



Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue  
Västra Nylands välfärdsområde

# Lausunto aluevaltuustolle niistä toimenpiteistä, joihin tarkastuslautakunnan vuoden 2022 arviointikertomus antaa aihetta

Käsitelty: aluehallitus 13.11.2023 § XX

## Sisällys

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Arviointikertomuksen suositus: Tavoitteellinen johtaminen .....</b>	<b>2</b>
2.1	Lausunto toimenpiteistä, joihin tarkastuslautakunnan vuoden 2022 arviointikertomus antaa aihetta.....	3
<b>3</b>	<b>Arviointikertomuksen suositus: Tiedon tuottaminen ja mittaaminen.</b>	<b>4</b>
3.1	Lausunto toimenpiteistä, joihin tarkastuslautakunnan vuoden 2022 arviointikertomus antaa aihetta.....	5
<b>4</b>	<b>Arviointikertomuksen suositus: Henkilöstöhallinto ja kriittinen siirtymä.....</b>	<b>6</b>
4.1	Lausunto toimenpiteistä, joihin tarkastuslautakunnan vuoden 2022 arviointikertomus antaa aihetta.....	6
<b>5</b>	<b>Arviointikertomuksen suositus: Viestintä ja osallisuus.....</b>	<b>7</b>
5.1	Lausunto toimenpiteistä, joihin tarkastuslautakunnan vuoden 2022 arviointikertomus antaa aihetta.....	8
<b>6</b>	<b>Arviointikertomuksen suositus: Hyvinvointialueen talous .....</b>	<b>8</b>
6.1	Lausunto toimenpiteistä, joihin tarkastuslautakunnan vuoden 2022 arviointikertomus antaa aihetta.....	10
<b>7</b>	<b>Arviointikertomuksen suositus: Sisäinen valvonta ja riskienhallinta</b>	<b>10</b>
7.1	Lausunto toimenpiteistä, joihin tarkastuslautakunnan vuoden 2022 arviointikertomus antaa aihetta.....	11
<b>8</b>	<b>Arviointikertomuksen suositus: Hankintojen järjestäminen .....</b>	<b>15</b>
8.1	Lausunto toimenpiteistä, joihin tarkastuslautakunnan vuoden 2022 arviointikertomus antaa aihetta.....	15

## 1 Johdanto

Tarkastuslautakunta hyväksyi kokouksessaan 3.5.2023 § 25 arviointikertomuksensa vuodelta 2022. Aluevaltuusto päätti kokouksessaan 13.6.2023 § 16

1. merkitä tiedoksi arviointikertomuksen vuodelta 2022;
2. lähettää arviointikertomuksen aluehallitukselle tarvittavia toimenpiteitä varten ja
3. velvoittaa aluehallituksen tuomaan aluevaltuustolle lausunnon toimenpiteistä, joihin arviointikertomus antaa aihetta.

Tähän asiakirjaan on koottu lausunnot niistä toimenpiteistä, joihin tarkastuslautakunnan vuoden 2022 arviointikertomus antaa aihetta.

## 2 Arviointikertomuksen suositus: Tavoitteellinen johtaminen

Arviointikertomuksen sivu 5:

*"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?”*

## **2.1 Lausunto toimenpiteistä, joihin tarkastuslautakunnan vuoden 2022 arviointikertomus antaa aihetta**

Aluevaltuusto hyväksyi lokakuun 2023 kokouksessaan hyvinvointialueen palvelustrategian ja pelastustoimen palvelutasopäätöksen.

Hyvinvointialuestrategia, palvelustrategia ja pelastustoimen palvelutasopäätös muodostavat yhdessä hyvinvointialueen strategisen ohjauksen viitekehyksen.

Hyvinvointialueen ohjaaminen edellyttää yhteistä tietopohjaa, johdon ja luottamushenkilöiden välistä vuoropuhelua sekä jatkuvaa toiminnan kriittistä tarkastelua. Hallinnon selkeällä työjaolla varmistetaan oikeassa paikassa tehtävä avoin ja asiantunteva päätöksenteko ja luottamuselinten osallistuminen hyvinvointialueen ohjaamiseen.

Hyvinvointialueen käynnistymisen yhteydessä edistettäviä, linjattavia ja päätöksenteon kohteena olleita asiakokonaisuuksia on ollut huomattava määrä. Lautakuntien osallistumisessa valmisteltavana olevien asioiden käsittelyyn on vielä tehtävää. Nykyisen lautakuntajärjestelmän toimivuutta on syytä arvioida pidemmän aikavälin tarkastelun kautta, kun hyvinvointialueen toiminta on ehtinyt vakiintua. Ensimmäinen luonteva tarkastelupaikka voisi olla vuoden vaihteessa 2024-2025, ennen seuraavia aluevaaleja.

Demokraattisen päätöksenteon sujuvuuden ja päätöksentekorakenteiden arviointia toteutetaan vuosien 2023 ja 2024 aikana yhteistyössä luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden kanssa. Työssä huomioidaan, että hyvinvointialueen järjestämisvastuun siirtymiseen on liittynyt erityisesti strategioihin, toimintaa ohjaaviin periaatteisiin sekä

organisaatio- ja päätöksentekorakenteeseen liittyvää ensikertaista päätöksentekoa, joka tulevana vuosina jakautuu pidemmälle ajalle.

Arvioinnin tukena toimivat kohderyhmille suunnatut itsearviointikyselyt sekä muu yhteydenpito. Tarkastelu kohdistuu sekä demokraattisen päätöksentekojärjestelmän rakenteellisiin että sisällöllisiin kehittämistoiveisiin ja -tarpeisiin. Viranhaltijoille ja luottamushenkilöille suunnatut kyselyt hyvinvointialueen päätöksentekojärjestelmästä toteutetaan vuosien 2023-2024 aikana.

Vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kanssa kerättävien aineistojen avulla selvitetään mm. toimielinten keskinäisiä suhteita ja rooleja.

Päätöksenteon toimivuuden kannalta keskeistä on määrittää poliittisen ohjauksen tarkoituksenmukaisimmat toimintatavat ja poliittisen päätöksenteon kohdentuminen, toimivalta ja vastuut erilaisissa asiakokonaisuuksissa.

### **3 Arviointikertomuksen suositus: Tiedon tuottaminen ja mittaaminen**

Arviointikertomuksen sivu 6:

*"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 tietoalalla on kokonaiskuvan muodostamisessa ja toisaalta se, mitä tietoja tietoallastyön kautta ei kyetä tuottamaan. Yksi merkittävistä 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.”*

### **3.1 Lausunto toimenpiteistä, joihin tarkastuslautakunnan vuoden 2022 arviointikertomus antaa aihetta**

Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palveluiden järjestämisvastuu on siirtynyt hyvinvointialueelle 1.1.2023 alkaen. Ammattimainen palveluiden järjestämisen johtaminen edellyttää monipuolista toiminnan ja talouden tietopohjaa. Hyvinvointialueen tietoallasratkaisun tavoitteena on tarjota ajantasainen, yhdenmukainen ja laadullisesti luotettava tieto tuotannon suunnittelun ja johtamisen tarpeisiin. Varsinaisena raportoinnin työkaluna hyvinvointialue käyttää Power BI:tä ja standardisoidut valmisraportit on sijoitettu hyvinvointialueen kehittämään raportointiympäristöön. Kaikkia tietoja ei välttämättä ohjata raportointiin tietoaltaan kautta vaan mahdollista on tuottaa tietoa esimerkiksi suoraan lähdejärjestelmistä. Tiedontuotannon kehittyminen tukee tavoitteiden mittarointia ja seuranta. Tulevaisuudessa erityistä huomiota kiinnitetään palvelutuotannon laadullisten indikaattorien kehittämiseen, joka osaltaan mahdollistaa palveluiden vaikuttavuuden seurannan.

## **4 Arviointikertomuksen suositus: Henkilöstöhallinto ja kriittinen siirtymä**

Arviointikertomuksen sivu 6:

*”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.”*

#### **4.1 Lausunto toimenpiteistä, joihin tarkastuslautakunnan vuoden 2022 arviointikertomus antaa aihetta**

Henkilöstön saatavuus on yleisesti hyvinvointialueiden palvelujen järjestämisen ja tuottamisen kannalta kriittinen tekijä. Henkilöstön veto- ja pitovoimaa vahvistetaan lukuisin eri keinoin. Olennaista on, että hyvinvointialue näyttäytyy luotettavana ja henkilöstöä arvostavana työnantajana. Tämä toteutuu mm. ennakoitavalla henkilöstöpolitiikalla, vertailun kestävinä palkkausehtoina ja henkilöstöetuina sekä kiinnostusta erilaisin keinoin tukevinä toimenpiteinä. Tämä voi tarkoittaa opiskelijoiden harjoittelun mahdollistamista, henkilöstön kouluttautumismahdollisuuksia, työssä kehittymistä ja houkuttelevien urapolkujen rakentamista.

Henkilöstön työtyytyväisyys ja työtehtävissään onnistuminen ovat keskeisiä hyvinvointialueen asiakkaiden ja asukkaiden palvelutarpeen täyttämässä. Työtehtävien ja tavoitteiden selkeys tukee työtyytyväisyyttä ja näiden parantamiseksi ja vahvistamiseksi kehitämme tiedolla ja tavoitteilla johtamista ja niiden edellytyksiä, tarjoamme esihenkilöille valmentavan johtamisen valmennusta, arvioimme ja tarkennamme henkilöstön työnjakoa ja rooleja. Pulssikyselyn avulla saadaan näkyvyys henkilöstökokemukseen ja sen tuloksia onkin käsitelty ja käsitellään säännöllisesti työyhteisöissä



yhdessä. Pulssi-kyselyn lisäksi toteutamme Työterveyslaitoksen kanssa hyvinvointialueiden kyselytutkimuksen, jonka tarkoituksena on saada tietoa henkilöstökokemuksista ja tukea työyhteisöjen ja työn kehittämiseen.

## 5 Arviointikertomuksen suositus: Viestintä ja osallisuus

Arviointikertomuksen sivu 7:

*”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.”*

### 5.1 Lausunto toimenpiteistä, joihin tarkastuslautakunnan vuoden 2022 arviointikertomus antaa aihetta

Hyvinvointialueen toiminnan kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että organisaation ulkoinen ja sisäinen viestintä on järjestetty niin, että se palvelee alueen asukkaita, henkilöstöä, luottamushenkilöitä ja muita sidosryhmiä.

Vuoden 2023 aikana jokaisen palvelualueen viestintä on järjestäytynyt ja toimii osana palvelualueen päivittäisjohtamista tiiviissä yhteydessä johdon ja palveluiden kanssa. Hyvinvointialueen asukasviestinnässä korostuu saavutettavuus ja sisällöntuotanto suomeksi, ruotsiksi ja

englanniksi. Lisäksi viestinnässä tehdään tiivistä yhteistyötä alueen kuntien kanssa, jotta tiedottamisessa ja viestinnässä tavoitetaan alueen asukkaat mahdollisimman laajasti myös maantieteellisesti.

Hyvinvointialueen organisaatiossa toimii strategia ja johdon tuki - yksikkö, joka vastaa strategian ja palvelustrategian valmistelusta ja osallisuudesta. Asukkaat, henkilöstö ja keskeiset sidosryhmät ovat osallistuneet palvelustrategian suunnitteluprosessiin monin eri tavoin.

Asukkaille on järjestetty erilaisia työpajoja, digitaalisia osallisuuden väyliä, haastatteluita sekä hyvinvointialueella toimii asiakasraati.

Henkilöstö on osallistunut suunnitteluun oman yksikkönsä toiminnan suunnittelun lisäksi työpajojen ja henkilöstöraadin kautta.

Palvelustrategiaa on työstetty ja käsitelty yhdessä luottamushenkilörakenteissa koko kevään ajan.

## **6 Arviointikertomuksen suositus: Hyvinvointialueen talous**

Arviointikertomuksen sivu 8:

*"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 hyväksytyyn 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. Ensimmäinen 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. Eryteisesti tulee tarkastella erikoissairaanhoidon kokonaisuutta ja mahdollisuutta yhteistyön vahvistamiseen HUS-yhtymän kanssa”*

## **6.1 Lausunto toimenpiteistä, joihin tarkastuslautakunnan vuoden 2022 arviointikertomus antaa aihetta**

Hyvinvointialueen talouden tasapainotusohjelma on sisällytetty suunnitelman mukaisesti palvelustrategiaan, josta aluevaltuuston on määrä päätätä lokakuussa. Tämän lisäksi aluehallitus on päättänyt ensivaiheen rationalisoinneista, jolla on pyritty hillitsemään menojen kasvua jo vuoden 2023 aikana. Palvelustrategian laadinnan yhteydessä on todettu, että mikäli palvelustrategian toimenpiteet eivät laajuudessaan riitä tasapainottamaan hyvinvointialueen taloutta, määritellään vuosittain talousarviovalmistelun yhteydessä täydentäviä sopeutustoimia.

Hyvinvointialueella on panostettu merkittävästi tiedolla johtamisen kehittämiseen, jolla on pyritty tukemaan tulostavuuksien kykyä perustaa talouden ja toiminnan johtaminen ajantasaiseen ja oikeaan tietopohjaan. Jo alkuvuodesta 2023 hyvinvointialueelle rakennettiin raportointiympäristö, jonka kautta toteutettiin talouden raportointi. Myöhemmin samaan ympäristöön on liitetty mm. hr-raportointi sekä tuotannon johtamisen kannalta oleelliset toiminnan mittarit. Raportointiympäristön kehittämisen tavoitteena on ollut luoda standardisoitu raportointimalli, joka tukee kaiken tasoisten käyttäjien raportointitarpeita. Ympäristössä on panostettu erityisesti tietojen esitystavan selkeyteen sekä työkalun helppokäyttöisyyteen. Ympäristö on avoin koko hyvinvointialueen henkilöstölle.

## **7 Arviointikertomuksen suositus: Sisäinen valvonta ja riskienhallinta**

Arviointikertomuksen sivu 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 käynnistämävaiheen 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.”*

### **7.1 Lausunto toimenpiteistä, joihin tarkastuslautakunnan vuoden 2022 arviointikertomus antaa aihetta**

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan rakennetta ja ohjausta on kehitetty voimakkaasti vuosien 2022-2023 aikana. Aluevaltuuston 25.10.2022 § 72 hyväksymien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteiden pohjalta aluehallitus on huolehtinut sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä organisaation päivittäistoiminnassa päättäessään 21.11.2022 § 172 hyvinvointialueen omavalvontaohjelman sekä 19.6.2023 § 97 riskienhallintapolitiikan hyväksymisestä.

Riskienhallintapolitiikalla aluehallitus on tarkentanut aluevaltuuston päättämien perusteiden pohjalta riskienhallinnan tavoitteita, periaatteita, ohjausmallia, vastuita, arviointia ja kehittämistä organisaation päivittäistoiminnassa. Riskienhallintapolitiikkaa toimeenpanevaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan operatiivista ohjausta antaa hyvinvointialuejohtaja.

Riskienhallintapolitiikan sisältöohjausta tarkennetaan syksyn 2023 aikana riskienhallintasuunnitelmalla, joka ohjaa käytännössä riskien arviointia palvelualueilla, konsernihallinnossa sekä muualla hyvinvointialuekonsernissa. Samalla asiakirjalla tarkennetaan riskiarviotyön prosessia osaksi hyvinvointialueen normaaleihin toimintaprosesseihin osana tilin- ja toiminnan tarkastusta, arviointikertomusmenettelyä, sisäistä tarkastusta ja muuta valvontatoimintaa sekä toimielimille sekä virkasuhteisille hallintosäännössä ja/tai muissa ohjausasiakirjoissa erikseen annettuja tehtäviä.

Edelleen sisäisen valvonnan toimintoja on kehitetty valvonta-, erityisesti omavalvontatoiminnan osalta. Omavalvonnan tarkoitus on tuottaa palveluiden järjestämisen ja tuottamisen ennakoivaa, toiminnanaikaista ja jälkikäteistä laadun- ja riskienhallintaa sekä jatkuvuuden varmistamista, jolla osaltaan varmistetaan asiakas- ja potilasturvallisuuden toteutuminen.

Kesän aikana valvontasuunnitelmat on uudistettu ohjaamaan palvelualueiden omavalvontasuunnitelmatyötä. Hyvinvointialuejohtaja hyväksyi uudistetun valvontasuunnitelman 3.8.2023, palvelualueet ovat puolestaan tuottaneet tähän viittaavat, yhtenäisemmät omavalvontasuunnitelmansa elo-syyskuussa 2023. Suunnitelmat pidetään julkisesti kaikkien nähtävillä yleisessä tietoverkossa, jolla lakisääteisyys lisäksi toteutetaan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia sekä osaltaan laajempaa valvontaa.

Sisäiseen valvontaan voidaan nähdä kuuluvan kolme (3) toistensa kanssa keskinäisriippuvuudessa olevaa kokonaisuutta, riskienhallinta, omavalvonta ja sisäinen tarkastus, jotka muodostavat keskeisen osan hyvinvointialueen johtamisjärjestelmää.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue on valinnoissaan edustanut edelläkävijyyttä hyvinvointialueiden joukossa keskittämällä perinteisen turvallisuus- ja riskienhallintaosaamisen lisäksi myös palveluiden laadunhallinnan, ohjauksen ja valvonnan kokonaisuudet yhteen yksikköön.

Sisäiseen valvontaan liittyvästä päätös-, ratkaisu- tai toimivallasta, jopa erityistoimivallasta sekä viranhaltijoilla että toimielimissä on otettu säännökset hyvinvointialueen hallintosääntöön ja hyvinvointialuejohtajan antamiin toimintaohjeisiin. Tarkennuksia asiakirjoihin tehdään tarpeen mukaan.

Keväällä ja erityisesti syksyn 2023 aikana on käynnistetty useita toimenpiteitä, joiden tähtäimessä on sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tietoisuuden vahvistaminen ja tilannekuvan tarkentaminen. Näitä osakokonaisuuksia on laajemmin esitelty edellä. Alla esitetään käynnissä olevat toimenpiteet vielä tiivistetysti:

- Yhteistyötä sisäisen valvonnan eri elementtien välillä on tehostettu entisestään. Tavoitteena on kehittää toimiva yhteistyömalli, jossa asiakokonaisuudet koordinoidaan ja tulokset keskustellaan siten, että kokonaisuudesta saadaan selkeä kuva, mutta päällekkäisyyksiltä vältytään.
- Hyvän hallintotavan ohjeen laadinta on käynnistynyt ja siihen tulee sisällyttämään kattavasti sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan eri elementtejä. Ohje sijoitetaan yhteen teeman asiakirjaohjausta ja toimintaa. Jatkotoimenpiteenä on ohjeen sisällön jalkauttaminen.
- Riskienhallintapolitiikka on hyväksytty. Tämän pohjalta käynnissä on riskienhallintasuunnitelman laadinta, jonka avulla riskienhallintatyötä ohjataan käytännön tasolle eri toimintoihin ja samalla riskienhallintaa nivotaan tiiviimmin käytännön toimintaprosesseihin siten, ettei se muodosta irrallista prosessiaan.
- Palveluntuotannon valvontasuunnitelma on käyttöön otettu, sekä siihen viittaavat palvelualueiden ja -yksiköiden omavalvontasuunnitelmat laadittu.
- Hyvinvointialueen sisäinen turvallisuus- ja valmiusryhmä sekä laatu- ja omavalvontaverkosto on perustettu tiedonkulun ja ohjauksen parantamiseksi.
- Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan raportoinnista ohjeistetaan myös tilinpäätös ohjeessa, ohjeen laadinta on käynnissä.
- Sisäinen tarkastus laatii suunnitelman tulevasta tarkastus-, arviointi ja konsultointitehtävistään ja priorisoi tehtäväkokonaisuudet riskiarvioonsa perustuen. Sisäinen tarkastus tuottaa jatkossa oman arvionsa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tilasta ja mahdollisista kehityskohteista johdolle tekemiinsä tarkastuksiin ja arviointeihin perustuen.

## 8 Arviointikertomuksen suositus: Hankintojen järjestäminen

Arviointikertomuksen sivu 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.”*

### 8.1 Lausunto toimenpiteistä, joihin tarkastuslautakunnan vuoden 2022 arviointikertomus antaa aihetta

Kuten arviointikertomuksessa on tuotu esiin, hankintojen toteuttaminen ja ostopalvelujen hallinta ovat keskeisessä roolissa hyvinvointialueen taloudenhallinnassa. Hankintojen ja ostopalvelujen hallinnan edellytyksenä ovat hankintojen elinkaaren hallinnan sekä hankintatoimen johtamis- ja työnohjausjärjestelmä, jatkuvasti kehittyvät toimintamallit, prosessit ja mallipohjat sekä tiedolla johtamisen ja analyysien kehittyminen. Hankintojen ja ostopalvelujen hallinta edellyttää myös resursseja. Konsernihallinto on vuonna 2023 onnistunut rekrytoinneissa, vaikkakin osa rekrytoinneista viivästyivät aiotusta. Koska hankinta alana kärsii työvoimapulasta, on henkilöstön tausta poikkeuksellisen monipuolinen. Tämä edellyttää hyvinvointialueelta henkilöstön kouluttamista nimenomaisesti julkisen hankinnan osaajiksi.

Hankinnan vastuualueen toimintamallina on tiivis yhteistyö palvelu- ja vastuualueiden sekä palveluntuottajien kanssa. Yhteistyötä



palvelualueiden, palveluntuottajien ja hankinnan välillä tiivistetään entisestään sekä hankinnan prosesseja kehitetään. Näin hankinnan vastuualueelle kootaan systemaattisesti tietoa niin hankintojen valmistelua kuin myös sopimus- ja toimittajahallintaa varten.

Aluevaltuusto on päätöksellään 29.03.2022 § 28 ottanut vastaan kuntien ja kuntayhtymän 28.2.2022 mennessä toimittamat selvitykset ja esitykset ja merkinnyt ne tiedoksi. Lisäksi aluevaltuusto on päätöksillään 27.9.2022 § 60, 13.12.2022 § 93 ja 13.6.2023 § 24 päättänyt suoraan siirtyvien sopimusten ja vastuiden siirtymisestä hyvinvointialueelle ja hyvinvointialueen vastuulle sekä sopimusten ja vastuiden siirtymisestä hyvinvointialueelle ja hyvinvointialueen vastuulle siten, että sopimuksia myös jaetaan ja otetaan jaetuilta osin hyvinvointialueen vastuulle, mikäli ne turvaavat sosiaali- ja terveystoimen tai pelastustoimen järjestämistä katkeamattomasti ja lainmukaisesti alueella ja mikäli kuntien kanssa myöhemmin käytävissä neuvotteluissa päästään yhteisymmärrykseen jaon yksityiskohdista. Kunnat, joilta on siirtynyt sopimuksia hyvinvointialueelle, ovat tehneet viimeisiä täsmennyksiään jaettaviin sopimuksiin kesän 2023 aikana.

Siirtyvien sopimusten käsittelyssä tunnistettiin ja hyväksyttiin 3723 kpl suoraan siirtyviä ja jaettavia sopimuksia. Siirtyneiden sopimusten määrä oli ennakoitua pienempi, koska hyvinvointialue ei vastaanottanut kaikkia kuntien ilmoittamia sopimuksia, kunta ei ole siirtänyt tai jakanut sopimusta hyvinvointialueelle ilmoituksestaan huolimatta, kunnan siirtyväksi tai jaettavaksi ilmoittamaa sopimusta ei ole toimitettu hyvinvointialueelle tai kunta on ilmoittanut siirtyväksi tai jaettavaksi useaan kertaan saman sopimuksen.

Vuonna 2022 sopimusten juridisen laadun arviointi tehtiin kolmannekselle sopimuksia ja selvitettiin noin tuhannen sopimuskumppanin tiedot. Työ on jatkunut vuoden 2023 puolella. Sopimussiirrosta tunnistettiin haasteita muun muassa sopimusten

yhdenmukaistamisen osalta, jota parhaillaan edistetään esimerkiksi uudelleen kilpailutusten kautta.

Aluehallitus on hyväksynyt 12.12.2022 § 196 hankintaohjeen, jossa todetaan, että hankintastrategiaa valmistellaan palvelustrategian yhteydessä. Hankintastrategia on laadittu osaksi aluevaltuuston hyväksymää palvelustrategiaa.

Hankintojen tulevaisuuden kannalta merkittävimmät jatkokehityskohteet seuraavina vuosina tulevat olemaan hankintojen tiedolla johtaminen, monituottajamallin vahvistaminen, sopimus- ja toimittajahallinnan kehittäminen ja henkilöstön kouluttaminen. Hyödynnämme palvelujen järjestämisessä analyysiin pohjautuen oman tuotannon lisäksi muita julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoita. Hankintojen tiedolla johtamista kehitetään esimerkiksi parantamalla datan saatavuutta ja sen analysointia sekä jatkokehittämällä hankintojen elinkaaren hallinnan sekä hankintatoimen johtamis- ja työnohjausjärjestelmää. Vuonna 2024 ja 2025 hankintojen elinkaaren hallinnan sekä hankintatoimen johtamis- ja työnohjausjärjestelmän raportointia pyritään kehittämään edelleen hankintojen vaikuttavuuden ja ostopalveluiden hallittavuuden parantamiseksi. Sopimus- ja toimittajahallinnan malleja ja prosesseja sekä tuotantotapa-analyysejä on kehitetty vuonna 2023 ja työ niiden parissa jatkuu. Tavoitteena on muun muassa löytää uusia yhteistyömalleja palveluntuottajien kanssa. Hyvinvointialue tulee jatkossa kehittämään henkilöstönsä hankintaosaamista esimerkiksi tarjoamalla koulutusta sekä verkostoitumismahdollisuuksia muiden hyvinvointialueiden kanssa. Nämä toimet on aloitettu keväällä 2023.