

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue
Västra Nylands välfärdsområde



Tarkastuslautakunnan arviointikertomus vuodelta 2022

Sisällys

1 Puheenjohtajan katsaus	3
2 Suositukset	5
3 Tarkastuslautakunnan toiminnan suunnittelu ja toimintatavat.....	10
3.1 Arviointitoiminta	10
3.2 Tarkastuslautakunta	12
4 Strategia ja hallinnon järjestäminen	14
4.1 Tavoitteellinen johtaminen	16
4.2 Tiedon tuottaminen ja mittaaminen	27
5 Henkilöstöhallinto ja kriittinen siirtymä	30
6 Viestintä ja osallisuus.....	34
7 Hankintojen järjestäminen.....	38
8 Hyvinvointialueen talous	43
8.1 Talouden ohjaus.....	45
8.2 Talouden tila hyvinvointialueella	48
9 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta.....	51
9.1 Ohjausjärjestelmät ja talousarviotavoitteet	51
9.2 Toiminnan organisointi	53
10 Arvioinnin seuranta.....	56

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen tarkastuslautakunnan jäseniä vuodelta 2022-2025



1 Puheenjohtajan katsaus

Tarkastuslautakunta on toiminut Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella kevään 2022 aluevaalien jälkeen noin vuoden ajan. Viime vuonna tarkastuslautakunnan aloittaessa työtään oltiin myös koko Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen hallinnon järjestämisessä ja palveluiden suunnittelussa lähtökuopissa. Tilanne oli haastava. Keskeistä näyttäisi olleen se, että meillä hyvinvointialueella olisi yhteinen tilannekuva, tavoite siitä, kuinka tulemme vaativasta tehtävästämme suoriutumaan ja kuinka onnistumista mitataan. Vuoden 2022 osalta yhtenä isona tavoitteena oli valmistella sosiaali- ja terveystoimen sekä pelastuslaitoksen palveluiden järjestämistä vastuun siirto Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueelle.

Tarkastuslautakunta on aluevaltuuston alainen toimija, joka pyrkii työllään luomaan läpinäkyvyyttä hyvinvointialueen toimintaan sekä tukemaan hyvän hallinnon periaatteita hyvinvointialueen toiminnassa. Tarkastuslautakunta on tässä arviointikertomuksessa keskittynyt hallinnon organisoimiseen ja järjestämiseen arviointiin. Siihen, kuinka mittavan, lähes 10 000 työntekijän organisaation toiminta saadaan sellaiseksi, että hyvinvointialueuudistukselle asetetut tavoitteet tultaisiin saavuttamaan. Arviointikertomuksessa on käsitelty sekä strategista johtamista, tavoitteita ja mittaamista, eräitä hallinnon toimintoja, että sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa.

Olemme laatineet tämän arviointikertomuksen sisällön ja rakenteen niin, että siinä olevat huomiot ja suosituksemme olisivat mahdollisimman konkreettisia ja helposti saatavilla. Suosituksemme voit lukea heti seuraavilta sivuilta. Kannamme huolta esimerkiksi henkilöstömme jaksamisesta ja laadukkaasta esihenkilötyöstä sekä hyvinvointialueen ostopalveluiden hallinnasta. Henkilöstön työtyytyväisyys ja työn merki-

tyksellisyyden kokemus on tärkeää. Uskon, että vuonna 2023 käyttöön-
otetun Pulssi -kyselyn lisäksi kyetään vastaamaan kysymyksiin siitä, kuinka
henkilöstöresurssit oikeasti riittävät ja esimerkiksi siihen, kuinka sijaisten
osaamistaso turvataan. Ostopalveluiden hallintaan liittyy niin hyvinvointi-
alueen talousosaaminen ja palveluiden osaaminen kuin hankintojenkin
hallinta. Hankinnat tulee alueellamme suorittaa säännösten ja ohjeis-
tusten mukaisesti avoimuusperiaatetta noudattaen.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen organisaatio on rakennettu ja
käyttöön otettu. Perustehtävän mukaiset palvelut kyetään tuottamaan
ja toimintaa pystytään ylläpitämään sekä hallinnoimaan. Valmistelu
on kuitenkin vielä osittain kesken. Tämä näkyy esimerkiksi tavoitteiden
määrittelyn ja mittaamisen ongelmina sekä sisäisen valvonnan ja riski-
enhallinnan järjestämisessä. Vuoden 2023 alussa kaikkia organisaation
osia ei ole vielä yhtenäistetty toimivaksi kokonaisuudeksi. Käytännön
kokemuksen kautta osoittautuu kuinka hyvin palvelut ovat saatavilla,
kuinka hyvin niiden toiminta on varmistettu käytännössä ja mitä palve-
luiden kehittämistarpeita havaitaan.

Hallinto on siis rakennettu ja sen kyky tuottaa, mutta miten on lopulta
palveluiden tilanne. Ovatko palvelut saatavilla, onko niiden toiminta
varmistettu ja mitä palveluiden kehittämiseksi tullaan jatkossa tekemään.

Haluan kiittää hyvinvointialueemme henkilöstöä hyvin tehdystä valmis-
telusta vuonna 2022. Erityisesti tarkastuslautakunnassa saamamme
laajat selvitykset ja lautakunnassamme käydyt vilkkaat keskustelut ovat
edesauttaneet arviointikertomuksen tekemistä.

Kaisa Alaviiri

tarkastuslautakunnan puheenjohtaja



2 Suositukset

Strategia

lue lisää
kappaleessa 4.1

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella on hyväksytty vuoden 2022 aikana strategia. Hyvinvointialuestrategiaa tullaan suunnitelmien mukaan toteuttamaan valmistelussa olevien sosiaali- ja terveystoimen palvelustrategian ja pelastustoimen palvelutasopäätöksen avulla.

Vuodesta 2023 alkaen taloussuunnitelmakauden tavoitteiden tulisi toteuttaa koko strategiaa. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen sosiaali- ja terveystoimen palvelustrategia ja pelastustoimen palvelutasopäätös tulee jalkauttaa osaksi taloussuunnittelua ja kytkeä joustavaksi osaksi hyvinvointialueen johtamisjärjestelmää. Keskeistä on se, että tavoitteet ja käytössä olevat resurssit kohtaavat toisensa.

Tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi toiminnan järjestämiseen, toimintatapoihin ja suoritemääriin. Erityisesti tavoitetasolla tulee kiinnittää huomiota siihen, kuinka monta strategista ohjausasiakirjaa hyvinvointialueella voi olla ja milloin päätöksenteossa tulisi arvioida joustavampia tapoja toiminnan johtamiseksi.

Uhkana voidaan nähdä tilanne, jossa sosiaali- ja terveystoimen palvelustrategian ja pelastustoimen palvelutasopäätöksen valmistelu pitkittyy. Voi syntyä tilanne, jossa hyvinvointialueelle ehtii muodostua toimintatapoja, jotka eivät tue johtamista, taloussuunnittelua ja organisaation jatkokehittämistä yhteisesti sovittujen periaatteiden mukaisesti. Strategisen ohjauksen jatkovalmistelussa on myös huomioitava se, että valmistelumateriaalit tuotetaan ja valmistelua johdetaan sekä suomeksi että ruotsiksi.

Tarkastuslautakunta esittää huolensa siitä, kuinka ei-lakisääteiset lautakunnat voivat tosiasiallisesti vaikuttaa hyvinvointialueen päätöksentekoon. Tarkasteluhetkellä ei-lakisääteisillä lautakunnilla on pääasiassa asioiden linjaus-, lausunto- ja seurantavalta. Tarkastuslautakunta kysyy, onko kyseisten lautakuntien toiminta järjestetty riittävän tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti?

Hyvinvointialueen sosiaali- ja terveystoimen palvelustrategian ja pelastustoimen palvelutasopäätöksen yhteydessä tulee määritellä se, kuinka strategian toteutumisesta raportoidaan ja tulosta seurataan sekä se, kuinka toimenpiteiden vaikuttavuutta analysoidaan suhteessa tavoitteisiin. Toimenpiteiden vaikuttavuuden arvioinnissa on erityisen tärkeää seurata sitä, kuinka hyvinvointialueen asukkaiden terveys ja hyvinvointi on kehittynyt. Tällöin on viimeistään tunnistettava myös se, mikä rooli tiedolla johtamisella ja yhteisellä tietoaalalla on kokonaiskuvan muodostamisessa ja toisaalta se, mitä tietoja tietoaallastyön kautta ei kyetä tuottamaan. Yksi merkittävästä yhteistyötahoista tulee olemaan erikoissairaanhoidon tuottava HUS-yhtymä.

Vuoden 2023 alun tilanteessa tulee kiinnittää huomiota siihen, kuinka Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen kokonaistietotuotanto yhtenäistetään. Strategisen johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa hyvinvointialueen tavoitteiden ja niiden toteutumista todentavien mittareiden kehittämisen ja aktiivisen seurannan lisäksi myös toiminnan selkeää ja yksityiskohtaista vastuuttamista.

Tiedolla johtaminen

lue lisää
kappaleessa 4.2

Henkilöstöhallinto

lue lisää
kappaleessa 5

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella on hyvät edellytykset luoda veto- ja pitovoimaltaan kilpailukykyinen työyhteisö, joka osaltaan edistää hyvinvointialueen strategian toimeenpanoa. Yhdenvertaisten ja laadukkaiden palvelujen turvaamisen kannalta tulee huolehtia siitä, että hyvinvointialueella on riittävä määrä oikeanlaisen ja ajantasaisen osaamisen omaavaa henkilökuntaa.

Taloudellisten voimavarojen tulee vastata henkilöstötarvetta. Jotta palveluiden tuottaminen kyetään turvaamaan, on tärkeää määritellä oikeat ja riittävät keinot työtyytyväisyyden ylläpitoon. Näin toimimalla osaaminen ja ammattitaito pysyy hyvinvointialueen käytettävissä. Vuodesta 2023 tulee järjestelmällisesti seurata henkilöstön työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia kartoittavan Pulssi-kyselyn tuloksia ja tehdä tarvittavia kehittämistoimenpiteitä.

Tarkastuslautakunta kantaa erityistä huolta viestinnän mahdollisuuksista tukea hyvinvointialueen tuottamien palveluiden tavoitettavuutta. Asukkaiden tarvitseman tiedon tulee olla saavutettavissa ja tiedon tulee olla helposti saatavilla. Sosiaali- ja terveystoimen palvelustrategian laatimisen yhteydessä tulee viestiä hyvinvointialuelain mukaisesti kaikista niistä mahdollisuuksista, joilla palvelustrategian lopputulokseen voidaan vaikuttaa.

Strategian edistämisen ja jalkauttamisen näkökulmasta tulee kiinnittää huomiota viestinnän mahdollisuuksiin hoitaa tehtäväänsä. Viestinnän resurssit tulee turvata, jotta viestinnällisesti voidaan huomioida sekä hyvinvointialueen maantieteellinen koko että kaksikielisten palveluiden järjestäminen.

Viestintä ja osallisuus

lue lisää
kappaleessa 6

Hankinnat

lue lisää
kappaleessa 7

Hankintojen toteuttaminen ja ostopalvelujen hallinta tulee olemaan yksi Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen keskeisistä taloussuunnitelmakauden haasteista. Vuoden 2022 tilinpäätöksestä palveluiden oston määrärahat ovat moninkertaistuneet. Hyvinvointialueen vuoden 2023 talousarviossa palveluiden ostoon on varattu jo yli 1,3 miljardia euroa.

Tulee varmistaa se, että hankinta saa toiminnalleen riittävät resurssit ja kaiken tarvittavan tuen. Lisäksi tulee varmistua tavoista, joilla ostopalveluiden toteuttajat myös raportoivat hankinnalle havainnoistaan ja ilmoittavat kehitystarpeistaan.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella ei ole vuoden 2022 tilinpäätöksen jälkeen taseeseen kertynyttä alijäämää. Hyvinvointialueen vuoden 2023 talousarvio hyväksyttiin aluevaltuustossa 13.12.2022 noin 71 miljoonaa euroa alijäämäisenä. Talousarviosta 2023 päätettäessä hyväksyttiin se, että hyvinvointialueen taseeseen kertyisi taloussuunnitelmakaudelta vuoden 2025 loppuun mennessä alijäämää noin seitsemän miljoonaa euroa.

Jotta Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen talous olisi tasapainossa hyvinvointialuelain tarkoittamalla tavalla taloussuunnitelmakauden 2025 loppuun mennessä, edellyttää se hyväksytyt valmistelurahoituksen lisäksi valtionrahoituksen ja toimintakatteen toteutumista taloussuunnitelmakaudella talousarviossa 2023 määritellyllä tavalla. Toimintakatteen toteutuminen suunnitellusti edellyttää hyvinvointialueen menojen kasvun rajaamista taloussuunnitelmakaudella noin 1,5 prosentin tasoon.

Hyvinvointialueella tule kiinnittää huomiota strategian kahteen talouden tasapainottamista koskevaan tavoitteeseen. Ensinnäkin strategiassa on määrätty, että palvelustrategian laatimisen yhteydessä tehdään talouden tasapainottamissuunnitelma, jossa määritellään vuosittain tehtävät talouden sopeuttamistoimet. Toiseksi, hyvinvointialueen talouden tulee olla tasapainossa taloussuunnitelmakauden loppuun mennessä. Tilivelvolliset tulee osallistaa talousarvioseurantaprosessiin ja ottaa huomioon, kun talouden suunnittelun ja seurannan perusteella hyvinvointialueella ryhdytään taloutta tasapainottaviin toimenpiteisiin.

Talousarvion toimeenpanon ja talouden riittävyyden näkökulmasta tulee Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen omien tulojen hallintaa kehittää. Osana talouden kokonaishallintaa tulee tunnistaa ja hyödyntää sopivimmat tavat käyttötalousmenojen kattamiseen. Tarkastuslautakunnan selvityksen perusteella taloushallintoyksikön kehittämiskohteena tulee käyttötalousmenojen osalta olemaan ostopalveluiden hallinta. Erityisesti tulee tarkastella erikoissairaanhoidon kokonaisuutta ja mahdollisuutta yhteistyön vahvistamiseen HUS-yhtymän kanssa.

Talous
lue lisää
kappaleessa 8

Sisäinen valvonta

lue lisää
kappaleessa 9

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen tilinpäätöksessä vuodelta 2022 on raportoitu sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä hyvinvointialueen valmisteluvaiheen näkökulmasta. Toimintakertomuksessa tehtyä raportointia voidaan kehittää edelleen. Tilinpäätösraportoinnissa tulee ottaa selkeämmin kantaa merkittävimpiin riskeihin ja epävarmuustekijöihin. Samalla tulee arvioida riittävästi tulevaisuuden mahdollisuuksia sekä esittää toimenpiteitä havaittujen puutteiden korjaamiseksi.

Aluehallituksella ja hyvinvointialuejohtajalla tulee olla sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tilanteesta tarkka, yhdenmukainen ja tehokkaasti johdettu kuva. Esimerkiksi konsernipalveluiden järjestämisen osalta on linjattu, että konsernihallinnossa ja palvelualueilla ei ole päällekkäisiä toimintoja ja käynnistämisvaiheen ratkaisut eivät ole välttämättä pysyviä ja pitkäaikaisia.

Hyvinvointialueen konsernipalveluiden, pelastuslaitoksen palvelualueen hallinto-osien ja palvelualueiden yleisten valvontatoimintojen tehtäväjärjestelyjä tulee selkeyttää ja yhtenäistää hyvinvointialueen tarpeita vastaaviksi.

3 Tarkastuslautakunnan toiminnan suunnittelu ja toimintatavat

Tarkastuslautakunta antaa hyvinvointialuelain mukaisesti aluevaltuustolle vuosittain arviointikertomuksen. Arviointikertomuksessa esitetään tarkastuslautakunnan arviointisuunnitelmassaan ja työsuunnitelmissaan hyväksymät arvioinnit ja niiden tulokset.

3.1 Arviointitoiminta

Tarkastuslautakunnan tehtävänä on hyvinvointialuelain mukaan arvioida, ovatko aluevaltuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet hyvinvointialueella sekä hyvinvointialuekonsernissa toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Tätä tarkoitusta varten tarkastuslautakunnan tulee laatia arviointisuunnitelma. Kuvassa 1 on esitetty tarkastuslautakunnan arviointisuunnitelma kuluvalle valtuustokaudella.



Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen tarkastuslautakunnan arviointisuunnitelma kuluvalle valtuustokaudella

Valtuustokausi		Prosessi
<p>1. vuosi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aluevaltuuston päätöksien toteuttaminen, toteuttamisen reunaehdot ja toteuttamisen edellytykset: strategia ja johtamisjärjestelmä • Tavoiteasetanta, strategian ja taloussuunnitelman yhteys • Talouden tasapaino • Erilliskysymykset 	<p>Toiminnan perusteet</p>
<p>2. ja 3. vuosi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvinvointialueen strategian painopisteiden mukaiset kohteet, myös hyvinvointialuekonsernissa • Palvelustrategia, pelastustoimen palvelutasopäätös ja strategian mittarit • Talouden tasapainotus • Erilliskysymykset 	<p>Toteutus, vaihtoehdot, raportointi</p>
<p>4. vuosi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan järjestäminen tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla, valtuustokauden strategian yhteenveertoarviointi • Talouden tasapainon saavuttaminen • Valtuustokauden aikaiset erilliskysymykset 	<p>Tulokset</p>

Kuva 1. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen tarkastuslautakunnan arviointisuunnitelma

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen vuoden 2022 talousarvio valmisteltiin Espoon kaupunginhallituksen nimeämän hyvinvointialueen väliaikaisen valmistelutoimielimen toimesta. Valmistelutoimielin käsitteli 29.9.2021 toimintavuoden 2022 rahoituskokonaisuutta valtiovarainministeriön kesällä 2021 tekemän valtionavustuksia koskevan päätöksen perusteella. Väliaikainen valmistelutoimielin hyväksyi vuoden 2022 muutetun talousarvion 28.2.2022 ennen aluevaaleissa valitun aluevaltuuston toimikauden alkua 1.3.2022.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen strategiset tavoitteet on hyväksytty aluevaltuustossa 25.10.2022. Tarkastuslautakunta arvioi tämän perusteella tässä arviointikertomuksessa arviointisuunnitelmansa mukaisesti hyvinvointialueen hallinnon järjestämistä strategian toimeenpanon ja palveluiden järjestämisen lähtötilanteessa. Erytisenä painopisteenä on strateginen johtaminen ja tavoiteasetanta.

Arviointia tehdessään tarkastuslautakunta hyödyntää hyvinvointialueen omissa järjestelmissä olevaa tietoa, haastatteluja ja lautakunnan järjestämiä kuulemisia, arviointikertomusten johdosta annettuja vastauksia ja tehtyjä päätöksiä sekä lautakuntaa varten erikseen koottua ja laadittua materiaalia. Tulevaisuuden tavoitteena on laajentaa arvioinnin yhteistyötä eri hyvinvointialueiden kesken vertailutietojen tuottamiseksi.

Hyvinvointialueella valtuustokausi kestää neljä vuotta. Tarkastuslautakunta arvioi hyvinvointialueen toimintaa vuosittain koko valtuustokauden ajan ja tuottaa vastaavana aikana neljä arviointikertomusta. Tarkastuslautakunnan tavoitteena on, että nämä neljä arviointikertomusta muodostavat kokonaisuuden. Näin toteutettu arviointi tuottaa pitkäaikaista lisäarvoa hyvinvointialueen päätöksentekoon. Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan toiminnan tuloksellisuus ja tarkoituksenmukaisuus muodostuu perustellusti vertaamalla keskenään valtuustokauden eri vuosien tavoitteiden toteutumista ja niiden suhdetta strategiaan.

Aluehallitus antaa hyvinvointialuelain mukaisesti aluevaltuustolle lausunnon toimenpiteistä, joihin arviointikertomus antaa aihetta. Tämän perusteella tässä arviointikertomuksessa esitetyt havainnot eivät ole olleet erillisellä lausuntokierroksella ennen julkaisemistaan. Arviointityössä tarkastuslautakuntaa avustaa ulkoisen tarkastuksen yksikkö. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen lakisääteisenä tilintarkastajana on vuonna 2022 ollut BDO Audiator Oy.

3.2 Tarkastuslautakunta

Kuluvalla valtuustokaudella Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen tarkastuslautakuntaan kuuluu kolmetoista varsinaista jäsentä, joilla kullakin on henkilökohtainen varajäsen. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen tarkastuslautakunta on suoraan aluevaltuuston alainen lakisääteinen toimielin.

Varsinaiset jäsenet	Varajäsenet
Alaviiri Kaisa, puheenjohtaja	Viljakainen Paula
Gästrin Eva-Lena, varapuheenjohtaja	Hertzberg Tove
Aaltola Maija	Fagerström Noora
Pentikäinen Aulikki	Boström Marianne
Järvinen Hannu	Keronen Jiri
Karjalainen Tapio	Lehtonen Akseli
Karimäki Johanna	Ramsland Satu
Salo Eira	Wellman Eija
Kjerin Ulf	Båsk Gustav
Suokas Terhi	Nukarinen Neea
Partinen Markku	Särkijärvi Jouni
Halkosaari Tommi	Saario Pasi
Ala-Reinikka Tapani	Filppula Olavi

Tarkastuslautakunta järjesti toimintavuonna 2022 yhdeksän kokousta.

4 Strategia ja hallinnon järjestäminen

Hyvinvointialueen strategia on lakisääteinen hyvinvointialueen palveluiden järjestämistä ohjaava asiakirja. Strategiassa hyvinvointialueen tulee muun muassa asettaa toiminnalle ja taloudelle pitkän aikavälin tavoitteita ja määritellä se, kuinka sen toteutumista arvioidaan ja seurataan. Strategiassa tulee ottaa huomioon asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen, palveluiden tuottamista ja järjestämistä koskevat strategiset linjaukset, säädetyt palvelutavoitteet, omistaja- ja henkilöstöpolitiikka sekä asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet.

Strategian tulee perustua arviointiin hyvinvointialueen nykytilasta sekä tulevista ja mahdollisista toimintaympäristön muutoksista. Kaksikielisellä hyvinvointialueella strategiassa tulee lisäksi huomioida kielellisten oikeuksien toteutuminen niin palveluiden järjestämisessä kuin niiden tuottamisessakin. Pääperiaate on, että yksilöiden kielellisiä oikeuksia tulee aluehallinnon järjestämissä palveluissa edistää.

Toiminnan ja talouden suunnittelua ja johtamista varten hyvinvointialueen tulee laatia strategian lisäksi sekä sosiaali- ja terveystalouden palvelustrategia että pelastustoimen palvelutasopäätös. Palvelustrategia perustuu lakiin sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestämisestä ja siinä on otettava huomioon vastaavassa laissa määritetyt valtakunnalliset tavoitteet sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiselle. Pelastustoimen palvelutasopäätös perustuu lakiin pelastustoimen järjestämisestä ja siinä on samalla tavoin otettava huomioon vastaavan lain valtakunnalliset tavoitteet pelastustoimen järjestämiselle.

Hyvinvointialueiden strategiatyön tavoitteena on valtioneuvoston mukaan Suomen hyvinvointialueuudistuksen tavoitteiden toteuttaminen uusilla, kehittyvillä tavoilla. Keskiössä on se, kuinka hyvinvointialueet onnistuvat tukemaan hyvinvointialueuudistuksen tavoitteiden toteutumista oman hyvinvointialueen strategian kehittämällä. Valtioneuvoston uudistukselle asettamat valtakunnalliset tavoitteet tarkasteluhetkellä on esitelty kuvassa 2. Valtioneuvosto vahvistaa uudistuksen tavoitteet joka neljäs vuosi.

Hyvinvointialueuudistuksen valtakunnalliset tavoitteet

1. Turvata yhdenvertaiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelut hyvinvointialueella asuville
2. Parantaa palvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta
3. Kaventaa hyvinvointi- ja terveyseroja
4. Turvata ammattitaitoisen työvoiman saanti
5. Vastata ikääntymisen ja syntyvyyden laskun aiheuttamiin haasteisiin
6. Hillitä kustannusten kasvua

Kuva 2. Hyvinvointialueuudistuksen valtakunnalliset tavoitteet.



4.1 Tavoitteellinen johtaminen

Valtioneuvoston strategisen suunnittelun taustalla on ollut ajatus siitä, että valtioneuvoston hyvinvointialueuudistuksen tavoitteet kyettäisiin saavuttamaan hyvinvointialueilla valittujen strategisten painopisteiden ja tavoitteiden avulla. Vastavasti hyvinvointialueilla tehtävien sosiaali- ja terveystoimen palvelustrategioiden ja pelastustoimen palvelutasopäätöksiens ensisijaisena tavoitteena on määritellä, miten palvelut hyvinvointialuetasoisesti toteutetaan.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue on toimintavuoden 2022 aikana valmistellut sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palveluiden järjestämistä vastuun vastaanottamista vuoden 2023 alusta lähtien. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia hyväksyttiin aluevaltuustossa lokakuun 2022 lopussa ja siinä tehtiin neljä strategista painopistevalintaa, joita Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella kutsutaan päämääriksi. Hyvinvointialueella on strategian hyväksymisen yhteydessä päätetty, että sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategiasta ja pelastustoimen palvelutasopäätöksestä päätetään vuoden 2023 aikana. Tämän johdosta tarkastuslautakunta tarkastelee vuoden 2023 alun tilannetta strategisen tavoitejohtamisen näkökulmasta painottaen tavoiteasettelun jatkuvuutta.

Valtioneuvoston tavoitteiden ja Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen päämäärien tavoitteiden vertailu on esitetty kuvassa 3. Tarkastuslautakunnan tekemästä vertailusta on havaittavissa se, että Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen päämäärät ja tavoitteet toteuttavat hyvin valtioneuvoston uudistukselle asettamia tavoitteita. Uudistuksen alkuvaiheissa Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen strateginen johtaminen näyttäisi määrällisesti painottuvan kahteen valtakunnalliseen tavoitteeseen. Näitä valtakunnallisia tavoitteita ovat palveluiden saatavuus ja saavutettavuuden parantaminen sekä ikääntymisen ja syntyvyyden laskun aiheuttamiin haasteisiin vastaaminen. Se, kuinka valtioneuvoston toivomia uusia ja kehittyviä tapoja Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen strategian toteuttamiseksi valitaan, jää tarkastuslautakunnan tarkastelussa vielä tällä hetkellä avoimeksi. Tämä johtuu siitä, että sosiaali- ja terveystoimen palvelustrategiasta ja pelastustoimen palvelutasopäätöksestä ei ole hyvinvointialueella vielä päätetty.

Hyvinvointialueuudistuksen valtakunnallisten tavoitteiden ja Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen strategisten tavoitteiden vastaavuudet

Valtakunnalliset tavoitteet

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia

Tavoite 1

Turvata yhdenvertaiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelut hyvinvointialueella asuville

Päämäärä 1

Edistämme asukkaidemme hyvinvointia ja turvallisuutta.



Päämäärä 4

Saavutamme parhaat tulokset sujuvalla yhteistyöllä.



Tavoite 2

Parantaa palvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta

Päämäärä 1

Edistämme asukkaidemme hyvinvointia ja turvallisuutta.



Päämäärä 2

Järjestämme ja uudistamme palveluja kestäväällä tavalla.



Päämäärä 4

Saavutamme parhaat tulokset sujuvalla yhteistyöllä.



Tavoite 3

Kaventaa hyvinvointi- ja terveyseroja

Päämäärä 1

Edistämme asukkaidemme hyvinvointia ja turvallisuutta.



Päämäärä 4

Saavutamme parhaat tulokset sujuvalla yhteistyöllä.



Tavoite 4

Turvata ammattitaitoisen työvoiman saanti

Päämäärä 3

Teemme yhdessä hyvinvoivan ja halutun työyhteisön.



Päämäärä 4

Saavutamme parhaat tulokset sujuvalla yhteistyöllä.



Tavoite 5

Vastata ikääntymisen ja syntyvyyden laskun aiheuttamiin haasteisiin

Päämäärä 1

Edistämme asukkaidemme hyvinvointia ja turvallisuutta.



Päämäärä 2

Järjestämme ja uudistamme palveluja kestäväällä tavalla.



Päämäärä 4

Saavutamme parhaat tulokset sujuvalla yhteistyöllä.



Tavoite 6

Hillitä kustannusten kasvua

Päämäärä 2

Järjestämme ja uudistamme palveluja kestäväällä tavalla.




Päämäärä 4

Saavutamme parhaat tulokset sujuvalla yhteistyöllä.



Kuva 3. Hyvinvointialueuudistuksen valtakunnalliset tavoitteet ja Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen strategisten tavoitteiden vastaavuudet.



Valtioneuvoston mukaan hyvinvointialueen strategian ja sitä toimeenpanevien palvelustrategian ja palvelutasopäätöksen tulisi ohjata hyvinvointialueen taloussuunnittelua. Hyvinvointialueen taloussuunnittelussa tulisi siten kyetä jakamaan yksityiskohdaisemmat tavoitteet taloussuunnitelmakaudelle. Samalla tulisi varmistua siitä, että taloussuunnitelmataavoitteet ja taloudensuunnittelu kohtaavat ja vastaavat toisiaan. Tämä tarkoittaa tarkastuslautakunnan mukaan käytännössä sitä, että strategiassa ja taloussuunnitelmassa asetetuille tavoitteille on varattu tarkoitusta varten riittävät resurssit. Tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi toiminnan järjestämiseen, toimintatapoihin ja suoritemääriin.

Kuvassa 4 on esitetty Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen strategiset päämäärät ja niiden tavoitteet sekä tarkastuslautakunnan huomioimia hallinnon järjestämistä koskevia talousarviotavoitteita vuodelta 2022. Kuten kuvasta 4 havaitaan, vastasivat Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen vuoden 2022 talousarviotavoitteet syksyllä 2022 hyväksyttyä strategiaa vain osin. Tarkastuslautakunnan tekemässä vertailussa suurin osa talousarviotavoitteista vuodelta 2022 kohdistuu Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen strategian yhteen päämäärään ja sen yhteen tavoitteeseen. Strategisena tavoitteena oli varautua tarvittavin suunnitelmin ja etukäteisvalmisteluin tehtävien huolehtimisesta myös häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Hyvinvointialueen asukkaiden hyvinvointia ja turvallisuuden edistämistä koskevaan päämäärään sisältyi myös viisi muuta tavoitetta. Kokonaisuudessaan hyvinvointialueen strategiassa on 22 erillistä tavoitetta.



Päämäärä 1

Edistämme asukkaidemme hyvinvointia ja turvallisuutta.

2022 Tarkastuslautakunnan huomioimia vuoden 2022 talousarviotavoitteita

2023 Tarkastuslautakunnan huomioimia vuoden 2023 strategisia tavoitteita

1. Asiakkaiden tyytyväisyys palveluihin ja niiden saatavuuteen paranee.

2023 2. Asiakkaiden osallisuus- ja vaikuttamismahdollisuudet vahvistuvat. Hyvinvointialueelle laaditaan osallisuusohjelma vuoden 2023 aikana.

3. Matalan kynnyksen palveluja vahvistetaan kaikissa ikäryhmissä.

4. Mielenterveys- ja päihdepalveluita uudistetaan siten, että asiakkaiden pääsy palveluiden piiriin paranee.

2023 5. Vuoden 2023 aikana laadittavan palvelustrategian painopisteitä ovat vaikuttava ennaltaehkäisy, laadukkaat lähipalvelut, kustannusvaikuttavuuden kasvattaminen sekä digi- ja liikkuvien palvelujen tehokas hyödyntäminen. Pelastustoimen osalta laaditaan palvelutasopäätös.

2022 6. Hyvinvointialue varautuu tarvittavin suunnitelmin ja etukäteisvalmisteluin huolehtimaan tehtävistään myös häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa.



Päämäärä 2

Järjestämme ja uudistamme palveluja kestäväällä tavalla.

2022 Tarkastuslautakunnan huomioimia vuoden 2022 talousarviotavoitteita

2023 Tarkastuslautakunnan huomioimia vuoden 2023 strategisia tavoitteita

2023 1. Hyvinvointialueen talous on tasapainossa talouden suunnitelmakauden loppuun mennessä.

2023 2. Palvelustrategian laatimisen yhteydessä tehdään talouden tasapainottamishjelma, jossa määritellään vuosittain tehtävät talouden sopeuttamistoimet.

3. Pitkän aikavälin talouden tasapainotuksen keskeisiä keinoja ovat monituottajamallin vaikuttava hyödyntäminen, sujuvat hoitopolut, digitalisaation edistäminen, palvelujen rakenteelliset muutokset ja kustannustietoisuus.

2023 4. Hyvinvointialue on edelläkävijä digitaalisten sovellusten ja teknologian hyödyntämisessä. Vuonna 2023 laaditaan digipalvelujen tiekartta.

5. Osana palvelustrategian toimeenpanoa käynnistetään hyvinvointialueen toimitilasunnittelu, joka tukee palvelustrategian tavoitteita ja edistää talouden tasapainottamista.

2023 6. Vuonna 2023 arvioidaan tuotantotavat ja laaditaan hankintastrategia.

7. Laaditaan hyvinvointialueelle ilmasto-ohjelma ja tiekartta toimista, joilla edistetään hiilineutraaliuden saavuttamista.



Päämäärä 3

Teemme yhdessä hyvinvoivan ja halutun työyhteisön.

2022 Tarkastuslautakunnan huomioimia vuoden 2022 talousarviotavoitteita

2023 Tarkastuslautakunnan huomioimia vuoden 2023 strategisia tavoitteita

2023 1. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueesta kehittyy veto- ja pitovoimaltaan kilpailukykyinen työyhteisö.

2. Työvoiman saatavuutta parannetaan esimerkiksi hyödyntämällä aktiivisesti kansainvälistä rekrytointia ja tiivistämällä yhteistyötä sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia kouluttavien oppilaitosten kanssa.

3. Kehitämme suunnitelmallisesti yhteistä, osallistavaa ja valmentavaa työkulttuuria.

2023 4. Panostamme työntekijöidemme osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvointiin.



Päämäärä 4

Saavutamme parhaat tulokset sujuvalla yhteistyöllä.

2022

Tarkastuslautakunnan huomioimia vuoden 2022 talousarviotavoitteita

2023

Tarkastuslautakunnan huomioimia vuoden 2023 strategisia tavoitteita

1. Rakennetaan kuntien kanssa vaikuttavat palvelujen yhteistyömallit erityisesti lasten ja nuorten palveluissa, työllisyyden edistämisessä sekä maahanmuuttajapalveluissa.

2. Rakennetaan hyvinvointialueen ja HUS-yhtymän yhteistyölle toimivat rakenteet ja asetetaan yhteisille palvelukokonaisuuksille tavoitteet.

3. Teemme saumatonta yhteistyötä kolmannen sektorin toimijoiden ja kuntien kanssa hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi sekä ongelmien ennaltaehkäisemiseksi.


2023

4. Yksityisen palvelutuotannon osuutta tuotetuista palveluista nostetaan nykyisestä niissä palveluissa, joissa on saatavissa kustannustehokkuutta ja parempaa laatua monituottajuuden avulla.

2023

5. Luomme vuonna 2023 suunnitelman ruotsinkielisten sote-palveluiden kehittämiseksi yhdessä muiden kaksikielisten hyvinvointialueiden kanssa.

Kuva 4. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen strategiset tavoitteet ja vuoden 2022 talousarviotavoitteiden vastaavuus.




Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen talousarvio vuodelle 2022 otettiin käyttöön ennen hyvinvointialueen strategian hyväksymistä lokakuussa 2022. Tämän johdosta tarkastuslautakunta pitää luonnollisena sitä, että vuodelle 2022 hyväksytyssä talousarviossa asetettiin tavoitteita pääosin hallinnon järjestämiseen ja organisaation muodostamiseen liittyen. Tämän johdosta on myös ymmärrettävää, että vuoden 2022 talousarviotavoitteet vastasivat hyvinvointialueen strategian tavoitteita vain osin.

Strategisen tavoitejohtamisen kannalta strategisten tavoitteiden ja talousarvio-tavoitteiden vertailu ja tavoitteiden jatkuvuuden osoittaminen on tarkastuslautakunnan mukaan kuitenkin välttämätöntä jo tässä vaiheessa. Vuodesta 2023 alkaen myös taloussuunnitelmakauden tavoitteiden tulisi toteuttaa koko strategiaa. Se, kuinka sosiaali- ja terveystoimen palvelustrategia ja pelastustoimen palvelutasopäätös jalkautetaan lopulta osaksi taloussuunnittelua ja toisaalta kytketään joustavaksi osaksi hyvinvointialueen johtamisjärjestelmää, jää tarkasteluhetkellä avoimeksi. Sosiaali- ja terveystoimen palvelustrategia ja pelastustoimen palvelutasopäätös ovat vuoden 2023 alussa valmistelussa. Keskeistä on tarkastuslautakunnan mukaan kuitenkin se, että tavoitteet ja käytössä olevat resurssit kohtaavat toisensa. Tämän lisäksi tulisi erityisesti tavoitetasolla kiinnittää huomiota siihen, kuinka monta strategista ohjausasiakirjaa hyvinvointialueella voi olla ja milloin päätöksenteossa tulisi arvioida joustavampia tapoja toiminnan johtamiseksi.

Lähtötilanteessa taloussuunnitelmatavoitteet eivät täysin toteuta strategiaa. Taloussuunnitelmakauden tavoitteet ovat tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan tässä vaiheessa olennainen osa käytössä olevaa johtamisjärjestelmää. Tavoitteiden jalkauttamisen ja henkilöstöjohtamisen kannalta voi kuitenkin häiriötä kehittyä vuonna 2023. Uhkana voidaan nähdä tilanne, jossa sosiaali- ja terveystoimen palvelustrategian ja pelastustoimen palvelutasopäätöksen valmistelu pitkittyy. Voi syntyä tilanne, jossa hyvinvointialueelle ehtii muodostua toimintatapoja, jotka eivät tue strategista johtamista, taloussuunnittelua ja organisaation jatkokehittämistä yhteisesti sovittujen periaatteiden mukaisesti. Strategisen ohjauksen jatkovalmistelussa on myös huomioitava se, että valmistelumateriaalit tuotetaan ja valmistelua johdetaan sekä suomeksi että ruotsiksi. Tarkastuslautakunnan havaintojen mukaan vuonna 2022 strategian valmistelu toteutettiin pääasiassa suomeksi.

Periaatteiden ja toimintatapojen selkeytymättömyys on nähtävissä vuoden 2023 alussa siirtymäkauden jälkeen hallinnon organisoitumisen ja hallinnon järjestämisen tavoissa. Tarkastuslautakunnan havaintojen mukaan keskeiseksi näyttäisi muodostuvan se, kuinka avointa organisoituminen ja asioiden valmistelu on, kuinka hyvin organisaation eri tasot ovat toistensa tavoitettavissa sekä se, kuinka aluehallituksen alaiset luottamustoimielimet pystyvät tukemaan hyvinvointialueen demokraattista kehittämistä.

Hyvinvointialueen toiminnan avoimuus tulee olemaan merkittävä tekijä osana luottamuksen rakentamista organisaation eri toimijoiden kesken. Luottamus on tarkastuslautakunnan mukaan edellytys sille, että lähitulevaisuudessa palveluja kyetään



kehittämään hyvinvointialueella tehokkaasti niukkenevien resurssien ristipaineessa. Päätöksentekovallan osalta on organisoitumisen alkuvaiheissa havaittavissa todellisen päätöksentekovallan keskittymistä. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen hallintosäännön mukaan aluehallituksella on aluevaltuuston alainen päätösvalta, kun muilla ei-lakisääteisillä lautakunnilla on pääasiassa asioiden linjaus-, lausunto- ja seuranta-valta. Tarkastuslautakunta esittää huolensa siitä, kuinka ei-lakisääteiset lautakunnat voivat tosiasiallisesti vaikuttaa päätöksentekoon. Tarkastuslautakunta kysyy, onko kyseisten lautakuntien toiminta järjestetty riittävän tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti? Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan organisaation kehittämisessä tulisi tavoitteiden hallinnan näkökulmasta kuitenkin tarkastella johtamista ja organisoitumista alueen ja sen asukkaiden tarpeiden kautta. Eräitä verorahoituksella järjestettävän toiminnan pääperiaatteita ovat kuitenkin organisaation toiminnan läpinäkyvyys ja selkeys sekä demokratian kehittäminen.

Tarkastuslautakunta nostaa siksi esiin tässä vaiheessa myös hyvinvointialueen strategiasta tavoitteita, joita se pitää vuoden 2023 toiminnan osalta huomionarvoisina. Nämä strategiset tavoitteet on merkitty myös kuvaan 4. Tavoitteet ovat valikoituneet vuoden 2022 toimintaa koskevan arvioinnin perusteella ja ne perustuvat havaintoihin, joita tässä arviointikertomuksessa on tehty. Vuodelle 2023 kohdistuvat tavoitteet huomioidaan tämän johdosta soveltuvin osin tämän arviointikertomuksen eri kohdissa.

Tarkastuslautakunnan huomiot

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia hyväksyttiin aluevaltuustossa lokakuun 2022 lopussa. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen strategiset päämäärät ja tavoitteet toteuttavat hyvin valtioneuvoston hyvinvointialueuudistukselle asettamia tavoitteita. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen strateginen johtaminen painottaa hyvinvointialueuudistuksen valtakunnallisista tavoitteista palveluiden saatavuutta ja saavutettavuuden parantamista sekä ikääntymisen ja syntyvyyden laskun aiheuttamiin haasteisiin vastaamista.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen vuoden 2022 talousarviotavoitteet toteuttavat syksyllä 2022 hyväksytyä strategiaa vain osin. Pääasiassa vuoden 2022 talousarviotavoitteet toteuttavat etukäteisvalmisteluun ja suunnitteluun liittyvää strategista tavoitetta.

Hyvinvointialueen toiminnan valmistelu on vielä kesken. Periaatteiden ja toimintatapojen selkeytymättömyys ilmenee organisoitumisen ja asioiden valmistelun avoimuuden haasteena, organisaation eri tasojen tavoitettavuuden ongelmina sekä siinä, kuinka hyvin aluehallituksen alaiset luottamustoimielimet pystyvät tukemaan hyvinvointialueen demokraattista kehittämistä. Päätöksentekovallan osalta on organisoitumisen alkuvaiheissa havaittavissa todellisen päätöksentekovallan keskittymistä. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen hallintosäännön mukaan aluehallituksella on aluevaltuuston alainen päätösvalta, kun muilla ei-lakisääteisillä lautakunnilla on pääasiassa asioiden linjaus-, lausunto- ja seurantavalta.

4.2 Tiedon tuottaminen ja mittaaminen

Tarkastuslautakunta käsitteli vuoden 2021 arviointikertomuksessaan hyvinvointialueen tavoitteita ja mittareita. Tarkastelun keskiössä oli se, että toimintaa tai sen vaikutuksia ei voitu arvioida riittävien perusteiden puuttuessa. Tarkastuslautakunta edellytti, että vuodelle 2022 ja etenkin vuodelle 2023 tulee olla tavoitteet ja mittarit, joilla tavoitteiden toteutumista ja vaikuttavuutta voidaan seurata. Tarkastuslautakunnan vuonna 2022 saamien selvitysten mukaan riittäviä arviointiperusteita ei ollut, koska esimerkiksi vuoden 2021 talousarvio ei sisältänyt varsinaisia palvelutoiminnalle asetettuja tavoitteita. Toimintavuonna 2021 valmisteltiin tulevaa hyvinvointialueen palvelurakennetta ja suunniteltiin toimintaa. Tarkastuslautakunnan havaintojen mukaan myöskään vuoden 2022 talousarviossa ei määritelty riittäviä mittareita talousarviotavoitteiden toteutumisen seuraamiseksi. Vuoden 2022 talousarviossa ei vielä määritelty esimerkiksi sitä, kuinka mittareita tulisi luoda ja kehittää, jotta tuotettavien palveluiden vaikuttavuutta voitaisiin todellisuudessa seurata.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella aloitettiin vuoden 2022 valmistelujen aikana myös yhteisten ja välttämättömien tietojen keruun suunnittelu ja toimintatapojen organisointi. Hyvinvointialueelle perustettiin muun muassa tiedolla johtamisen yksikkö, jonka tehtävänä on sekä johtaa tiedolla johtamisen työkalujen ja toimintatapojen kehittämistä, että tuottaa analyysejä Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen johdon, ammattilaisten ja asukkaiden tarpeisiin. Yhtenä keskeisimpänä tavoitteena tiedolla johtamisen yksiköllä on hyvinvointialueen yhteisen tietoaltaan kehittäminen. Tietoaltaaseen tullaan kokoamaan keskeisimpien asiakas- ja potilastietojärjestelmien, hyvinvointialueen talousjärjestelmän, henkilöstöjärjestelmän sekä erikoissairaanhoidon tuottavan HUS -yhtymän tiedot. Tarkoituksena on, että tietoallas toisi valmistuessaan parempia ja luotettavampia työkaluja sosiaali- ja terveystalouden johtamiseen.

Tarkastuslautakunnan saamien selvitysten mukaan vuoden 2022 aikana tiedolla johtamisen yksikön osalta kartoitettiin lähtötilanne, tunnistettiin tietojohtamisen palvelutarpeet, rajapinnat ja tietoarkkitehtuuri sekä määriteltiin tiedon hyödyntäjät. Samalla asetettiin tavoitteet tiedolla johtamiselle ja tuotettiin suunnitelma tavoitteisiin pääsemiseksi. Tarkastuslautakunnan havaintojen mukaan vuoden 2022 tavoitteet ovat tietoaltaan kehittämisen osalta toteutuneet. Keskeisimpinä onnistumisina voidaan pitää kehittyneitä ja tiivistä yhteistyötä palvelutuotannon toimijoiden kanssa, yksikön organisoitumista sekä tietoaltaan teknisen perustan rakentamista.

Tiedon tarve hyvinvointialueella on kuitenkin laajaa ja tietoa tuotetaan useilla eri tavoilla. Tiedon tuotanto on tarkastuslautakunnan saamien selvitysten mukaan erittäin hajautunutta. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella on useita tiedon tuottajia, jotka tarkastelevat käytössä olevaa tietoa paitsi omista myös asiakkaiden lähtökohdista käsin. Tarkasteluhetkellä tietoa tuottavat muun muassa palvelualueet ja konsernipalveluista talouden lisäksi tukipalvelut. Tiedolla johtamisen yksikkö toimii talouden kokonaisuudessa. Tiedon tuotanto on lisäksi henkilösidonnaista ja sen tuottamisen

tavat ovat työläisiä. Tarvittavat tiedot on haettava eri työkaluista ja raporteista sekä tiedon luotettavuuden tason on havaittu olevan alhainen. Tiedolla johtamisen yksikkö on tarkastuslautakunnan havaintojen mukaan tehnyt suunnitelmat siitä, kuinka tiedolla johtamisen tuotannollinen toiminta ja jatkuva kehittäminen mahdollistetaan vuodesta 2025 eteenpäin. Suunnitelman mukaisesti on vuoden 2023 alussa aloitettu tiedolla johtamisen perustan ja toimintatapojen luominen. Tarkastuslautakunnalle jäi tehdyssä tarkastelussa avoimeksi se, kuinka hyvin muut hyvinvointialueen tiedon tuottajat on kehittämisen alkuvaiheissa otettu mukaan osaksi tiedolla johtamisen kehittämistä.

Tarkastuslautakunta nostaa tiedon tuottamisen osaksi strategista johtamista. Hyvinvointialuelain mukaan strategiassa tulisi määritellä se, kuinka strategian toteutumista arvioidaan ja seurataan. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia hyväksyttiin 25.10.2022 ja talousarvio vuodelle 2023 hyväksyttiin 13.12.2022. Tarkastuslautakunnan tekemässä kartoituksessa (kuva 4) on havaittavissa, että vuoden 2023 alun taloussuunnitelmakauden tavoitteet eivät vielä sellaisenaan ole riittäviä toteuttamaan hyvinvointialueen strategiaa. Tämän johdosta sosiaali- ja terveystoimen palvelustrategia ja pelastustoimen palvelutasopäätöksen yhteydessä tulee määritellä se, kuinka strategian toteutumisesta raportoidaan ja tulosta seurataan sekä se, kuinka toimenpiteiden vaikuttavuutta analysoidaan suhteessa tavoitteisiin. Tällöin on viimeistään tunnistettava myös se, mikä rooli tiedolla johtamisella ja yhteisellä tietoaaltaalla on kokonaiskuvan muodostamisessa ja toisaalta se, mitä tietoja tietoaallastyön kautta ei kyetä tuottamaan. Tarkasteluhetkellä tietoaallastyö on kytketty vain vähän osaksi strategisten tavoitteiden ja mittarien asettamista. Yksi ensimmäisistä kehitettävistä kohteista on nykyisten tiedon kirjaamistapojen yhtenäistäminen.

Strategisten toimenpiteiden vaikuttavuuden arvioinnissa on tarkastuslautakunnan mukaan tärkeää seurata sitä, kuinka hyvinvointialueen asukkaiden terveys ja hyvinvointi on kehittynyt. Tarkasteluhetkellä hyvinvointialueella ei ole tarkastuslautakunnan saamien selvitysten mukaan vielä riittävästi tietoa siitä, mitä kokonaiskuvan muodostamiseksi tarvitaan. Useiden tietolähteiden yhdistäminen ja niiden sisältämien tietojen hyödyntäminen tulee tulevaisuudessa vaatimaan potilas- ja tietojärjestelmien tiedon yhteensovittamisen lisäksi myös hajanaisen kehittämisen yhtenäistämistä. Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan tulee jo vuoden 2023 alun tilanteessa kiinnittää huomiota siihen, kuinka Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen kokonaistietotuotanto yhtenäistetään. Strategisen johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa hyvinvointialueen tavoitteiden ja niiden toteutumista todentavien mittareiden kehittämisen ja aktiivisen seurannan lisäksi myös toiminnan selkeää ja yksityiskohtaista vastuuttamista.

Tarkastuslautakunnan huomiot

Hyvinvointialueen vuoden 2022 talousarviossa ei määritelty riittäviä mittareita talousarviotavoitteiden toteutumisen seuraamiseksi. Vuoden 2022 talousarviossa ei vielä määritelty esimerkiksi sitä, kuinka mittareita tulisi luoda ja kehittää, jotta tuotettavien palveluiden vaikuttavuutta voitaisiin todellisuudessa seurata.

Hyvinvointialueelle perustettiin toiminnan käynnistämisen yhteydessä muun muassa tiedolla johtamisen yksikkö. Tiedolla johtamisen yksikön tehtävänä on sekä johtaa tiedolla johtamisen työkalujen ja toimintatapojen kehittämistä, että tuottaa analyysejä Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen johdon, ammattilaisten ja asukkaiden tarpeisiin.

Vuoden 2022 tavoitteet ovat yhteisen tietoaltaan kehittämisen osalta toteutuneet. Tietoaltaaseen tullaan tulevaisuudessa kokoamaan keskeisimpien asiakas- ja potilas-tietojärjestelmien, hyvinvointialueen talousjärjestelmän, henkilöstöjärjestelmän sekä erikoissairaanhoidon tuottavan HUS -yhtymän tiedot.

Tarkasteluhetkellä tietoa tuottavat muun muassa palvelualueet ja konsernipalveluista talouden lisäksi tukipalvelut. Tiedolla johtamisen yksikkö toimii talouden kokonaisuudessa. Avoimeksi jää se, kuinka hyvin muut hyvinvointialueen tiedon tuottajat on kehittämisen alkuvaiheissa otettu mukaan osaksi tiedolla johtamisen kehittämistä.

5 Henkilöstöhallinto ja kriittinen siirtymä

Hyvinvointialueuudistuksen voimaanpanolain mukaisesti valmistelutoimielimen tulee selvittää hyvinvointialueelle siirtyvää henkilöstöä ja valmistella aluevaltuustolle ehdotus henkilöstön siirtosuunnitelmasta ja -sopimuksesta. Henkilöstöhallinnon valmistelukokonaisuus jakautui neljään valmistelulinjaan, joita olivat henkilöstön siirtovalmistelu, henkilöstöstrategia ja muutosohjelma, HR-peruspalvelut ja järjestelmät sekä työterveyshuolto. Valmistelutyössä käytettiin lisäksi ulkopuolisia asiantuntijapalveluja. Kuvassa 5 on esitelty henkilöstöhallinnon talousarviotavoitteita vuodelta 2022.



Päämäärä 1

Edistämme asukkaidemme hyvinvointia ja turvallisuutta.

2022 Tarkastuslautakunnan huomioimia vuoden 2022 talousarviotavoitteita

6. Hyvinvointialue varautuu tarvittavin suunnitelmin ja etukäteisvalmisteluin huolehtimaan tehtävistään myös häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa.

Henkilöstöhallinnon tavoitteet

Henkilöstöhallinnon tavoitteina oli suunnitella henkilöstön siirron toimenpiteet ja menettelyt, luoda aloittava HR-organisaatio ja työterveyshuolto, valmistella käyttöönotettavat HR:n perusjärjestelmät ja prosessit sekä valmistella henkilöstöstrategia ja -politiikka.

HR-toiminnon ensisijaisena tavoitteena oli rakentaa vuoden 2022 aikana hyvinvointialueelle henkilöstöhallinnon kriittiset perustoiminnot ja ohjausprosessit siten, että sosiaali- ja terveyspalveluiden ja pelastustoimen järjestämistä vastaava siirto pystytään toteuttamaan hallitusti ja turvallisesti.

Kriittisiä tehtäviä olivat projektien organisoiminen, henkilöstöhallinnon perustoimintojen järjestäminen ulkoisen palvelutuottajan kanssa, työterveyshuollon järjestäminen sekä henkilöstöstrategian valmistelu.

Kuva 5. Henkilöstöhallinnon vuoden 2022 talousarviotavoitteet.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen vuoden 2022 talousarviossa asetettiin valmisteluvaiheen tavoitteiksi henkilöstön siirron toimenpiteiden ja menettelyjen suunnittelu, aloittavan HR-organisaation ja työterveyden luonti ja tämän lisäksi henkilöstöstrategian- ja politiikan sekä käyttöönotettavien HR:n perusjärjestelmien ja prosessien valmistelu. Valmisteluvuotena oli ensisijaisena tavoitteena rakentaa henkilöstöhallinnon kriittiset perustoiminnot ja ohjausprosessit siten, että sosiaali- ja terveystalouden ja pelastustoimen järjestämistä vastaava siirto hyvinvointialueelle pystyttiin toteuttamaan hallitusti ja turvallisesti. Talousarvion tavoitteiden toteuttamiseksi varattiin noin 1,1 miljoonaa euroa, joka on noin kolme prosenttia hyvinvointialueen vuodelle 2022 varatuista valmisteluvaiheen muutetuista toimintakuluista. Vuoden 2022 tilinpäätöksen mukaan henkilöstöhallinnon talousarvion toteuma on alle varattujen määrärahojen, hieman yli 800 000 euroa.

Aluevaltuusto hyväksyi vuoden 2022 alkupuolella ehdotuksen henkilöstön siirtosuunnitelmasta ja -siirtosopimuksesta. Vuoden 2022 tilinpäätöksen mukaan henkilöstöhallinto on joutunut turvautumaan siirtyvän henkilöstön vähyyden selvittyä rekrytointiin myös omien palveluiden turvaamiseksi. Rekrytointiin avulla kyettiin turvaamaan valmistelutyö omalla henkilöstöllä. Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan tämä on tärkeää, jotta hyvinvointialueen strategisen tavoitteen - osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvoinnin panostamiseen - olisi hyvät lähtökohdat. Samalla kyetään turvaamaan osaamisen jatkuvuus myös omassa organisaatiossa. Lopulta oman henkilöstön palkkakustannukset ovat nousseet vuoden 2022 osalta suuremmiksi kuin talousarviota tehtäessä arvioitiin ja ulkopuolisten asiantuntijoiden osuus muodostui suunniteltua pienemmäksi.

Kokonaisuudessaan Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen palveluksessa oli tilikauden 2022 lopussa 103 henkilöä, kun vuoden 2023 alussa henkilöstöä oli jo yli yhdeksän tuhatta. Työajanseurantaan ja palkanmaksuun liittyviä selvittelytehtäviä oli 10.1.2023 kesken vielä 800 hengen osalta. Henkilöiltä puuttui jokin esimerkiksi esihenkilö- tai kustannuspaikkatieto. Pääasiassa henkilötietojen puute johtui konversioajossa tapahtuneesta virheestä ja ikääntyneiden palvelualueen esihenkilöiden muutoksista. Kustannuspaikkatietojen puute korjattiin ottamalla käyttöön ylimääräinen kustannuspaikka, jolta tiedot korjattiin oikealle kustannuspaikalle myöhemmin. Henkilöiden sijoittuminen oikeaan organisaatioon osoittautui tarkastuslautakunnan saamien selvitysten mukaan työläämmäksi kuin arvioitiin. Tehdyistä toimenpiteistä ja aktiivisesta seurannasta johtuen saatiin tammikuun 2023 palkat kuitenkin maksuun. Pikamaksuna palkkoja maksettiin 13.10.2023 kymmenelle henkilölle ja muutamien henkilöiden palkanmaksu tapahtui 16.1.2023.

Vuoden 2022 henkilöstökulut olivat hyvinvointialueella vielä maltilliset 4,3 miljoonaa euroa, kun ne vuoden 2023 talousarviossa ovat jo lähes 500 miljoonaa euroa. Tarkastuslautakunta pitää hyvin suunniteltuna sitä, että henkilöstöhallinnossa keskityttiin ensivaiheissa kriittisen siirtymän varmistamiseen ja henkilöstön etujen turvaamiseen. Tarkastuslautakunta toteaa tämän perusteella, että Länsi-Uudenmaan hyvin-

vointialueella on hyvät edellytykset luoda veto- ja pitovoimaltaan kilpailukykyinen työyhteisö, joka osaltaan edistää hyvinvointialueen strategian toimeenpanoa.

Työterveyslaitos, yhteistyössä sosiaali- ja terveysministeriön kanssa, seurasi hyvinvointialueiden valmistelijoiden hyvinvointia valmisteluvuonna 2022 kuukausittaisilla kyselyillä. Tutkimuksen tarkoituksena oli tukea ja turvata sote-uudistuksen ja hyvinvointialueiden valmistelun onnistumista koostamalla tilannekuva avainhenkilöiden työn kuormituksesta, työhyvinvoinnista ja työstä palautumisesta sekä niiden kehityksestä. Kyselyyn osallistui valmistelijoita yhteensä 20 hyvinvointialueelta sekä Helsingin kaupungilta, Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiristä ja sosiaali- ja terveysministeriöstä.

Työterveyslaitoksen kyselyiden perusteella työn paljous, työpaineiden runsaus, pitkät työpäivät ja samanaikainen työyhteisön toimivuuden ja esihenkilötyön heikkous näkyivät valmistelijoiden hyvinvoinnin, työkyvyn ja työssä suoriutumisen heikkene-
misenä vuoden 2022 loppua kohden. Vastausten perusteella esihenkilötyön mahdollisuuksia ei kyetty hyödyntämään ja työyhteisön keinoja tukea työn tekemistä ja hyvinvointia ei ollut olemassa riittävästi. Kyselyyn vastanneet valmistelijat saivat Työterveyslaitoksen järjestämää kevyttä interventiotukea työstä palautumiseen. Järjestetystä tuesta huolimatta työn runsaalla kuormituksella ja vähentyneillä työn voimavaroilla oli haitallisia vaikutuksia terveyteen ja työkykyyn. Työterveyslaitoksen kyselyn julkaistuista tuloksista ei voitu erotella Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen tietoja eikä järjestetystä tuesta ole raportoitu hyvinvointialueen vuoden 2022 tilinpäätöksessä. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella aloitettiin henkilöstön työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin seuraaminen Pulssi-kyselyn avulla maaliskuusta 2023 lähtien.

Tarkastuslautakunta haluaa kiinnittää henkilöstöhallinnon vuoden 2022 tilinpäätösraportoinnin osalta huomionsa siihen, että varsinaisten vuoden 2022 tavoitteiden toteuman raportointi ei vastaa niihin kysymyksiin, jotka kertoisivat vuoden 2022 tavoitteiden toteutumisesta. Tarkastuslautakunnan tekemien selvitysten ja saatujen raportointien osalta jää epäselväksi esimerkiksi se, miten henkilöstöstrategiaa- ja -politiikkaa on valmisteltu. Vuoden 2022 aikainen raportointi on kohdistunut vahvasti kriittisestä siirtymästä raportoimiseen. Viimeistään tilinpäätösraportoinnissa tulisi tämän lisäksi kiinnittää huomiota toimintavuoden aikaiseen todelliseen tavoitteiden mukaiseen toimintaan ja tavoitteiden toteuttamiseen eikä vain talousarviossa suunniteltuun toimintaan.

Tarkastuslautakunnan huomiot

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen henkilöstöhallinnon tavoitteet vuodelle 2022 ovat pääosin toteutuneet. Aluevaltuusto hyväksyi vuoden 2022 alkupuolella ehdotuksen henkilöstön siirtosuunnitelmasta ja -siirtosopimuksesta. Valmisteluvuoden 2022 aikana keskityttiin henkilöstön etujen turvaamiseen.

Vuoden 2022 tilinpäätöksen mukaan henkilöstöhallinto on joutunut turvautumaan siirtyvän henkilöstön vähyden selvittyä rekrytointeihin myös omien palveluiden turvaamiseksi. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen palveluksessa oli tilikauden 2022 lopussa 103 henkilöä, kun vuoden 2023 alussa henkilöstöä oli jo yli yhdeksän tuhatta. Vuoden 2023 alun tilanteessa esimerkiksi työajanseurantaan ja palkanmaksuun liittyviä selvittelytehtäviä oli vielä kesken 800 hengen osalta. Tästä huolimatta tammikuun 2023 palkat saatiin kuitenkin maksuun.

Tarkastuslautakunta kiinnittää henkilöstöhallinnon vuoden 2022 tilinpäätösraportoinnin osalta huomionsa siihen, että varsinaisten vuoden 2022 tavoitteiden toteuman raportointi ei vastaa niihin kysymyksiin, jotka kertoisivat vuoden 2022 tavoitteiden toteutumisesta. Epäselväksi jää esimerkiksi se, miten henkilöstöstrategiaa ja -politiikkaa on valmisteltu.

6 Viestintä ja osallisuus

Viestintä on määritelty valtioneuvoston johtamassa hyvinvointialueuudistuksessa yhdeksi merkittävimmistä tekijöistä tulevaisuuden palvelujen rakentamisessa. Viestinnän tulisi tukea asukkaiden hyvinvoinnin ja turvallisuuden saavuttamista ja palvelujen uudistamista kestäväällä tavalla. Samalla viestinnän keinoin tulisi luoda kuva hyvinvoivasta ja halutusta työyhteisöstä sekä sujuvasta yhteistyöstä. Kysymys on ennen kaikkea ulkoisen ja sisäisen viestinnän onnistumisesta.

Hyvinvointialuelain mukaan hyvinvointialueen toiminnasta on tiedotettava hyvinvointialueen asukkaille, palvelujen käyttäjille sekä järjestöille ja muille yhteisöille. Hyvinvointialueen on tiedotettava tuotettavista palveluista, talouden kehityksestä kuin hallinnossa valmistelussa olevista asioista. Samoin hyvinvointialueen on tiedotettava siitä, millä tavoin päätösten valmisteluun voi osallistua ja vaikuttaa. Keskeistä on, että viestinnässä on käytettävä asiallista, selkeää ja ymmärrettävää kieltä. Viestinnässä on otettava huomioon hyvinvointialueen eri asukasryhmien tarpeet. Kuvassa 6 on esitelty viestinnän ja osallisuuden talousarviotavoitteita vuodelta 2022.



Päämäärä 1

Edistämme asukkaidemme hyvinvointia ja turvallisuutta.

2022 Tarkastuslautakunnan huomioimia vuoden 2022 talousarviotavoitteita

6. Hyvinvointialue varautuu tarvittavin suunnitelmin ja etukäteisvalmisteluin huolehtimaan tehtävistään myös häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa.

Viestinnän ja osallisuuden tavoitteet

Viestinnän ja osallisuuden tavoitteena oli rakentaa toimintavuoden aikana edellytykset ulkoiseen ja sisäiseen viestintään sekä osallisuuden mahdollistamiseen ja hyvään tiedon kulkuun.

Ennakoivasti oli myös varauduttava digitaalisen työyhteisöviestinnän sekä verkkosivustojen kehittämiseen ja hajautettuun sisällöntuotantoon organisaatiossa sen alaisten toiminnan käynnistymistä varten 1.3.2022 alkaen ja toisaalta suunnitella ja organisoida toimintoja hyvinvointialueen järjestämisvastuun siirtoa varten 1.1.2023 alkaen.

Kuva 6. Viestinnän ja osallisuuden vuoden 2022 talousarviotavoitteet.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen vuoden 2022 talousarviossa asetettiin valmisteluvaiheen tavoitteeksi ulkoisen ja sisäisen viestinnän edellytysten rakentaminen, osallisuuden mahdollistaminen ja hyvä tiedonkulku. Samalla tuli varautua digitaalisen työyhteisöviestinnän sekä verkkosivustojen kehittämiseen ja hajautettuun sisällöntuotantoon. Talousarviotavoitteiden toteuttamiseksi varattiin lopulta noin 1,3 miljoonaa euroa, joka on noin neljä prosenttia hyvinvointialueen vuodelle 2022 varatuista valmisteluvaiheen muutetuista toimintakuluista. Vuoden 2022 tilinpäätöksen mukaan viestinnän ja osallisuuden talousarviototeuma on talousarvioon varatuista määrärahoista puolet eli noin 670 000 euroa.

Tarkastuslautakunnan saamien selvitysten perusteella on hyvinvointialueen viestinnässä onnistuttu lähinnä sisäisessä viestinnässä. Hyvinvointialueen kaikille työntekijöille tarkoitettuun intranettiin panostaminen on tehnyt siitä merkittävän tiedon välittäjän ja sähköisen työkalun. Useiden hyvinvointialueen sisäisten sähköisten työkalujen lisäksi on intranettiä kyetty hyödyntämään henkilöstöön liittyvien asioiden viestinnässä. Näin kyettiin esimerkiksi vuoden 2023 alussa edesauttamaan palveluiden turvallista siirtymistä hyvinvointialueen järjestämisvastuulle.

Ulkoisen viestinnän osalta tilannetta kehitetään tarkastuslautakunnan saamien selvitysten perusteella sekä sisäisestä viestinnästä kerätyn kokemuksen, että yhteistyötahoilta saadun palautteen perusteella. Viestinnälle on myös asetettu strategian päämääristä johtuvat tavoitteet vuoden 2022 lopulla tapahtuneen turvallisen siirtymän varmistamiseksi. Vuoden 2022 lopulla on perustellusti kyetty viestimään palveluiden kehittämisen tarpeesta ja sen merkityksestä hyvinvointialueen talouden kehittämisessä. Keskiössä on ollut kokemus siitä, että hyvinvointialue ansaitsee sen rahoituksen, joilla palveluita järjestetään ja hyvinvointialueen kaikki yhteistyötahot ovat siitä tietoisia.

Suomen itsenäisyysrahaston (SITRA) demokraatiaindikaattorin perusteella olisi Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue onnistunut viestimään myös keskiarvoa paremmin asukkaiden ja yhteisöiden osallistumisen ja osallisuuden mahdollisuuksista alueella. Kyselyihin on vastannut kaikkiaan neljä tuhatta asukasta kaikilta hyvinvointialueilta ja Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue on tuloksissa kolmannella sijalla indeksiluvulla 56. Tulos on merkittävä siltäkin osin, että ensimmäisellä sijalla oleva Helsinki (indeksiluku 57) ja toisella sijalla oleva Pohjanmaan hyvinvointialue (indeksiluku 57) olivat jo sellaisenaan toimivia palveluvastuussa olevia organisaatioita vuoden 2022 aikana. Länsi-Uudellamaalla vastaavaa organisaatiota oltiin vasta rakentamassa.

Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan viestinnän ja osallisuuden vuoden 2022 talousarviotavoitteet vastaavat ja tukevat hyvin sekä hyvinvointialuelain, että strategian valmisteluvaiheen tavoitteita ja niiden saavuttamista. Tarkastelun perusteella viestintään ja osallisuuteen varatut resurssit ovat vastanneet valmisteluvaiheessa niitä tarpeita, joita talousarviotavoitteiden saavuttamiseksi on nykyorganisaatiossa vaadittu.

Useista hyvinvointialuelain vaatimuksista huolimatta esimerkiksi ulkoinen viestintä on vielä kehittämisvaiheessa. Se, että alueen asukkaat ja yhteistyötahot ymmärtävät palveluiden kehittämisen tarpeellisuuden ei vielä takaa tietoa laadukkaista ja riittävästä palveluista. Koska hyvinvointialueen strategian jalkauttamista ei ole sellaisenaan tapahtunut, tulee tarkastuslautakunnan mukaan jo sosiaali- ja terveystoimen palvelustrategian laatimisen ja päätösvaiheen yhteydessä osoittaa alueen asukkaille, mitä tuleva muutos tarkoittaa. Muutos tulee perustumaan muun muassa hyvinvointialueen tiukkenevaan taloudelliseen asemaan. Tämä on mitä suuremmissa määrin viestinnällinen asia.

Sosiaali- ja terveystoimen palvelustrategian laatimisen yhteydessä tulee myös viestiä hyvinvointialuelain mukaisesti kaikista niistä mahdollisuuksista, joilla palvelustrategian lopputulokseen voidaan vaikuttaa. Suomen itsenäisyysrahaston demokratiaindikaattorin osoittamien tulosten perusteella tämä on suorastaan velvollisuus. Palvelustrategian laatimisen yhteydessä tulee korostumaan oikean tiedon merkitys. Osallistamisen mahdollistaminen edistää myös strategiassa asetetun asiakkaiden osallisuus- ja vaikuttamismahdollisuuksien vahvistumiseen liittyvän tavoitteen toteuttamista.

Strategian edistämisen ja jalkauttamisen näkökulmasta tarkastuslautakunta haluaa kiinnittää huomiota viestinnän mahdollisuuksiin hoitaa tehtäväänsä. Vuodelle 2023 varattiin talousarviossa viestinnälle noin 2,2 miljoonaa euroa, joka noin 0,1 prosenttia hyvinvointialueen vuodelle 2023 varatuista toimintakuluista. Osuus hyvinvointialueen kokonaisbudjetista on pienentynyt murto-osaan vuodesta 2022. Vuoden 2022 tilinpäätökseen verrattuna viestinnän ja osallisuuden vuoden 2023 talousarvio on noin nelinkertainen.

On ymmärrettävää, että palveluiden järjestämisvastuun alkaessa ja kokonaisbudjetin kasvaessa viestinnän osuus pienenee. Se ei kuitenkaan voi toiminnallisesti jäädä niin alhaiseksi, ettei hyvinvointialueen strategista viestiä saada välitettyä. Tällaisia strategian toimeenpanon resurssia vaativia tekijöitä ovat kuitenkin muun muassa kaksikielisen alueen laajat maantieteelliset etäisyydet, palvelustrategian ja pelastustoimen palvelutasopäätöksestä sekä palveluista tiedottaminen. Keskeistä on, että palvelut tulevat olemaan muutoksessa esimerkiksi hyvinvointialueen tasapainoisen talouden hallintaan liittyen. Tarkastuslautakunnalle jää vuoden 2022 tilinpäätöstietojen ja vuoden 2023 talousarvion perusteella epäselväksi vielä se, millä tasolla viestinnän ja osallisuuden resurssien tulisi täysmääräisenä olla.

Tarkastuslautakunnan huomiot

Viestinnän ja osallisuuden vuoden 2022 talousarviotavoitteet vastaavat ja tukevat hyvin sekä hyvinvointialuelain, että Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen strategian valmisteluvaiheen tavoitteita ja niiden saavuttamista. Viestintään ja osallisuuteen varatut resurssit ovat vastanneet valmisteluvaiheessa niitä tarpeita, joita talousarviotavoitteiden saavuttamiseksi on nykyorganisaatiossa vaadittu.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen viestinnän tavoitteet vuodelle 2022 on pääosin toteutuneet. Lähinnä on onnistuttu sisäisessä viestinnässä. Hyvinvointialueen kaikille työntekijöille tarkoitettuun intranettiin panostaminen on tehnyt siitä merkittävän tiedon välittäjän ja sähköisen työkalun. Useiden hyvinvointialueen sisäisten sähköisten työkalujen lisäksi on intranettiä kyetty hyödyntämään henkilöstöön liittyvien asioiden viestinnässä.

Ulkoisen viestinnän osalta tilannetta kehitetään sekä sisäisestä viestinnästä kerätyn kokemuksen, että yhteistyötahoilta saadun palautteen perusteella. Vuoden 2022 lopulla on kyetty viestimään palveluiden kehittämisen tarpeesta ja sen merkityksestä hyvinvointialueen talouden kehittämisessä. Suomen itsenäisyysrahaston (SITRA) demokratiaindikaattorin perusteella Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue on onnistunut viestimään keskiarvoa paremmin asukkaiden ja yhteisöiden osallistumisen ja osallisuuden mahdollisuuksista alueella.

7 Hankintojen järjestäminen

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista ohjaa Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen hankintoja. Hankintaohje täsmentää hankintalakia ja varmistaa sen, että kaikkien ulkoisten hankintojen valmisteluissa on huomioitu ohjeet ja kehys sekä vastuut ja velvollisuudet hankintalakia noudattaen. Hankintaprosessiin osallistuvien osapuolien vastuut ja roolit on määritelty hankintaohjeella. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia, arvot ja toimintaperiaatteet sekä aluehallituksen päättämät strategiset hankinnan periaatteet palvelujen järjestämisestä ja toteutuksesta tulee aina huomioida hankinnoissa. Tämän lisäksi julkisissa hankinnoissa on kohdeltava hankintamenettelyn osallistujia ja muita toimittajia tasapuolisesti ja syrjimättömästi, sekä toiminnan on oltava avointa ja suhteellisuuden vaatimukset huomioivaa. Kuvassa 7 on esitelty hankinnan talousarviotavoitteita vuodelta 2022.



Päämäärä 1

Edistämme asukkaidemme hyvinvointia ja turvallisuutta.

2022 Tarkastuslautakunnan huomioimia vuoden 2022 talousarviotavoitteita

6. Hyvinvointialue varautuu tarvittavin suunnitelmin ja etukäteisvalmisteluin huoletimaan tehtävistään myös häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa.

Hankinnan tavoitteet

Hankinnan tavoitteena oli rakentaa toimintavuoden aikana hyvinvointialueelle suunnitelma hankintapalveluiden organisoitumisesta ja siirtyä uuteen toimintamalliin. Tavoitteena oli myös hyvinvointialueen tarvitsemien hankintojen suunnittelu ja kilpailuttaminen sekä hankintastrategian käynnistäminen ja vaihtoehtoisten palveluntuotantotapojen analysointi ja arviointi palvelutuotannon tueksi.

Toimintavuoden aikana hankintojen tavoitteena oli myös hyvinvointialueelle sopimukset siirtävien organisaatioiden ohjeistus, hallittu sopimustensiirtoprosessi, siirtyvien sopimusten analysointi ja niihin liittyvien neuvottelupalveluiden tuottaminen sekä siirtyvien sopimusten pohjalta luotavan palvelutuotannon mahdollistavan sopimuskannan kokoaminen.

Kuva 7. Hankinnan vuoden 2022 talousarviotavoitteet.

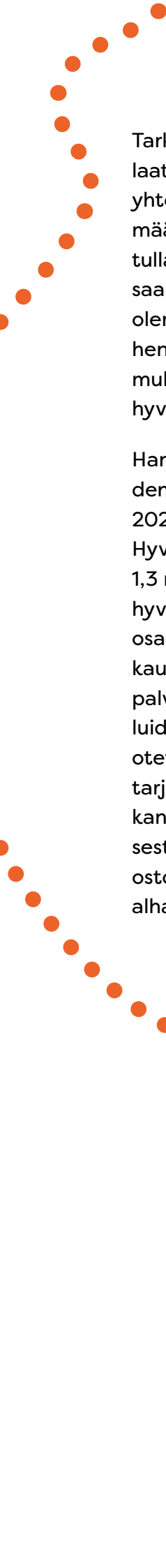
Hankintojen valmistelukokonaisuus jakautui kahteen eri valmistelinjaan, projektiorganisaatioon ja pysyväisorganisaatioon. Vuoden 2022 talousarviossa asetettuina hankintojen tavoitteina oli rakentaa suunnitelma hankintapalveluiden organisoinnista ja siirtää uuteen toimintamalliin. Tavoitteena oli myös hyvinvointialueen tarvitsemien hankintojen suunnittelu ja kilpailuttaminen, hankintastrategiatyön käynnistäminen sekä vaihtoehtoisten palveluntuotantotapojen arviointi ja analysointi palveluntuotannon tueksi. Hyvinvointialueelle sopimukset siirtäviä organisaatioita tuli ohjeistaa, siirtyviä sopimuksia tuli analysoida ja niihin tuli tuottaa neuvottelupalveluita. Hankintojen valmisteleman ja tekemän sopimustensiirtoprosessin tuli olla hallittua ja siirtyvien sopimusten pohjalta tuli koota palveluntuotannon mahdollistava sopimuskanta.

Talousarviotavoitteiden toteuttamiseksi varattiin helmikuun lopussa 2022 noin 2,2 miljoonaa euroa, joka on noin seitsemän prosenttia hyvinvointialueen vuodelle 2022 varatuista valmisteluvaiheen muutetuista toimintakuluista. Hankinnan osalta kustannustasot tarkentuivat vuoden 2022 aikana. Hankinnan talousarviota vähennettiin aluevaltuuston 25.10.2022 kokouksessa talouden osavuosikatsauksen yhteydessä noin miljoonaa euroa. Vuoden 2022 tilinpäätöksen mukaan hankinnan toimintakulut toteutuivat lähes 1,2 miljoonan euron muutetun talousarvion mukaisena. Hankinnan toimintavuoden 2022 aikaiset ennakoitua alemmat kustannukset johtuivat rekrytointihaasteista, jonka vuoksi hankinnan pysyväisorganisaation käynnistäminen viivästyi.

Hankintojen vuodelle 2022 asetetut talousarviotavoitteet ovat pääosin toteutuneet. Hyvinvointialueelle vuoden 2023 alussa siirtyneistä sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämiseen liittyvistä sopimussiirroista päätettiin valtuustossa toimintavuoden lopulla. Sopimusselvitystä jatkettiin vielä vuoden 2023 alkupuolella. Sopimussiirtojen käsittelyssä tavoiteltiin suorien sopimussiirtojen lisäksi jaettavien sopimusten tunnistamista, sopimusten juridisen laadun arviointia, sopimuskumppanien tietojen selvitystä ja mahdollisten haasteiden tunnistamista.

Tarkastuslautakunnan saamien selvitysten mukaan erityisiä onnistumisia ovat olleet hankintojen linkaaren hallinnan sekä hankintatoimen johtamis- ja työnohjausjärjestelmän valmistelu. Tämän lisäksi hankinnan toimintamallit, prosessit ja mallipohjat saatiin rakennettua tavoitteiden mukaisesti. Vuoden 2022 lopulla aluehallitus hyväksyi hyvinvointialueelle myös hankintaohjeen. Tarkastuslautakunta oli vielä vuoden 2021 toimintaa käsittelevässä arviointikertomuksessa huomauttanut hankintaohjeiden puuttumisesta.

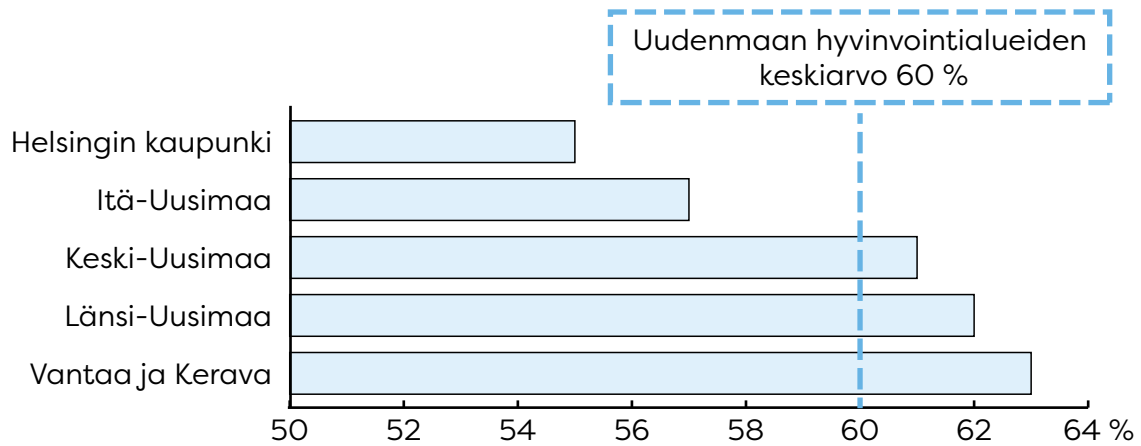
Hankintatoimen projektiorganisaation henkilöstön rekrytoinneissa ilmeni haasteita, jotka viivästyttivät pysyväisorganisaation henkilöstön rekrytointeja, henkilöstön koulutuksia sekä osaa kilpailutuksista. Siitä huolimatta hankintaorganisaation loppuvuodesta tapahtuneita menestyneitä rekrytointeja voidaan pitää tarkastuslautakunnan selvitysten perusteella onnistumisina. Rekrytointien avulla on saatu palkattua osaavaa henkilökuntaa.



Tarkastuslautakunnan saamien selvitysten perusteella vuoden 2023 aikana tullaan laatimaan hankintastrategia sosiaali- ja terveystoimen palvelustrategian laatimisen yhteydessä. Tämä tulee täydentämään hyvinvointialueen strategian tavoitteissa määrättyä tavoitetta hankintastrategian laatimisesta. Tavoitteen saavuttamista tullaan täydentämään hankinnan tuotantotapojen arvioinnilla. Tarkastuslautakunnan saamien tietojen perusteella hankintaorganisaation kehittämiskohteina tulevat olemaan vuonna 2023 henkilöstön kouluttaminen ja osaamisen ylläpitäminen sekä henkilöstön veto- ja pitovoiman edistäminen. Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan henkilöstön kehittämiseen liittyvät toimenpiteet tukevat hyvinvointialueen hyvinvoivan ja halutun työyhteisön strategisen päämäärän tavoitteita.

Hankintojen toteuttaminen ja ostopalvelujen hallinta tulee olemaan yksi Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen keskeisistä taloussuunnitelmakauden haasteista. Vuoden 2022 tilinpäätöksessä palveluiden ostot toteutuivat noin 29 miljoonan euron tasossa. Hyvinvointialueen vuoden 2023 talousarviossa palveluiden ostoon on varattu jo yli 1,3 miljardia euroa. Kuten taulukosta 1 havaitaan, muodostavat Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen palveluiden ostot vuoden 2023 suunnitelmien mukaan suuremman osan talouden toimintakuluista kuin muilla Uudenmaan hyvinvointialueilla ja Helsingin kaupungissa keskimäärin. Ainoastaan Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella ostetaan palveluita enemmän suhteessa kaikkiin toimintakuluihin. Helsingin kaupungin palveluiden ostot ovat Uudenmaan suurimmat, noin 1,5 miljardia euroa. Vertailuun on otettu mukaan Uudenmaan hyvinvointialueet ja Helsingin kaupunki, koska niiden tarjoamia erikoissairaanhoidon palveluita tuotetaan yhteistyössä HUS-yhtymän kanssa. Muilla hyvinvointialueilla erikoissairaanhoidon palvelut tuotetaan pääsääntöisesti itse, eivätkä erikoissairaanhoidon kulut sisälly siten merkittävilta osin palvelujen ostoihin. Valtakunnallisesti Varsinais-Suomen hyvinvointialueen palveluiden ostot ovat alhaisimmat suhteessa kaikkiin toimintakuluihin, noin 30 prosenttia.

Uudenmaan hyvinvointialueiden ja Helsingin kaupungin palveluiden ostojen osuus toimintakuluista vuonna 2023



Hyvinvointialue	Palveluiden ostojen osuus toimintakuluista	Toimintakulut	Palvelujen ostot
Helsingin kaupunki	55 %	2768 miljoonaa €	1513 miljoonaa €
Itä-Uudenmaan hyvinvointialue	57 %	433 miljoonaa €	248 miljoonaa €
Keski-Uudenmaan hyvinvointialue	61 %	855 miljoonaa €	519 miljoonaa €
Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue	62 %	2112 miljoonaa €	1312 miljoonaa €
Vantaan ja Keravan hyvinvointialue	63 %	1137 miljoonaa €	720 miljoonaa €

Taulukko 1. Vertailu Uudenmaan hyvinvointialueiden ja Helsingin kaupungin palveluiden ostojen osuudesta suhteessa toimintakuluihin vuonna 2023.

Hankinnan vuoden 2022 tilinpäätöstietojen ja määrärahojen vuoden 2022 aikana tapahtuneen muutoksen perusteella tarkastuslautakunnan on vaikea määrittää hankinnan todellisia resurssitarpeita. Palveluiden oston määrärahojen moninkertaisuudessa tulee kuitenkin varmistaa se, että hankinta saa toiminnalleen kaiken tarvittavan tuen ja toisaalta, ostopalveluiden toteuttajat myös raportoivat hankinnalle havainnoistaan ja ilmoittavat kehitystarpeistaan. Tarkastuslautakunnan mukaan yhteistyö on avain mittavien palveluiden ostojen hallintaan ja kehittämiseen.

Tarkastuslautakunnan huomiot

Hankintojen vuodelle 2022 asetetut talousarviotavoitteet ovat pääosin toteutuneet. Hyvinvointialueelle vuoden 2023 alussa siirtyneistä sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämiseen liittyvistä sopimussiirroista päätettiin aluevaltuustossa toimintavuoden lopulla. Sopimussiirtojen käsittelyssä tavoiteltiin suorien sopimussiirtojen lisäksi jaettavien sopimusten tunnistamista, sopimusten juridisen laadun arviointia, sopimuskumppanien tietojen selvitystä ja mahdollisten haasteiden tunnistamista. Sopimusselvitys on ollut kesken vielä vuoden 2023 alussa.

Hankintojen vuoden 2022 erityisiä onnistumisia ovat hankintojen elinkaaren hallinnan sekä hankintatoimen johtamis- ja työnohjausjärjestelmän valmistelu. Tämän lisäksi hankinnan toimintamallit, prosessit ja mallipohjat on saatu rakennettua tavoitteiden mukaisesti.

Vuoden 2022 lopulla aluehallitus hyväksyi hyvinvointialueelle hankintaohjeen. Tarkastuslautakunta huomautti vuoden 2021 toimintaa käsittelevässä arviointikertomuksessa hankintaohjeiden puuttumisesta. Hankintaohje täsmentää hankintalakia ja varmistaa sen, että kaikkien ulkoisten hankintojen valmisteluissa on huomioitu ohjeet ja kehys sekä vastuut ja velvollisuudet hankintalakia noudattaen.

8 Hyvinvointialueen talous

Hyvinvointialuelain mukaan aluevaltuuston on hyväksyttävä hyvinvointialueelle kunkin vuoden loppuun mennessä talousarvio seuraavaksi kalenterivuodeksi. Talousarviossa otetaan huomioon hyvinvointialuekonsernin talouden vastuut ja velvoitteet. Talousarvion hyväksymisen yhteydessä aluevaltuuston on hyväksyttävä myös taloussuunnitelma vähintään kolmeksi vuodeksi. Taloussuunnitelman ensimmäinen vuosi on talousarviovuosi.

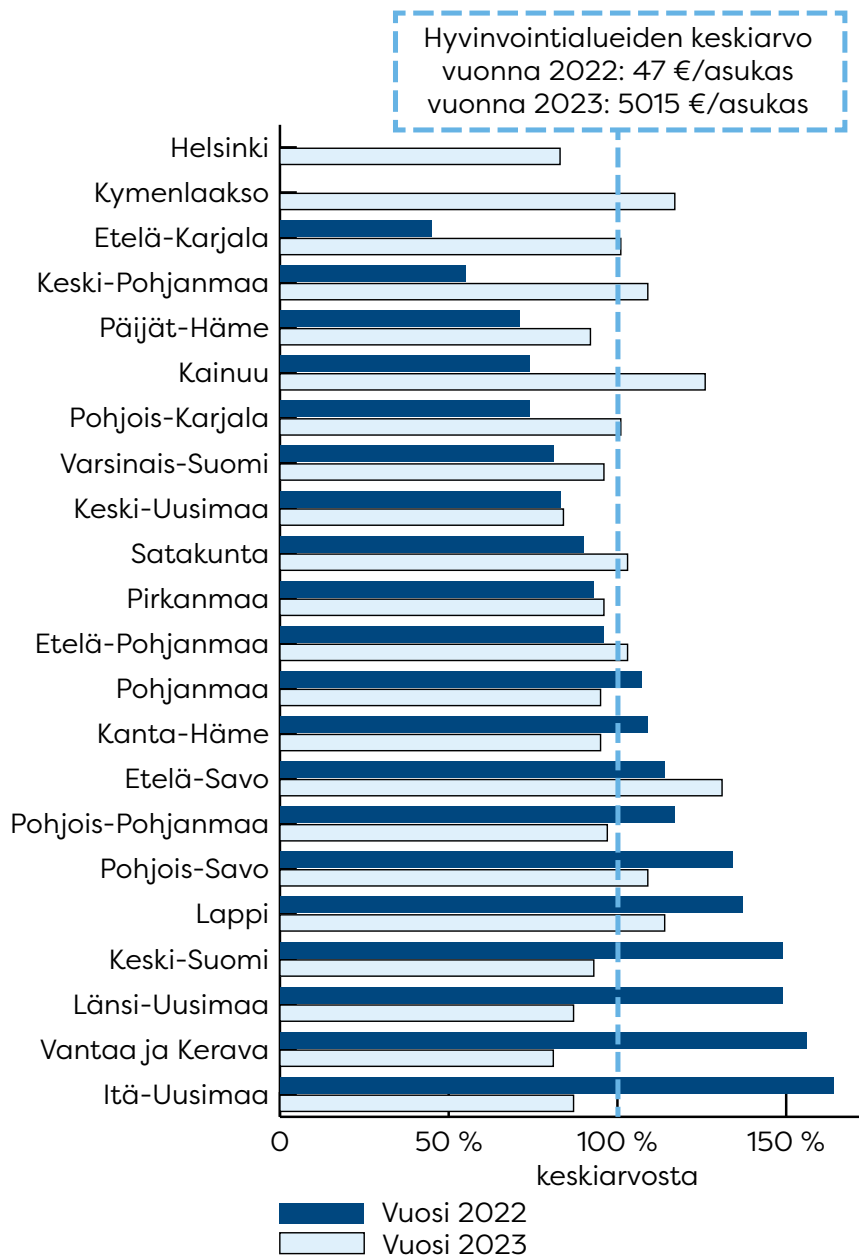
Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen toimintavuoden 2022 talousarvio hyväksyttiin väliaikaisen valmistelutoimielimen toimesta 14.1.2022. Ensimmäiset talousarviomuutokset tehtiin 28.2.2022, jolloin toimintatuottoja lisättiin 22 miljoonaa euroa ja toimintakuluja 9,9 miljoonaa euroa. Toimintatulojen ja -menojen tasoksi hyväksyttiin siten vuoden 2022 ensimmäisellä vuosineljänneksellä noin 33 miljoonaa euroa. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen vuoden 2022 muutetun talousarvion tulokseksi määriteltiin nolla euroa. Vuoden 2022 viimeisin talousarviomuutos tehtiin elokuun lopun seurannan perusteella aluevaltuustossa 25.10.2022. Tuolloin määrärahoja muutettiin vastaamaan valmistelurahoituksen osalta toimintakulujen tilinpäätösennustetta (56,3 miljoonaa euroa) ja hyväksytyjä rahoituspäätöksiä. Samalla valmistelinjojen talousarviota tarkastettiin vuoden 2022 elokuun lopun toteuman perusteella.

Hyvinvointialueen vuoden 2022 tilinpäätöksen mukaan käyttötalouden valmistelukuluiksi muodostui lopulta 34,1 miljoonaa euroa ja investointikuluiksi noin 0,4 miljoonaa euroa. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueelle on myönnetty valmistelurahoitusta yhteensä hieman alle 62 miljoonaa euroa, josta on tuloutettu tilikaudelle 2022 käyttötalouden ja investointitalouden kuluja vastaava osuus. Tämän perusteella tilikauden 2022 tulos on nolla euroa.

Taulukossa 2 on esitetty vertailua hyvinvointialueiden asukasluvun perusteella laske-
tusta toimintakulujen määrästä suhteessa kaikkien hyvinvointialueiden toimintaku-
lujen keskiarvoon vuosina 2022 ja 2023. Kuten taulukosta 2 havaitaan, on Länsi-Uu-
denmaan hyvinvointialueen organisaation luomiseen ja toimintojen yhtenäistämiseen
käytetty vuonna 2022 enemmän valmistelurahoitusta asukasta kohden kuin hyvin-
vointialueilla keskimäärin. Vuoden 2023 alussa ollaan kuitenkin tilanteessa, jossa
Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen toimintakulut ovat talousarvioiden perusteella
asukasta kohden pienemmät kuin hyvinvointialueilla keskimäärin.

Vuosien 2022 ja 2023 vertailulukuna on käytetty taulukossa 2 Tilastokeskuksen
tunnuslukuja väestöstä 31.12.2022 tilanteessa. Tarkastuslautakunnalla ei ollut vertai-
luhetkellä käytössään Kymenlaakson vuoden 2022 tietoja. On huomattava, että
Helsingin organisaatiossa ei ole toteutettu vastaavia valmisteluja vuoden 2022 aikana
kuin muilla hyvinvointialueilla.

Vertailu hyvinvointialueiden asukaskohtaisesta toimintakulusta suhteessa keskiarvoon



Hyvinvointialueiden asukaskohtaisten toimintakulujen keskiarvo vuonna 2022: 47 €/asukas, vuonna 2023: 5015 €/asukas

Hyvinvointialueiden asukaskohtaiset toimintakulut vuosina 2022 ja 2023

Hyvinvointialue	2022	2023
Helsinki	3880 €	4168 €
Kymenlaakso	0 €	5875 €
Etelä-Karjala	21 €	5069 €
Keski-Pohjanmaa	26 €	5466 €
Päijät-Häme	34 €	4634 €
Kainuu	35 €	6342 €
Pohjois-Karjala	35 €	5044 €
Varsinais-Suomi	38 €	4811 €

Hyvinvointialue	2022	2023
Keski-Uusimaa	39 €	4206 €
Satakunta	42 €	5163 €
Pirkanmaa	44 €	4805 €
Etelä-Pohjanmaa	45 €	5189 €
Pohjanmaa	51 €	4757 €
Kanta-Häme	52 €	4768 €
Etelä-Savo	54 €	6555 €
Pohjois-Pohjanmaa	55 €	4847 €

Hyvinvointialue	2022	2023
Pohjois-Savo	63 €	5468 €
Lappi	65 €	5720 €
Keski-Suomi	70 €	4661 €
Länsi-Uusimaa	70 €	4343 €
Vantaa ja Kerava	73 €	4052 €
Itä-Uusimaa	77 €	4377 €

Taulukko 2. Vertailu hyvinvointialueiden asukaskohtaisesta toimintakulusta suhteessa keskiarvoon vuosina 2022 ja 2023.

8.1 Talouden ohjaus

Hyvinvointialuelain mukaan talousarviossa ja taloussuunnitelmassa on käyttö-
lousosan ja tuloslaskelmaosan lisäksi investointiosa ja rahoitusosa. Hyvinvointialueen
on laadittava vuosittain investointisuunnitelma seuraavaa tilikautta seuraavien
neljän tilikauden aikana aloitettavista hyvinvointialuekonsernin investoinneista ja
niiden rahoituksesta. Investointiosasta on ilmeittävä hyvinvointialueen investoinnit ja
hyvinvointialuekonsernin toiminnallisesti ja taloudellisesti merkittävät investoinnit.
Investointisuunnitelman tulee sisältää tiedot investoinneista ja kaikista investointia
vastaavista sopimuksista, mukaan lukien pitkäaikaiset toimitilojen vuokrasopimukset
sekä leasingsopimukset. Tämän lisäksi myös muut useamman vuoden sitoutumista
koskevat sopimukset, tiedot toimitilojen ja kiinteistöjen sekä muiden pitkäaikaisten
hyödykkeiden suunnitelluista luovutuksista.

Investointisuunnitelma koostuu sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen
osasuunnitelmista. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislain mukaan sosiaali- ja
terveydenhuollon osasuunnitelman tulee perustua sosiaali- ja terveydenhuollon
valtakunnallisiin tavoitteisiin sekä väestön palvelutarpeeseen. Sosiaali- ja tervey-
denhuollon osasuunnitelmasta päättää sosiaali- ja terveysministeriö. Pelastustoimen
järjestämislain mukaan pelastustoimen osasuunnitelman tulee perustua valtakunnal-
lisiin strategisiin tavoitteisiin sekä kansallisiin, alueellisiin ja paikallisiin tarpeisiin sekä
onnettomuusuhkiin ja muihin uhkiin. Pelastustoimen osasuunnitelman hyväksymisestä
päättää sisäministeriö. Kuvassa 8 on esitelty Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen
taloushallinnon talousarviotavoitteita vuodelta 2022.





Päämäärä 1

Edistämme asukkaidemme hyvinvointia ja turvallisuutta.

2022 Tarkastuslautakunnan huomioimia vuoden 2022 talousarviotavoitteita

6. Hyvinvointialue varautuu tarvittavin suunnitelmin ja etukäteisvalmisteluin huolehtimaan tehtävistään myös häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa.

Taloushallinnon tavoitteet

Taloushallinnon ydintavoitteena oli rakentaa vuoden 2022 aikana hyvinvointialueelle taloushallinnon kriittiset perustoiminnot ja talouden ohjausprosessit siten, että sosiaali- ja terveyspalveluiden ja pelastustoimen järjestämisvastuun siirto pystytään toteuttamaan hallitusti ja turvallisesti.

Kriittisiä tehtäviä olivat projektiorganisaation muodostaminen, taloushallinnon perustoimintojen järjestäminen ulkoisen palveluntuottajan kanssa, transiiovaiheen maksuvalmiuden turvaaminen, hyvinvointialueen taloudellisen aseman mallintaminen, tarvittavien talouden ohjausprosessien määrittely ja ohjeiden laadinta, kustannuspaikkarakenteen muodostaminen ja vuoden 2023 talousarvion valmistelu.

Kuva 8. Taloushallinnon vuoden 2022 talousarviotavoitteet.

Taloushallintoyksikkö vastasi valmisteluvuonna hyvinvointialueen taloushallinnon toimintojen määrittelystä ja käynnistämisestä, omaisuussirtojen suunnittelusta ja toteutuksesta sekä tiedolla johtamisen kehittämisestä. Taloushallinnon yksikön tavoitteena toimintavuoden 2022 aikana oli rakentaa hyvinvointialueen taloushallinnon kriittiset perustoiminnot ja talouden ohjausprosessit siten, että sosiaali- ja terveyspalveluiden ja pelastustoimen järjestämisvastuun siirto pystyttiin toteuttamaan hallitusti ja turvallisesti. Taloushallinnon kriittisiin tehtäviin kuuluivat taloushallinnon perustoimintojen järjestäminen ulkoisen palveluntuottajan kanssa, maksuvalmiuden turvaaminen siirtymävaiheen aikana sekä ohjeiden laadinta. Lisäksi kriittisiä tehtäviä olivat talouden ohjausprosessien määrittely ja taloudellisen aseman mallintaminen ja kustannuspaikkarakenteen muodostaminen.

Taloushallinnon vuodelle 2022 asetetut tavoitteet ovat tarkastuslautakunnan saamien selvitysten mukaan toteutuneet. Yhtenä taloushallinnon merkittävistä tehtävistä valmisteluvuonna oli vuoden 2023 talousarvion ja taloussuunnitelman 2023-2025 valmistelu yhteistyössä kuntien ja kuntayhtymien kanssa. Aluevaltuusto hyväksyi 13.12.2022 kokouksessaan Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen vuoden 2023 talousarvion ja vuosien 2023-2025 taloussuunnitelman. Taloussuunnitelma sisältää myös investointisuunnitelman. Talouden ja tiedolla johtamisen toiminnot saatiin kokonaisuudessaan valmisteltua vuoden 2022 aikana sellaiselle tasolle, että talouden kriittiset perustoiminnot olivat toiminnassa 1.1.2023 lähtien.

Taloushallintoyksikön keskeisiä tapahtumia vuonna 2022 olivat projektiorganisaation muodostaminen, valmistelutehtävien täsmentäminen ja talouden perustoimintojen käyttöönoton valmistelu. Tämän lisäksi siirtovalmistelu omaisuussirtojen osalta, tiedolla johtamisen valmiuksien rakentaminen, rahoituksen edunvalvonnan valmistelu sekä rahoitus- ja konsernitoimintojen valmistelu. Talouden pysyväisorganisaatiossa määriteltiin talouden vastuuyksikkörakenne ja yksiköiden välinen vastuunjako sekä henkilöstön tehtäväkuvat, henkilöstömitoitukset ja perusprosessit.

Aluevaltuusto on vuoden 2022 lopulla päättänyt vastaanottaa Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueelle 1.1.2023 alkaen siirtyvän sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen irtaimen omaisuuden, hyvinvointialueelle ja hyvinvointialueen vastuulle siirtyvät sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen sopimukset ja vastuut sekä hyvinvointialueen hallintaan ja vastuulle siirtyvät sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen toimitilat. Aluevaltuusto on hyväksynyt valmisteluvuoden lopulla myös suunnitelmapoistojen perusteet ja hyvinvointialueen rahoitus- ja sijoitustoiminnan periaatteet. Vuoden 2022 tilinpäätöksen mukaan talouden projektiorganisaation toimintakulut toteutuivat noin 1 miljoonan euron mukaisena, alittaen muutetun talousarvion 0,3 miljoonalla eurolla.

Tarkastuslautakunnan saamien selvitysten perusteella taloushallintoyksikön merkittävin vuosien 2022 ja 2023 vaihteeseen ajoittuneen kriittisen siirtymän onnistuminen on ollut rahoituksen edunvalvonta ja hyvinvointialueen toiminnan edellyttämän rahoituksen turvaaminen vuoden 2022 aikana. Valmistelurahoitusta tuloutettiin toteutuneiden kulujen mukaisesti, jolloin tilikauden tulos päättyi nolnaan, myös nettoinvestointien osalta. Tämän johdosta talousarviossa on pysytty kokonaisuudessaan valmisteluvuoden osalta. Tarkastuslautakunnan saamien tietojen mukaan taloushallintoyksikkö on onnistunut myös talouden seurantajärjestelmän käyttöönotossa, jolloin hyvinvointialueella on saatu otettua käyttöön kohtuullinen johdon raportointi- ja analytiikkatyökalu Power BI.

Tarkastuslautakunnan saamien tietojen perusteella vuoden 2023 talousarvion laatiminen on ollut haastavaa, sillä talousarvion laadintaan liittyi paljon epävarmuutta ja epäselvyyttä. Talousarvion ollessa noin 71 miljoonaa euroa alijäämäinen, tulee talouden sopeuttaminen olemaan talouden keskeisiä haasteita. Tässä yhteydessä tulee kiinnittää huomiota myös talousarviovuoden aikaiseen osallistamiseen. Kun

talouden seurannan perusteella ryhdytään toimenpiteisiin, tulee asiasta käydä perusteellista keskustelua tilivelvollisten kanssa ja heidät tulee ottaa osaksi talousarviomuutosprosessia. Tarkastuslautakunnan havaintojen perusteella vuonna 2022 talouden seuranta ja muutosprosessi oli keskitetty taloushallinnolle.

Talousarvion toimeenpanon ja talouden riittävyyden näkökulmasta tulee Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen omien tulojen hallintaa kehittää. Osana talouden kokonaishallintaa tulee tunnistaa ja hyödyntää sopivimmat tavat käyttötalousmenojen kattamiseen. Ratkaisuna ei voi olla se, että hyvinvointialueen taloutta hallitaan vuosittain esimerkiksi lyhyt aikaisen lainotuksen turvin. Tarkastuslautakunnan selvityksen perusteella taloushallintoyksikön kehittämiskohteena tulee käyttötalousmenojen osalta olemaan ostopalveluiden hallinta. Erityisesti tulee tarkastella erikoissairaanhoidon kokonaisuutta. Tarkasteluhetkellä ollaan uudelleen tilanteessa, jota hyvinvointialueudistuksella pyrittiin välttämään. Erikoissairaanhoidon kulut eivät voi olla sellainen osa hyvinvointialueen kokonaistaloutta, jota käsitellään päätöksenteossa vain pakollisena maksuosuutena. Tämä vaatii hyvinvointialueen näkökulmasta erikoissairaanhoidon palveluita tuottavan HUS-yhtymän seurannan kehittämistä. Seurannan tulee olla sellaista, että sen tuottama tieto on reaaliaikaisesti hyvinvointialueen käytössä ja hyödynnettävissä. Tämä vaatii myös sitä, että hyvinvointialueella ja HUS-yhtymällä on yhteinen tahtotila ja näkymä terveydenhuollon kehittämiseen.

8.2 Talouden tila hyvinvointialueella

Hyvinvointialuelain mukaan taloussuunnitelma on laadittava siten, että se on tasapainossa tai ylijäämäinen viimeistään toisen talousarviovuotta seuraavan vuoden päättyessä. Mikäli hyvinvointialueen taseeseen kertyy alijäämää, tulee se kattaa enintään kahden vuoden kuluessa tilinpäätöksen vahvistamista seuraavan vuoden alusta lukien. On huomioitava, että määräaika sisältää myös talousarvion laadintavuoden tai sen jälkeen kertyvän alijäämän. Toimintakertomuksessa on tehtävä selvitys talouden tasapainotuksen toteutumisesta tilikaudella sekä voimassa olevan taloussuunnitelmakauden riittävyydestä talouden tasapainottamiseksi.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella ei ole vuoden 2022 tilinpäätöksen jälkeen taseeseen kertynyttä alijäämää. Hyvinvointialueen vuoden 2023 talousarvio hyväksyttiin aluevaltuustossa 13.12.2022 noin 71 miljoonaa euroa alijäämäisenä. Talousarviosta 2023 päätettäessä hyväksyttiin se, että hyvinvointialueen taseeseen kertyisi taloussuunnitelmakaudelta vuoden 2025 loppuun mennessä alijäämää noin seitsemän miljoonaa euroa. Ottaen huomioon tarkasteluhetkellä noin 62 miljoonan euron valmistelurahoituksesta jäljelle jääneet noin 27 miljoonaa euroa ja vuosille 2023-2025 hyväksytyin taloussuunnitelmakauden arvioidut tilikauden tulokset (noin 72 miljoonaa euroa), olisi Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen talous tasapainossa hyvinvointialuelain tarkoittamalla tavalla. Tämä edellyttää valtionrahoituksen ja toimintakatteen toteutumista taloussuunnitelmakaudella talousarviossa 2023 määritellyllä tavalla. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue on tilinpäätöksessä 2022 arvioinut,

että toimintakatteen toteutuminen suunnitellusti edellyttää menojen kasvun rajamista taloussuunnitelmakaudella noin 1,5 prosentin tasoon.

Tarkasteluhetkellä tarkastuslautakunnalla ei ole käytössään yksityiskohtaista suunnitelmaa siitä, kuinka toimintakatteen kehitystä ja menojen kasvun hillitsemistä tullaan kontrolloimaan. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella ei ole määritetty sellaisia yksityiskohtaisia tavoitteita ja toimenpiteitä, joiden riittävyttä voitaisiin tarkasteluhetkellä arvioida talouden tasapainotuksen kannalta. Tämän johdosta tulee tarkastuslautakunnan mukaan kiinnittää huomiota hyvinvointialueemme strategian toisen päämäärän kahden ensimmäisen tavoitteen toimeenpanoon. Strategiassa on määrätty, että palvelustrategian laatimisen yhteydessä tehdään talouden tasapainottamissuunnitelma, jossa määritellään vuosittain tehtävät talouden sopeuttamistoimet. Samoin hyvinvointialueen talous tulee olla tasapainossa taloussuunnitelmakauden loppuun mennessä.



Tarkastuslautakunnan huomiot

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen toimintavuoden 2022 talousarvio hyväksyttiin väliaikaisen valmistelutoimielimen toimesta vuoden 2022 tammikuun puolivälissä. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen vuoden 2022 muutetun talousarvion tulokseksi määriteltiin nolla euroa. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueelle myönnettiin valmistelurahoitusta yhteensä hieman alle 62 miljoonaa euroa, josta tuloutettiin tilikaudelle 2022 käyttötalouden ja investointitalouden kuluja vastaava osuus. Hyvinvointialueen vuoden 2022 tilinpäätöksen mukaan käyttötalouden valmistelukuluiksi muodostui lopulta 34,1 miljoonaa euroa ja investointikuluiksi noin 0,4 miljoonaa euroa. Talousarviossa on pysytty kokonaisuudessaan valmisteluvuoden aikana.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen taloushallintoyksikön vuoden 2022 talousarviotavoitteet ovat toteutuneet. Taloushallintoyksikön merkittävin vuosien 2022 ja 2023 vaihteeseen ajoittuneen kriittisen siirtymän onnistuminen on ollut rahoituksen edunvalvonta ja hyvinvointialueen toiminnan edellyttämän rahoituksen turvaaminen vuoden 2022 aikana. Taloushallintoyksikkö on onnistunut myös talouden seurantaan tarkoitetun raportointi- ja analytiikkatyökalun käyttöönotossa.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueelle 1.1.2023 alkaen siirtyvän sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen irtaimen omaisuuden, sopimusten ja vastuiden sekä toimitilojen vastaanotosta päätettiin aluevaltuustossa vuoden 2022 lopulla. Aluevaltuustossa hyväksyttiin vuoden 2022 lopulla myös suunnitelmapoistojen perusteet ja hyvinvointialueen rahoitus- ja sijoitustoiminnan periaatteet. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen vuoden 2023 talousarvio ja vuosien 2023-2025 taloussuunnitelma hyväksyttiin aluevaltuustossa joulukuun 2022 lopussa.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella ei ole vuoden 2022 tilinpäätöksen jälkeen taseeseen kertynyttä alijäämää. Hyvinvointialueen vuoden 2023 talousarvio hyväksyttiin aluevaltuustossa 13.12.2022 noin 71 miljoonaa euroa alijäämäisenä. Tarkastuslautakunnalla ei ole käytössään yksityiskohtaista suunnitelmaa siitä, kuinka toimintakatteen kehitystä ja menojen kasvun hillitsemistä tullaan kontrolloimaan. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella ei ole määritetty sellaisia yksityiskohtaisia tavoitteita ja toimenpiteitä, joiden riittävyttä voitaisiin tarkasteluhetkellä arvioida talouden tasapainotuksen kannalta.

9 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

Hyvinvointialueen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteista ja järjestämisen tavoista säädetään hyvinvointialueissa. Hyvinvointialuelaki määrää muun muassa siitä, että aluevaltuuston tehtävänä on päättää hyvinvointialueen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista. Samoin hyvinvointialuelain määräykset hyvinvointialueen toimintakertomuksesta sisältävät muun muassa raportointivelvoitteen sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan järjestämisestä ja keskeisistä johtopäätöksistä.

Hyvinvointialuelaki määrää myös hyvinvointialueiden hallintosäännöistä. Hallintosäännössä tulee määritellä hyvinvointialueen johtamisjärjestelmä, toimielimet sekä tehtävien ja toimivallan jako eri toimielinten välillä. Hallintosäännön tulee sisältää myös määräykset hallinnon ja toiminnan järjestämiseen liittyvistä asioista ja määritellä hyvinvointialueen toimielin- ja viranhaltijarakenteen sekä niiden väliset toimivalta- ja vastuusuhteet.

9.1 Ohjausjärjestelmät ja talousarviotavoitteet



Päämäärä 1

Edistämme asukkaidemme hyvinvointia ja turvallisuutta.

2022 Tarkastuslautakunnan huomioimia vuoden 2022 talousarviotavoitteita


6. Hyvinvointialue varautuu tarvittavin suunnitelmin ja etukäteisvalmisteluin huoletimaan tehtävistään myös häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa.

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteet

Yleishallinnon tavoitteena sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan osalta oli rakentaa toimintavuoden aikana hyvinvointialueelle valmius- ja turvallisuuskokonaisuuksiin liittyvät rakenteet, ohjeet ja suunnitelmat.

Tavoitteena oli myös riskienhallinnan suunnittelu, koordinaatio ja täytäntöönpano sekä sisäisen tarkastuksen suunnittelu, koordinaatio ja täytäntöönpano.

Kuva 9. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan vuoden 2022 talousarviotavoitteet.



Vuoden 2022 talousarviossa hyvinvointialueen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteet koskivat tulevaisuuden rakenteiden, ohjeiden ja suunnitelmien laatimista. Samoin kahtena keskeisimpänä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteena oli sekä riskienhallintaan että sisäisen tarkastuksen järjestämiseen liittyvät asiat. Tarkoitusta varten ei tehty erillisiä resurssivaroja vuoden 2022 talousarvioon. Kuvassa 9 on esitelty sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan talousarvioletavoitteita vuodelta 2022.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen hallintosääntö on hyväksytty aluevaltuustossa 7.3.2022. Viimeisimmät tarkistukset hallintosääntöön tehtiin aluevaltuustossa 13.12.2022. Hallintosäännössä on käsitelty hyvinvointialuelain mukaisesti muun muassa hyvinvointialueen johtamisjärjestelmää sekä määritelty sisäinen valvonta ja sisäisen valvonnan tehtävät ja vastuutahot. Keskeistä on aluehallituksen ja hyvinvointialuejohtajan vastuut sisäisen valvonnan johtamisessa sekä määräysten ja ohjeiden toimeenpanossa. Hallintosäännössä on annettu määräykset myös hyvinvointialueen sisäisen tarkastuksen organisaatiosta ja johtamisesta sekä sisäisen tarkastuksen tehtävistä. Lisäksi hyvinvointialueen hallintosääntö sisältää toimivaltaohjeet vakavien häiriötilanteiden ja poikkeusolojen varalta sekä valmius- ja turvallisuuslautakunnan tehtävät riskienhallinnan näkökulmasta.

Hyvinvointialuelain mukaiset perusteet hyvinvointialueen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista ovat olleet aluevaltuuston hyväksyttävänä toimintavuoden aikana 25.10.2022. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet sisältävät sekä toiminnan tarkoituksen ja tavoitteet että toimivaltaisten tahojen tehtävät ja vastuut. Perusteissa on otettu kantaa myös arvioinnin ja raportoinnin toteutukseen. Raportoinnissa painotetaan vahvasti riskienhallinnan näkökulmaa, mutta siinä todennetaan myös hyvinvointialuelain vaatimukset alueiden toimintakertomuksissa annettavista tiedoista.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen tilinpäätöksessä vuodelta 2022 on raportoitu sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä hyvinvointialueen valmisteluvaiheen näkökulmasta. Tehty raportointi pitäytyy vahvasti ohjausasiakirjoihin liittyvässä toteutuksessa, joka on asetettujen tavoitteiden näkökulmasta luontevaa. Tästä huolimatta toimintakertomuksessa tehtyä raportointia voidaan kehittää edelleen. Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan tilinpäätösraportoinnissa voidaan ottaa selkeämmin kantaa merkittävimpiin riskeihin ja epävarmuustekijöihin. Samalla tulisi arvioida riittävästi tulevaisuuden mahdollisuuksia sekä esittää toimenpiteitä havaittujen puutteiden korjaamiseksi.

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta on osa tilivelvollisuutta. Julkishallinnossa tilivelvollisuuteen liittyy vahvasti ajatus siitä, että toiminnasta vastaavat arvioivat tavoitteita ja raportointia suhteessa asetettuihin vaatimuksiin. Tämä sisältää myös katsauksen tavoitteisiin, jotka eivät ole toteutuneet tai niiden toteuttaminen on siirtynyt. Olennaista on, että talouden tilinpäätösraportoinnissa ja seurannassa noudatetaan valtioneuvoston asetusta hyvinvointialueen tilinpäätöksessä esitettävistä tiedoista. Tilinpäätöksessä esitettävien tietojen lisäksi asetusta sisältää ohjeet hyvinvointialueen talouden puolivuotiskatsauksen ja neljännesvuosikatsauksen vähimmäisvaatimuksista.

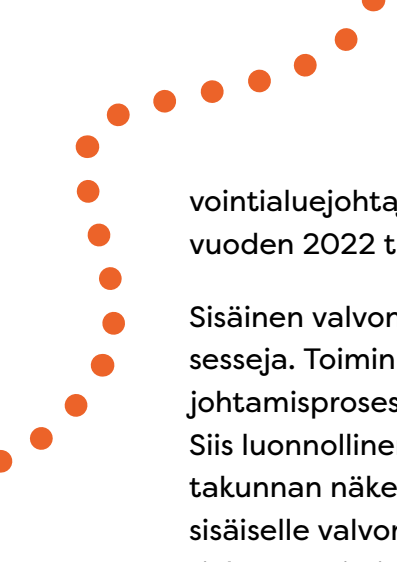
9.2 Toiminnan organisointi

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella toiminta on tarkasteluhetkellä organisoitu hallintosäännön mukaisesti. Palveluita tuotetaan sosiaali- ja terveystoimen palvelutuotannon sekä pelastuslaitoksen järjestämänä. Toimintaa johdetaan hyvinvointialuejohtajan ja aluehallituksen toimesta sekä tuetaan konsernipalveluiden avulla.

Tarkasteluhetkellä hyvinvointialueen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toteuttaminen perustuu hallintosäännössä tehtyihin organisaatioratkaisuihin, sen mukaiseen johtamisjärjestelmään sekä toiminnan järjestämisen seurauksena valittuihin ja käyttöönotettuihin menettely- ja toimintatapoihin. Käytännössä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämiseen liittyy operatiivisen johtovastuun lisäksi hyvinvointialueen laatu- ja turvallisuuspalvelut, pelastuslaitos sekä sisäisen tarkastuksen yksikkö.

Laatu- ja turvallisuuspalvelut perustettiin hyvinvointialueen konsernipalveluihin käytännössä toimintavuoden 2023 alussa. Vuoden 2022 lopussa toimintaa valmisteltiin vastuullisuuspalveluiden nimellä. Toimintavuonna 2022 vastuullisuuspalveluille ei varattu erillisiä resursseja. Vuoden 2023 alusta toiminta on jaettu kahteen osaan. Laatu- ja turvallisuuspalvelut jakautuvat hyvinvointialueen organisaatioturvallisuuteen, riskienhallintaan ja varautumiseen sekä palvelujen laadunhallintaan, ohjaukseen ja valvonnan toimintoihin. Vuonna 2023 laatu- ja turvallisuuspalveluiden tuottamiseksi ja kehittämiseksi on varattu noin 1,5 miljoonan euron määrärahat, jotka on jaettu lähes tasan organisaatioturvallisuuden ja palveluiden laadunhallinnan kesken.

Pelastuslaitoksella pelastusjohtaja vastaa hyvinvointialuetasoisista valmiussuunnittelun linjauksista, jotka toimeenpannaan eri vastuuyksiköissä. Käytännössä pelastuslaitoksen suunnittelun ja ohjauksen -palveluyksikkö suunnittelee ja ohjaa pelastuslaitoksen varautumista sekä ylläpitää tilannekeskusta. Hyvinvointialueen sisäisen tarkastuksen tehtävänä on muun muassa arvioida suunnitelmallisesti, objektiivisesti ja riippumattomasti sisäisen valvonnan, riskienhallinnan ja konsernivalvonnan järjestämistä. Sisäisen tarkastuksen yksikköön ei vielä vuoden 2022 lopun tilanteessa ollut valittu yksikön johtajaa. Sisäisen tarkastuksen yksikköä johtavan tarkastuspäällikön tehtävänä olisi tarkastustoiminnan johtamisen lisäksi toimia suorana yhteytenä hyvin-



vointialuejohtajaan ja aluehallitukseen. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan osalta vuoden 2022 talousarviotavoitteet ovat siten osittain toteutuneet.

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta ei saisi hyvinvointialueella muodostaa erillisprosesseja. Toiminnan tulisi sisältyä hyvinvointialueen ja hyvinvointialuekonsernin kaikkiin johtamisprosesseihin ja olla osa strategista suunnittelua ja tavoitteiden asettamista. Siis luonnollinen osa jokapäiväistä toiminnan johtamista ja ohjaamista. Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan hallintosäännössä on luotu edellytykset toimivalle sisäiselle valvonnalle ja riskienhallinnalle. Vuoden 2022 lopun tilanteessa hyvinvointialueen toiminnan järjestämisen keskeneräisyys on kuitenkin luonut tilanteen, jossa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan todentamiseksi on muodostunut hallinnollisia erillisprosesseja.

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan erillisprosessien muodostuminen on osittain seurausta laatu- ja turvallisuuspalveluiden voimavarojen puutteesta. Samoin tilanteeseen vaikuttaa sekä laatu- ja turvallisuuspalveluiden että sisäisen tarkastuksen järjestämisen keskeneräisyys. Pelastuslaitoksella on historiallisesta taustastaan johtuen toimivat prosessit, joiden vastaavuutta hyvinvointialueen tarpeisiin ja toisaalta muuttuneeseen tilanteeseen ei voitu tarkastuslautakunnan toimesta varmentaa. Tarkastuslautakunta toteaa, että toiminnan eri osakokonaisuuksia on ohjautunut hyvinvointialueen eri osiin siten, että sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan kokonaisuuden johtaminen voi heikentyä.

Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan keskeistä tulevaisuudessa on se, että aluehallituksella ja hyvinvointialuejohtajalla on sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tilanteesta tarkka, yhdenmukainen ja tehokkaasti johdettu kuva. Esimerkiksi konsernipalveluiden järjestämisen osalta on linjattu, että konsernihallinnossa ja palvelualueilla ei ole päällekkäisiä toimintoja ja käynnistämisvaiheen ratkaisut eivät ole välttämättä pysyviä ja pitkäaikaisia. Tämän perusteella tarkastuslautakunta suosittaa, että hyvinvointialueen konsernipalveluiden, pelastuslaitoksen palvelualueen hallinto-osien ja palvelualueiden yleisten valvontatoimintojen tehtäväjärjestelyjä tulisi selkeyttää ja yhtenäistää hyvinvointialueen tarpeita vastaaviksi.

Tarkastuslautakunnan huomiot

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan osalta vuoden 2022 talousarviotavoitteet ovat toteutuneet osittain. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen hallintosääntö on hyväksytty aluevaltuustossa 7.3.2022. Hallintosäännössä on käsitelty hyvinvointialuelain mukaisesti muun muassa hyvinvointialueen johtamisjärjestelmää sekä määritelty sisäinen valvonta ja sisäisen valvonnan tehtävät ja vastuutahot.

Hyvinvointialuelain mukaiset perusteet hyvinvointialueen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista on hyväksytty aluevaltuustossa 25.10.2022. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet sisältävät sekä toiminnan tarkoituksen ja tavoitteet että toimivaltaisten tahojen tehtävät ja vastuut. Perusteissa on otettu kantaa myös arvioinnin ja raportoinnin toteutukseen.

Hyvinvointialueen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toteuttaminen perustuu hallintosäännössä tehtyihin organisaatoratkaisuihin, sen mukaiseen johtamisjärjestelmään sekä toiminnan järjestämisen seurauksena valittuihin ja käyttöön otettuihin menettely- ja toimintatapoihin. Käytännössä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämiseen liittyy operatiivisen johtovastuun lisäksi hyvinvointialueen laatu- ja turvallisuuspalvelut, pelastuslaitos sekä sisäisen tarkastuksen yksikkö.

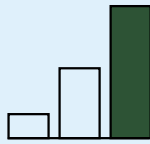
10 Arvioinnin seuranta

Tarkastuslautakunta seuraa vuosittain arviointikertomuksissa tehtyjen havaintojen sekä suositusten käsittelyä. Tarkastuslautakunta ilmoittaa vuosittain arviointikertomuksissaan valtuustolle ne aikaisemmissa arviointikertomuksissa olleet huomiot, jotka ovat johtaneet hyvinvointialueella toimenpiteisiin tai joiden osalta ei ole tehty mitään tai riittäviä toimenpiteitä. Tarkastelu rajoittuu toimivaltaisen valtuuston valtuustokauteen.

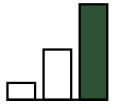
Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen tarkastuslautakunnan arviointikertomus vuodelta 2021 merkittiin tiedoksi aluevaltuustossa 16.6.2022. Samalla aluevaltuusto lähetti arviointikertomuksen aluehallitukselle tarvittavia toimenpiteitä varten. Aluehallituksen arviointikertomuksen johdosta antamaa lausuntoa on käsitelty aluevaltuuston kokouksessa 27.9.2022.

Kuvassa 10 on esitelty tarkastuslautakunnan huomioimia tavoitteita arviointivuodelta 2021, niistä asioista tai tavoitteista, jotka ovat edistyneet hyvin ja, joista on myönteisiä vaikutuksia. Kuvassa 11 on esitelty tarkastuslautakunnan huomioimia tavoitteita arviointivuodelta 2021, niistä asioista tai tavoitteista, joita voidaan kehittää tai tavoitteiden saavuttamista voidaan edistää.





Tarkastuslautakunnan aikaisempien vuosien huomiot toteutuneista tavoitteista



Asia tai tavoite on edistynyt hyvin ja siitä on myönteisiä vaikutuksia

2021

Osakkeiden merkitseminen, Kuntien Tiera ja Isteikki Oy sekä Sarastia Oy:n osakkaaksi ryhtyminen



Hyvinvointialueen valmistelutoimielin toteutti Kuntien Tiera Oy:n, Isteikki Oy:n ja Sarastia Oy:n osakkeiden hankinnat inhouse-hankintojen toteuttamista varten. Selvitysten mukaan merkittävien osakkeiden määrä ei ratkaise tuottavien palveluiden laajuutta, vaan antaa tulevaisuudessa mahdollisuuden tarvittaviin palveluihin vaikuttamiseen ja mahdollistavat palveluiden joustavan hankinnan. Kysymyksessä oli hyvinvointialueen perustamiseen ja palveluiden siirtoihin liittyvät kriittiset Ict-, talous- ja palkkahallinnon toiminnot.

2021

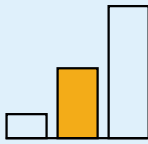
Hankintaohjeiden laatiminen



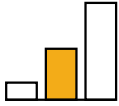
Aluehallitus on hyväksynyt hyvinvointialueen hankintaohjeen 12.12.2022.

Katso myös arviointikertomuksen kohta 7 Hankintojen järjestäminen.

Kuva 10. Tarkastuslautakunnan aikaisempien vuosien huomiot toteutuneista tavoitteista.



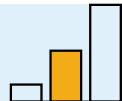
Tarkastuslautakunnan aikaisempien vuosien huomiot osittain toteutuneista tavoitteista



Asiaa voidaan kehittää tai tavoitteen saavuttamista voidaan edistää

2021

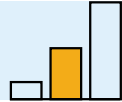
Inhouse-hankintojen tarkoituksenmukaisuus ja vaihtoehtoiset markkinat



Hyvinvointialueen hankintoja voidaan tarkastella in-house/vapaiden markkinoiden suhteessa. Selvitysten mukaan palveluita voidaan hankkia molemmilta toimijoilta. Lähtökohtana hyvinvointialueen palvelu- ja tavarahankinnoissa tulee olemaan markkinoiden tehokas hyödyntäminen. Inhouse-hankintojen avulla pyritään vastaamaan esimerkiksi tavaran tai palveluiden toimittamisen puutteisiin tai tarvittavan palvelun kehitykseen. Hyvinvointialueella tullaan valtuustokauden aikana arvioimaan Inhouse-hankintojen tarkoituksenmukaisuutta sekä vaihtoehtoisia markkinoilta saatavia ratkaisuja.

2021

Tavoitteiden ja mittareiden asettaminen vuosille 2022 ja 2023



Vuoden 2022 talousarvio ei sisältänyt varsinaisia palvelutoiminnalle asetettuja tavoitteita, koska toimintavuonna valmisteltiin tulevaa hyvinvointialueen palvelurakennetta ja suunniteltiin toimintaa. Hyvinvointialueen strategia hyväksyttiin 25.10.2022 ja talousarvio vuodelle 2023 hyväksyttiin 13.12.2022. Hyvinvointialueen strategia on tarkoitus jalkauttaa palvelustrategian sekä palo- ja pelastustoimen palvelutasopäätöksen kautta. Tämän johdosta vuoden 2023 alussa ei ole havaittavissa sitä, että hyvinvointialueen strategia ja taloussuunnitelmassa määrätyt tavoitteet kohtaisivat toisiaan.

Katso myös arviointikertomuksen kohta 4.1 Tavoitteellinen johtaminen.

Kuva 11. Tarkastuslautakunnan aikaisempien vuosien huomiot osittain toteutuneista tavoitteista.