihin. Selvitys jatkuu vuonna 2021.

Terveyspalveluissa suoritettujen tilastoinnissa lähdejärjestelmiin on ajoittain ollut jopa vakavia puutteita, joihin on puututtu vuoden mittaan sekä jälkikäteen tehdyillä korjauksilla. Tulojen ja menojen ajantasaisuus kirjanpidossa on edelleen parantunut aikaisemmista vuosista.

Hankinnat ja sopimukset

Sopimushallinta ja juridisten riskien hallinta on välttämätöntä toiminnan sujuvuuden varmentamiseksi. Sopimukset laaditaan kuntayhtymän edut turvaaviksi ja niiden on pääsääntöisesti noudatettava ko. alan yleisiä sopimusehtoja. Sopimuksiin sisältyvät yleiset sopimusehdot. Sopimusten valvonta kohdistuu niiden

laadintaan, täytäntöönpanoon ja sopimusten sisällön noudattamisen valvontaan. Täytäntöönpanon ja sopimusten noudattamisen osalta valvotaan muun muassa laskutusta ja maksatusta, hinnan korotusta, optioiden käyttöön ottamista ja irtisanomista. Toistaiseksi voimassa oleviin sopimuksiin tulee sisällyttää kuntayhtymän edun turvaava riittävän lyhyt irtisanomisaika. Lisäksi tulevissa sopimuksissa on huomioitava häiriö- ja poikkeusolojen suunnitelma, johon kiinnitettiin huomiota v. 2020 aikana.

Sopimusvalvonta kohdistui vuoden aikana ensisijaisesti Kallionsydämen hoivakodin toimintaan. Sopimusvalvonnan toteutumisesta on tehty selvitys toimitusjohtajalle ja on osa tapauksen poliisin esitutkintaa. Sopimushallintaa kohdistui myös yksityisten toimijoiden tarvitsemien ylimääräisten tarvikkeiden korvaamiseen COVID-19 – epidemian yhteydessä STM ohjeiden mukaisesti. Muu sopimusvalvonta on kohdistunut ensisijaisesti yksityiseen tehostetun palveluasumisen tuotantoon yhdessä valvontakoordinaattorin kanssa. Kallionsydämen yksikköön kohdistuneen palvelun tuottoa koskevasta sopimuksesta reklamoidaan. Terveyspalveluissa reklamaatioita on tehty vuoden aikana muun muassa väärin perustein tehdystä laskutuksesta, toimitusviiveestä ja laskutukseen liittyvistä virheistä. Muutama reklamaatioprosessi on edelleen keskeneräinen.

Kilpailuttaminen ja hankinnat on toteutettu asianmukaisesti hankintaohjeen mukaisesti. Pienhankinnat ovat toteutuneet ohjeiden mukaisesti.

Riskien hallinta

Kuntayhtymän kannalta merkittävin talousriski on toiminnan kustannusten kasvu suhteessa omistajakuntien tulopohjan muutoksiin. Palvelutarpeen kasvuennusteiden perusteella vaikuttaa selvältä, että kuntien verotulojen kasvu ei riitä rahoittamaan kasvavia sote-kustannuksia, jolloin rahoituksen on tultava valtionosuusjärjestelmän kautta. Kuntayhtymän on jatkuvasti etsittävä edullisempia tapoja tuottaa palveluita, jotta osa palvelutarpeesta johtuvasta kustannusten kasvusta pystytään leikkaamaan.

Toiminnan kustannuksiin liittyvä riskien hallinta perustuu toiminnan pitkän ja lyhyen aikavälin suunnitteluun. Toiminnan pidemmän aikavälin suunnittelulla pystytään hahmottamaan kehityssuuntia ja varautumaan muutoksiin. Lyhyellä aikavälillä seuranta- ja raportointijärjestelmien kehitystyöllä pystytään parantamaan ennakkointia ja nopeuttamaan reagoitua muutoksiin talousarviovuoden aikana. Suunnittelu- ja seurantajärjestelmän johdonmukaisuus ja kattavuus auttavat riskienhallinnassa ja päivittäisten valvontatoimenpiteiden järjestämisessä. Raporttien analysointi ja nopea reagointi poikkeamiin on osa toimivaa valvontaa, jota on suoritettu kuukausittain.

Maksuvalmiusriski

Kuntayhtymän kassavirta on toiminnan luonteesta johtuen hyvin ennustettavissa. Kuntayhtymän jäsenkunnat ovat maksaneet kuukausittain ennakoon sovitun ennakkomaksun, jolla on pystytty rahoittamaan kuntayhtymän toiminta. Tilapäisiä likviditeettiongelmia varten kuntayhtymällä on käytössään kuntatodistusohjelma, jonka puitteissa maksuvalmius pystytään turvaamaan.

Rahoitusriski

Kuntayhtymä rahoitti Terveyskampus-hankkeen ensimmäisen vaiheen peruskorjauksen 10 miljoonan euron vaihtuvakorkoisella talousarviolainalla. Vuoden 2020 aikana aloitettiin Terveyskampuksen toisen vaiheen uudisrakennuksen rakentaminen. Investoinnin rahoittamiseksi nostettiin huhtikuussa 3 miljoonan euron kiinteäkorkoinen laina kymmenen vuoden takaisinmaksuajalla.

Kuntayhtymän lainamäärän ennakoitaan kasvavan vuoden 2022 aikana 28 miljoonaan euroon. Rahoituksen suunnittelussa on otettava huomioon korkoriskin lisäksi myös jälleenrahoitusriski.

Luottoriski

Kuntayhtymän luottoriski liittyy asiakkaisiin, joilla on avoimia saatavia tai joiden kanssa on solmittu pitkäaikaissopimuksia. Kuntayhtymän asiakkaat ovat hajautuneita eikä sillä ole ollut merkittäviä saatavien luottoriskikeskittymiä. Asiakasluottoriskejä pienennetään tehokkaalla asiakassaatavien valvonnalla.

Vakuutukset

Vakuutusten osalta ei ole havaittu puutteita: yli 50 000 euron irtain on ilmoitettu erikseen. Kuntayhtymän vakuutukset on kilpailutettu vuonna 2017 ja vuoden 2018 alusta vakuutusyhtiönä on aloittanut Protector Forsikring ASA. Kuntayhtymän vakuutusmeklarina toimii Marsh Oy.

Omaisuusriskit

Tilikauden aikana TerveysKampus-hanke on kohdistunut kuntayhtymän omistaman sairaalakiinteistöön. Hanke toteutetaan projektinjohtourakkana. Urakan aikana kuntayhtymä pystyy vaikuttamaan hankkeen sisältöön ja kustannuksiin sekä hallitsemaan kustannusriskejä. Uudisrakennusosa valmistuu vuoden 2021 kesällä. Kuntayhtymä on myynyt Koljonvirran kiinteistön maapohjineen ja rakennuksineen lisälmen kaupungille ja näin ollen kiinteistöön kohdistuvia riskejä ei enää ole. Poistot kirjataan tilinpäätökseen.

Hankintariskit

Pienhankinnat on toteutettu asianmukaisesti kuntayhtymän hankintaohjetta noudattaen, eikä siinä ole havaittu puutteita minkään vastuualueiden raporteissa. Hankintojen valmistelu ja suunnittelu on toteutunut hankintaohjeen mukaisesti.

Kilpailuttaminen ja hankintapäätökset on tehty pääsääntöisesti asianmukaisesti ja toimivaltaisen viranomaisen toimesta, eikä niissä ole havaittu mainittavia puutteita. Sopimusten kustannusten valvonta on toiminut hyvin. Talouspalvelut on ohjeistanut sopimusnumeroon perustuvan kumulatiivisen sopimuskustannusten Rondo-seurannan.

Henkilöstöriskit ja vaarojen tunnistaminen

Vaarojen tunnistaminen on tehty kattavasti kaikilla vastuualueilla. Turvallisuusriskien arviointi on tehty asianmukaisesti käyttäen 4KS-järjestelmää. Väkivalta- ja uhkatilanteiden ilmoitukset Haipro-järjestelmään sekä arviointi on tehty asianmukaisesti. Väkivalta- ja uhkatilanteet raportoidaan myös kuukausi / neljännesvuosiraporteissa.

Työsuojelun, työterveyshuollon ja työkykykoordinaattorin yhteistyönä on käsitelty työoloihin liittyviä kehittämistoimia sekä työoloja kuvaavia mittareita, kuten sairauspoissaolot ja profiilit, muut poissaolot sekä erilaiset poikkeamatapahtumat. Yhteiskäsittely on edistänyt yhteiseen tavoitteeseen pääsemistä, mikä näkyy kuntayhtymän tuloksellisuudessa näillä osa-alueilla. Erityisesti yhteistä käsittelyä on vaatinut sisäilmaongelmat eri toimipisteissä.

Sisäilmaongelmat

Iisalmen sairaalan (ISA) peruskorjatun mt-poliklinikan sisäilmaselvittely on saatu päätökseen. ISA:n päivystyksen, Islabin ja kuvantamisen osalta lopullista selvyyttä oireiluun ei ole löydetty, mutta toiminnot siirtyvät uudisrakennukseen syksyllä 2021. Nykyisissä tiloissa tehdyt korjaukset ovat olleet tiivistyskorjauksia sekä ilmanvaihtokanavien kuitulähteiden poistamista ja ilmanvaihtosäätöjen tekemisiä.

Kiuruveden terveyskeskuksen mt-poliklinikan ja neuvolan tiloissa tehtiin sisäilmast selvitys ja korjaukset on nyt tehty. Käytöstä poistuvassa Taskukellossa oireillaan ja odotetaan uusien tilojen rakentamista

maaliskuussa 2023. Taskukellossa on oireilujen vuoksi tehtävä sisäilmastotutkimuksia, jotta saataisiin selvitykset altisteista. Sisäilmatyöryhmä jatkaa toimintaansa.

Tietohallinnon, tietoturvan ja tietosuojan riskienhallinta

Todettiin tarve luoda ICT-palveluntuottajille määriteltävät tietuoja- ja tietoturvamäärittelyt. Työ aloitettiin loppuvuodesta ja jatkuu vuoden 2021 puolella. Kyse on siis hallinnollisen tietoturvan kehittamisestä. Se sisältää sekä henkilötietojen käsittelysopimuksen uudistamisen että ict-palveluilta vaadittavat tietoturvamäärittelyt. Näiden dokumenttien pohjalta tehdään ulkopuolisen suorittamana muutaman keskeisen sopimuksen auditointi sekä yhden ict-palvelutoimittajan hallinnollisen tietoturvan auditointi. Uudistuva henkilötietojen käsittelysopimus kattaa myös kuntayhtymän palvelutuotannon ulkoiset palveluntuottajat.

ICT-tietoturvalle ja –riskienhallinnalle luotiin erillisessä projektissa periaatteet, prosessit ja vastuut kyseisten asioiden hallintaan. Samalla tarkasteltiin yhteys kuntayhtymän tietoturva- ja tietosuojapolitiikkaan ja riskienhallinnan kokonaisuuteen.

Tietosuoja- ja tietoturvaryhmä käsitteli ennakoivalla työtavalla lukuisia erityistapauksia, joissa linjattiin käytäntöjä tietosuojaan ja tietoturvaan liittyen. Vuoden aikana käsiteltiin ja luotiin toimintamallit kansallisestikin julkisuudessa olleiden ja myös kuntayhtymään kohdistuneiden tietojenkalasteluyritysten kautta. Näiden ei tiedetä aiheuttaneen poikkeamia kuntayhtymän tietoturvaan ja -suojaan. Poikkeamatapauksia ei ryhmän käsittelyyn tullut. Yleisesti on kuitenkin havaittavissa, että tietosuojaan liittyvä osaaminen ja tietosuojan huomioiminen on puutteellista sekä kuntayhtymässä että valtaosalla ulkoisia yhteistyötahoja – tämä on selkeä kehittämiskohde ainakin kuntayhtymän sisällä.

Kuntayhtymä on osakkaana Savon ICT-palveluissa. Yhtiön toiminnassa merkittävät tapahtumat liittyivät pandemiatilanteen vuoksi mm. etätyön merkittävään kasvuun ja sen vuoksi teknologian sekä välineidennopeaan palvelutarpeeseen vastaamiseen. Kuntayhtymä ja Savon ICT yhteistyössä laativat ICT-tietoturvan ja riskienhallinnan selvityksen ja toimenpidesuunnitelman, joka valmistuu vuoden 2021 aikana.

Prosessi

Prosessikuvauksissa on otettu käyttöön ARC-ohjelmisto, joka mahdollistaa eri prosessien yhteyksien kuvaamisen palvelukartoiksi. Kaikki kehittämishankkeet on kuvattu järjestelmään ja järjestelmän säännönmukaista käyttöä opetellaan koko toiminnassa. IMS-järjestelmä toimii edelleen prosessikuvauksien järjestelmäpohjana. Prosessien kuvaamiseen ei pandemiatilanteesta johtuen ollut riittävästi resursseja vuoden 2020 aikana.

Toimitusjohtajan pyytämät erillisselvitykset vuoden 2020 aikana

- Selvitys Kallionsydämen yksikköön kohdistuneista toimista 22.4.2020, Anne Mikkonen ja Mikko Uuksulainen
- Selvitys asumispalvelujen valvonnasta ja sopimusvalvonnasta 29.4.2020, Anne Mikkonen ja Mikko Uuksulainen
- Selvitys kotihoidon toiminnasta (NHG)

Toimitusjohtajan katsaus
COVID – 19 PANDEMIA
ARVIO VAIKUTUKSISTA YLÄ-SAVON SOTE KUNTAYHTYMÄN TOIMINTAAN V. 2020

Iisalmi 16.2.2021
Ylä-Savon SOTE kuntayhtymä

Leila Pekkanen
toimitusjohtaja

