

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue  
Västra Nylands välfärdsområde



# Revisionsnämndens utvärderingsberättelse för 2022

# Innehåll

1	Ordförandens översikt .....	3
2	Rekommendationer.....	5
3	Planering av revisionsnämndens verksamhet och verksamhetsätt.....	10
	3.1 Utvärderingsverksamhet .....	10
	3.2 Revisionsnämnden .....	12
4	Strategi och organisering av förvaltningen.....	14
	4.1 Målinriktad ledning.....	16
	4.2 Produktion och mätning av information.....	27
5	Personalförvaltning och kritisk övergång.....	30
6	Kommunikation och delaktighet .....	34
7	Anordnande av upphandling.....	38
8	Välfärdsområdets ekonomi.....	43
	8.1 Ekonomisk styrning .....	45
	8.2 Det ekonomiska läget i välfärdsområdet.....	48
9	Intern kontroll och riskhantering.....	51
	9.1 Styrsystem och budgetmål .....	51
	9.2 Organisering av verksamheten.....	53
10	Uppföljning av utvärderingen.....	56

Medlemmar i revisionsnämnden för Västra Nylands välfärdsområde 2022-2025



# 1 Ordförandens översikt

Efter välfärdsområdesvalet våren 2022 har revisionsnämnden verkat i Västra Nylands välfärdsområde i cirka ett år. När revisionsnämnden inledde sitt arbete i fjol var man också i startgroparna för att ordna förvaltningen av hela Västra Nylands välfärdsområde och planera tjänsterna. Situationen var utmanande. Det viktigaste verkar ha varit att vi i välfärdsområdet skulle ha en gemensam lägesbild, ett mål för hur vi kommer att klara av vår krävande uppgift och hur vi mäter framgången. Ett stort mål för 2022 var att bereda en överföring av social- och hälsovårdsväsendets samt räddningsverkets ansvar att ordna tjänster till Västra Nylands välfärdsområde.

Revisionsnämnden är en aktör som lyder under välfärdsområdesfullmäktige och som genom sitt arbete strävar efter att skapa transparens i välfärdsområdets verksamhet samt stödja principerna för god förvaltning i välfärdsområdets verksamhet. Revisionsnämnden har i denna utvärderingsberättelse fokuserat på utvärdering av organiseringen och ordnandet av förvaltningen. På hur verksamheten för en omfattande organisation med nästan 10 000 anställda kan ordnas så att de mål som ställts upp för välfärdsområdesreformen uppnås. I utvärderingsberättelsen behandlas såväl strategisk ledning, mål och mätning, vissa funktioner inom förvaltningen, samt intern kontroll och riskhantering.

Vi har utarbetat innehållet och strukturen i denna utvärderingsrapport så att våra anmärkningar och rekommendationer är så konkreta och lättillgängliga som möjligt. Du kan läsa våra rekommendationer genast på följande sidor. Vi oroar oss till exempel för personalens ork och högklassigt chefsarbete samt hanteringen av välfärdsområdets köpta tjänster. Det är viktigt att personalen är nöjd med arbetet och upplever att arbetet



är betydelsefullt. Jag tror att man utöver pulssi-enkäten som togs i bruk 2023 kan svara på frågor om hur personalresurserna verkligen räcker till och till exempel hur vikariernas kompetensnivå tryggas. Hanteringen av köpta tjänster omfattar såväl välfärdsområdets ekonomiska kompetens och tjänsternas kompetens som hanteringen av upphandlingar. Upphandlingarna i vårt område ska genomföras i enlighet med bestämmelserna och anvisningarna med iakttagande av öppenhetsprincipen.

Organisationen i Västra Nylands välfärdsområde har byggts upp och tagits i bruk. Tjänsterna enligt den grundläggande uppgiften kan produceras och verksamheten kan upprätthållas och administreras. Beredningen pågår dock fortfarande delvis. Detta syns till exempel som problem med att definiera och mäta målen samt i ordnandet av den interna kontrollen och riskhanteringen. I början av 2023 har inte alla delar av organisationen ännu förenhetligats till en fungerande helhet. Den praktiska erfarenheten visar hur väl tjänsterna är tillgängliga, hur väl deras verksamhet har säkerställts i praktiken och vilka utvecklingsbehov som upptäckts.

Förvaltningen är alltså uppbyggd, liksom dess förmåga att producera. Men frågan är hur det sist och slutligen är med tjänsterna. Är tjänsterna tillgängliga, har deras verksamhet säkerställts och vad kommer man att göra i fortsättningen för att utveckla tjänsterna.

Jag vill tacka personalen i vårt välfärdsområde för en väl genomförd beredning år 2022. I synnerhet de omfattande utredningar vi fått i revisionsnämnden och de livliga diskussioner som förts i nämnden har främjat utarbetandet av utvärderingsberättelsen.

**Kaisa Alaviiri**

Ordförande för revisionsnämnden



## 2 Rekommendationer

### Strategi

läs mer i kapitel 4.1

I Västra Nylands välfärdsområde godkändes strategin under 2022. Välfärdsområdesstrategin kommer enligt planerna att genomföras med hjälp av social- och hälsovårdsväsendets servicestrategi som är under beredning samt räddningsväsendets servicenivåbeslut.

Från och med 2023 bör målen för ekonomiplanepreioden uppnås i hela strategin. Servicestrategin för social- och hälsovårdsväsendet i Västra Nylands välfärdsområde och räddningsväsendets beslut om servicenivån ska förankras som en del av ekonomiplaneringen och kopplas till välfärdsområdets ledningssystem som en flexibel del. Det centrala är att målen och de tillgängliga resurserna möts.

Målen kan gälla till exempel ordnandet av verksamheten, verksamhets-sätten och antalet prestationer. Särskilt på målnivå ska man fästa uppmärksamhet vid hur många strategiska styrdokument välfärdsområdet kan ha och när mer flexibla sätt att leda verksamheten borde bedömas i beslutsfattandet.

En situation där beredningen av social- och hälsovårdsväsendets servicestrategi och räddningsväsendets beslut om servicenivån drar ut på tiden kan ses som ett hot. Det kan uppstå en situation där välfärdsområdet hinner skapa verksamhetsätt som inte stöder ledningen, ekonomiplaneringen och den fortsatta utvecklingen av organisationen enligt gemensamt överenskomna principer. I den fortsatta beredningen av den strategiska styrningen bör man också beakta att beredningsmaterialet produceras och beredningen leds på både finska och svenska.

Revisionsnämnden uttrycker sin oro över hur icke-lagstadgade nämnder de facto kan påverka välfärdsområdets beslutsfattande. Vid granskningstidpunkten har icke-lagstadgade nämnder i huvudsak befogenhet att dra upp riktlinjer, ge utlåtanden och följa upp ärenden. Revisionsnämnden frågar om verksamheten för ifrågasvarande nämnder har ordnats tillräckligt ändamålsenligt och effektivt.

I samband med servicestrategin för social- och hälsovårds- väsendet i välfärdsområdet och räddningsväsendets beslut om servicenivån ska det fastställas hur genomförandet av strategin ska rapporteras och resultatet följas upp samt hur åtgärdernas effekt ska analyseras i förhållande till målen. Vid bedömningen av åtgärdernas effektivitet är det särskilt viktigt att följa upp hur hälsan och välfärden hos invånarna i välfärdsområdet har utvecklats. Senast då ska man också identifiera vilken roll ledning genom information och en gemensam informationspool har för att skapa en helhetsbild, och å andra sidan, vilka uppgifter som inte kan produceras via arbetet med informationspoolen. En av de viktigaste samarbetsparterna kommer att vara HUS-sammanslutningen som producerar specialiserad sjukvård.

I situationen i början av 2023 ska uppmärksamhet fästas vid hur den totala informationsproduktionen i Västra Nylands välfärds- område förenhetligas. Med tanke på den strategiska ledningen innebär detta, förutom utveckling och aktiv uppföljning av välfärds- områdets mål och indikatorer som verifierar att målen uppnås, även en tydlig och detaljerad ansvarsfördelning av verksamheten.

## Kunskaps- baserad ledning

läs mer i kapitel  
4.2

## Personal- förvaltning

läs mer i kapitel 5

Västra Nylands välfärdsområde har goda förutsättningar att skapa en arbetsgemenskap med en konkurrenskraftig drag- och hållkraft som för sin del främjar verkställandet av välfärdsområdets strategi. Med tanke på tryggheten av jämlika och högklassiga tjänster ska man se till att det i välfärdsområdet finns tillräckligt med personal med rätt slags och aktuell kompetens.

De ekonomiska resurserna ska motsvara personalbehovet. För att produktionen av tjänster ska kunna tryggas är det viktigt att fastställa rätt och tillräckliga metoder för att upprätthålla arbetstillfredsställelsen. Genom att agera på detta sätt förblir kompetensen och yrkeskunskapen tillgängliga för välfärdsområdet. Från och med 2023 ska man systematiskt följa upp resultaten av Pulssi-enkäten som kartlägger personalens arbetstillfredsställelse och välbefinnande och vidta nödvändiga utvecklingsåtgärder.

Revisionsnämnden är särskilt oroad över kommunikationens möjligheter att stöda åtkomligheten till de tjänster som välfärdsområdet producerar. Den information som invånarna behöver ska vara tillgänglig och lättillgänglig. I samband med utarbetandet av social- och hälsovårdsväsendets servicestrategi ska det i enlighet med lagen om välfärdsområden informeras om alla de möjligheter med vilka man kan påverka slutresultatet av servicestrategin.

## Kommunikation och delaktighet

läs mer i kapitel 6

Med tanke på främjandet och förankringen av strategin bör man fästa uppmärksamhet vid kommunikationens möjligheter att sköta sin uppgift. Resurserna för kommunikationen ska tryggas så att man kommunikativt kan beakta både välfärdsområdets geografiska storlek och ordnandet av tvåspråkiga tjänster.

## Upphandlingar

läs mer i kapitel 7

Genomförandet av upphandlingar och hanteringen av köpta tjänster kommer att vara en av de centrala utmaningarna under ekonomiplaneprodukten för Västra Nylands välfärdsområde. Anslagen för köp av tjänster i bokslutet för 2022 har mångdubblats. I välfärdsområdets budget för 2023 har redan över 1,3 miljarder euro reserverats för köp av tjänster.

Man bör säkerställa att upphandlingen får tillräckliga resurser för sin verksamhet och allt stöd som behövs. Dessutom ska man försäkra sig om hur de som genomför köpta tjänster också rapporterar sina observationer till upphandlingen och meddelar sina utvecklingsbehov.

Västra Nylands välfärdsområde har inget underskott i balansräkningen efter bokslutet 2022. Välfärdsområdets budget för 2023 godkändes i välfärdsområdesfullmäktige den 13.12.2022 med ett underskott på cirka 71 miljoner euro. När beslutet om budgeten för 2023 fattades godkändes att ett underskott på cirka sju miljoner euro skulle inflyta i välfärdsområdets balansräkning för ekonomiplanepreioden före utgången av 2025.

## Ekonomi

läs mer i kapitel 8

För att ekonomin i Västra Nylands välfärdsområde ska vara i balans före utgången av ekonomiplanepreioden 2025, på det sätt som avses i lagen om välfärdsområden, förutsätter det förutom en godkänd beredningsfinansieringen att den statliga finansieringen och verksamhetsbidraget genomförs under ekonomiplaneringsperioden på det sätt som fastställts i budgeten 2023. Förverkligandet av verksamhetsbidraget som planerat förutsätter att ökningen av välfärdsområdets utgifter under ekonomiplanepreioden begränsas till cirka 1,5 procent.

Välfärdsområdet ska fästa uppmärksamhet vid strategins två mål för att balansera ekonomin. För det första föreskrivs det i strategin att man i samband med utarbetandet av servicestrategin utarbetar en plan för ekonomisk balans, i vilken man fastställer de årliga åtgärderna för ekonomisk anpassning. För det andra ska välfärdsområdets ekonomi vara i balans före utgången av ekonomiplanepreioden. De redovisningsskyldiga ska göras delaktiga i budgetuppföljningsprocessen och beaktas när man utifrån planeringen och uppföljningen av ekonomin vidtar åtgärder som balanserar ekonomin i välfärdsområdet.

Med tanke på verkställandet av budgeten och ekonomins tillräcklighet bör hanteringen av de egna inkomsterna i Västra Nylands välfärdsområde utvecklas. Som en del av den övergripande hanteringen av ekonomin ska de lämpligaste sätten att täcka driftsekonomiutgifterna identifieras och utnyttjas. Enligt revisionsnämndens utredning kommer ekonomiförvaltningsenhetens utvecklingsobjekt i fråga om driftsekonomiutgifterna att vara hantering av köpta tjänster. I synnerhet bör man granska den specialiserade sjukvården som helhet och möjligheten att stärka samarbetet med HUS-sammanslutningen.





## Intern kontroll

läs mer i kapitel 9

I bokslutet för Västra Nylands välfärdsområde 2022 har man rapporterat om ordnandet av den interna kontrollen och riskhanteringen med tanke på välfärdsområdets beredningsskede. Rapporteringen i verksamhetsberättelsen kan vidareutvecklas. I bokslutsrapporteringen ska man tydligare ta ställning till de mest betydande riskerna och osäkerhetsfaktorerna. Samtidigt ska man i tillräcklig utsträckning bedöma de framtida möjligheterna och föreslå åtgärder för att korrigera de observerade bristerna.

Välfärdsområdesstyrelsen och välfärdsområdesdirektören ska ha en noggrann, enhetlig och effektivt ledd bild av situationen inom den interna kontrollen och riskhanteringen. När det gäller ordnandet av koncerttjänster har man till exempel dragit upp riktlinjer för att koncernförvaltningen och serviceområdena inte har överlappande funktioner, och lösningarna i inledningskedet är inte nödvändigtvis bestående och långvariga.

Arrangemangen av uppgifter för välfärdsområdets koncerttjänster, räddningsverkets serviceområdes förvaltningsdelar och de allmänna tillsynsfunktionerna inom serviceområdena ska förtydligas och förenhetligas så att de motsvarar välfärdsområdets behov.

## 3 Planering av revisionsnämndens verksamhet och verksamhets sätt

Revisionsnämnden lämnar årligen en utvärderingsberättelse till välfärdsområdesfullmäktige i enlighet med lagen om välfärdsområden. I utvärderingsberättelsen presenteras de utvärderingar som revisionsnämnden godkänt i sin utvärderingsplan och sina arbetsplaner samt resultaten av dem.

### 3.1 Utvärderingsverksamhet

Revisionsnämndens uppgift är enligt lagen om välfärdsområden att bedöma om de mål för verksamheten och ekonomin som välfärdsområdesfullmäktige ställt upp har uppnåtts i välfärdsområdet och välfärdsområdeskoncernen och om verksamheten har ordnats på ett resultatrikt och ändamålsenligt sätt. För detta ändamål skall revisionsnämnden utarbeta en utvärderingsplan. Bild 1 visar revisionsnämndens utvärderingsplan för innevarande fullmäktigeperiod.



# Utvärderingsplan för Västra Nylands välfärdsområdes revisionsnämnd under innevarande fullmäktigeperiod

Fullmäktigeperiod		Process
<b>Första året</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Genomförande av välfärdsområdesfullmäktiges beslut, ramvillkor för genomförandet och förutsättningar för genomförande: strategi och ledningssystem</li><li>• Målsättning, samband mellan strategin och ekonomiplanen</li><li>• Ekonomisk balans</li><li>• Särskilda frågor</li></ul>	<b>Grunderna för verksamheten</b>
<b>Andra och tredje året</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Objekt enligt prioriteringarna i välfärdsområdets strategi, även i välfärdsområdeskoncernen</li><li>• Servicestrategi, räddningsväsendets beslut om servicenivån och indikatorer för strategin</li><li>• Balansering av ekonomin</li><li>• Särskilda frågor</li></ul>	<b>Genomförande, alternativ, rapportering</b>
<b>Fjärde året</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ordnande av verksamheten på ett resultatrikt och ändamålsenligt sätt, sammanfattande utvärdering av fullmäktigeperiodens strategi</li><li>• Uppnå ekonomisk balans</li><li>• Särskilda frågor under fullmäktigeperioden</li></ul>	<b>Resultat</b>

**Bild 1.** Utvärderingsplan för revisionsnämnden för Västra Nylands välfärdsområde

Västra Nylands välfärdsområdes budget för 2022 bereddes av det temporära beredningsorgan för välfärdsområdet som utsetts av Esbo stadsstyrelse. Beredningsorganet behandlade 29.9.2021 finansieringshelheten för verksamhetsåret 2022 utifrån finansministeriets beslut om statsunderstöd som fattats sommaren 2021. Det temporära beredningsorganet godkände den ändrade budgeten för 2022 den 28.2.2022 innan mandatperioden för det valda välfärdsområdesfullmäktige inleddes den 1.3.2022.

De strategiska målen för Västra Nylands välfärdsområde godkändes i välfärdsområdesfullmäktige 25.10.2022. Utifrån detta bedömde revisionsnämnden i denna utvärderingsberättelse i enlighet med sin utvärderingsplan ordnandet av välfärdsområdets förvaltning i utgångsläget för verkställandet av strategin och ordnandet av tjänsterna. Ett särskilt fokusområde är strategisk ledning och målsättning.

Vid utvärderingen utnyttjar revisionsnämnden informationen i välfärdsområdets egna system, intervjuer och nämndens höranden, svar och beslut som getts med anledning av utvärderingsberättelserna samt material som sammanställts och utarbetats separat för nämnden. Mål för framtiden är att utvidga samarbetet mellan olika välfärdsområden i anslutning till utvärderingen för att producera jämförelseuppgifter.

Fullmäktigeperioden i välfärdsområdet varar fyra år. Revisionsnämnden utvärderar välfärdsområdets verksamhet årligen under hela fullmäktigeperioden och producerar fyra utvärderingsberättelser under motsvarande tid. Revisionsnämndens mål är att dessa fyra utvärderingsberättelser ska utgöra en helhet. En utvärdering som genomförs på detta sätt ger långsiktigt mervärde för välfärdsområdets beslutsfattande. Enligt revisionsnämnden bildas verksamhetens resultat och ändamålsenlighet på ett motiverat sätt genom att man jämför hur målen för fullmäktigeperioden har uppnåtts och deras förhållande till strategin.

I enlighet med lagen om välfärdsområden ger välfärdsområdesstyrelsen välfärdsområdesfullmäktige ett utlåtande om de åtgärder som utvärderingsberättelsen ger anledning till. Baserat på detta har observationerna i denna utvärderingsberättelse inte varit på en separat remiss innan de publiceras. I utvärderingsarbetet bistår revisionsnämnden av enheten för extern revision. BDO Auditor Oy var lagstadgad revisor för Västra Nylands välfärdsområde år 2022.

## 3.2 Revisionsnämnden

Under innevarande fullmäktigeperiod består revisionsnämnden för Västra Nylands välfärdsområde av tretton ordinarie medlemmar som var och en har en personlig ersättare. Revisionsnämnden för Västra Nylands välfärdsområde är ett lagstadgat organ som lyder direkt under välfärdsområdesfullmäktige.

Ordinarie medlemmar	Ersättare
Alaviiri Kaisa, ordförande	Viljakainen Paula
Gästrin Eva-Lena, vice ordförande	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

Revisionsnämnden ordnade nio möten under verksamhetsåret 2022.





## 4 Strategi och organisering av förvaltningen

Välfärdsområdets strategi är ett lagstadgat styrdokument för ordnandet av välfärdsområdets tjänster. I strategin ska välfärdsområdet bland annat ställa upp långsiktiga mål för verksamheten och ekonomin och definiera hur genomförandet av verksamheten ska utvärderas och följas upp. I strategin ska man beakta främjandet av invånarnas välfärd, de strategiska riktlinjerna för produktion och ordnande av tjänster, de föreskrivna servicemålen, ägar- och personalpolitiken samt invånarnas möjligheter att delta och påverka.

Strategin ska grunda sig på en bedömning av välfärdsområdets nuläge samt på kommande och eventuella förändringar i verksamhetsmiljön. I ett tvåspråkigt välfärdsområde ska man i strategin dessutom beakta tillgodoseendet av de språkliga rättigheterna både när tjänsterna ordnas och när de produceras. Huvudprincipen är att individens språkliga rättigheter ska främjas i de tjänster som ordnas av välfärdsområdesförvaltningen.

För planering och ledning av verksamheten och ekonomin ska välfärdsområdet utöver strategin utarbeta både en servicestrategi för social- och hälsovårdstjänsterna och ett beslut om servicenivån för räddningsväsendet. Servicestrategin grundar sig på lagen om ordnande av social- och hälsovårdstjänster och i den ska de riksomfattande mål för ordnandet av social- och hälsovården som fastställts i motsvarande lag beaktas. Räddningsväsendets beslut om servicenivån grundar sig på lagen om ordnande av räddningsväsendet och ska på samma sätt beakta de riksomfattande målen för ordnandet av räddningsväsendet i motsvarande lag.

Målet för välfärdsområdenas strategiarbete är enligt statsrådet att uppnå målen för reformen av Finlands välfärdsområden på nya sätt som är under utveckling. Fokus ligger på hur välfärdsområdena lyckas stöda uppnåendet av målen för välfärdsområdesreformen genom att utveckla strategin för det egna välfärdsområdet. De riksomfattande mål som statsrådet vid granskningstidpunkten ställt för reformen presenteras på bild 2. Statsrådet bekräftar målen för reformen vart fjärde år.

## Riksomfattande mål för välfärdsområdesreformen

1. Trygga jämlika och högklassiga tjänster inom social- och hälsovården samt räddningsväsendet för dem som bor i välfärdsområdet
2. Förbättra tillgången till tjänster och tjänsternas tillgänglighet
3. Minska skillnader i välfärd och hälsa
4. Trygga tillgången på yrkeskunnig arbetskraft
5. Svara på de utmaningar som åldrande och minskad nativitet medför
6. Dämpa kostnadsökningen

**Bild 2.** Riksomfattande mål för reformen av välfärdsområdena.



## 4.1 Målinriktad ledning

Bakgrunden till statsrådets strategiska planering har varit tanken att målen för reformen av statsrådets välfärdsområden skulle kunna uppnås med hjälp av de strategiska prioriteringar och mål som valts i välfärdsområdena. På motsvarande sätt är det primära målet för social- och hälsovårdsväsendets servicestrategier och räddningsväsendets servicenivåbeslut i välfärdsområdena att fastställa hur tjänsterna ska genomföras på välfärdsområdesnivå.

Västra Nylands välfärdsområde har under verksamhetsåret 2022 förberett sig för att ta över ansvaret för att ordna social- och hälsovårdstjänster samt räddningsväsendets tjänster från och med början av 2023. Strategin för Västra Nylands välfärdsområde godkändes i välfärdsområdesfullmäktige i slutet av oktober 2022 och i den valdes fyra strategiska prioriteringar, som i Västra Nylands välfärdsområde kallas slutmål. I samband med godkännandet av strategin har välfärdsområdet beslutat att beslut om servicestrategin för social- och hälsovården och räddningsväsendets servicenivåbeslut fattas under 2023. Av denna anledning granskar revisionsnämnden situationen i början av 2023 med tanke på den strategiska målstyrningen, med betoning på kontinuitet i målsättningen.

Jämförelsen av statsrådets mål och målen för Västra Nylands välfärdsområde presenteras på bild 3. I revisionsnämndens jämförelse kan man se att ändamålen och målen för Västra Nylands välfärdsområde väl uppfyller de mål som statsrådet ställt upp för reformen. I det inledande skedet av reformen verkar den strategiska ledningen av Västra Nylands välfärdsområde kvantitativt fokusera på två riksomfattande mål. Dessa riksomfattande mål är att förbättra tillgången till tjänster och tjänsternas tillgänglighet samt att svara på de utmaningar som åldrandet och den sjunkande nativiteten medför. Hur man väljer de nya och utvecklande sätt att genomföra strategin för Västra Nylands välfärdsområde som statsrådet önskar förblir för närvarande öppet i revisionsnämndens granskning. Detta beror på att välfärdsområdet ännu inte har fattat beslut om social- och hälsovårdsväsendets servicestrategi och räddningsväsendets beslut om servicenivån.

# Motsvarigheter mellan de riksomfattande målen för välfärdsområdesreformen och de strategiska målen för Västra Nylands välfärdsområde

## Riksomfattande mål

## Strategin för Västra Nylands välfärdsområde

### Mål 1

Trygga jämlika och högklassiga tjänster inom social- och hälsovården samt räddningsväsendet för dem som bor i välfärdsområdet

#### Slutmål 1

Vi främjar våra invånares välfärd och säkerhet.



#### Slutmål 4

Vi uppnår de bästa resultaten genom smidigt samarbete.



### Mål 2

Förbättra tillgången till tjänster och tjänsternas tillgänglighet

#### Slutmål 1

Vi främjar våra invånares välfärd och säkerhet.



#### Slutmål 2

Vi ordnar och förnyar tjänsterna på ett hållbart sätt.



#### Slutmål 4

Vi uppnår de bästa resultaten genom smidigt samarbete.



### Mål 3

Minska skillnader i välfärd och hälsa

#### Slutmål 1

Vi främjar våra invånares välfärd och säkerhet.



#### Slutmål 4

Vi uppnår de bästa resultaten genom smidigt samarbete.



## Riksomfattande mål

## Strategin för Västra Nylands vårldomsråde

### Mål 4

Trygga tillgången på yrkeskunnig  
arbetskraft

#### Slutmål 3

Tillsammans skapar vi en  
välmående och eftertraktad  
arbetsgemenskap.



#### Slutmål 4

Vi uppnår de bästa resultaten  
genom smidigt samarbete.



### Mål 5

Svara på de utmaningar som  
åldrande och minskad nativitet  
medför

#### Slutmål 1

Vi främjar våra invånares välfärd  
och säkerhet.



#### Slutmål 2

Vi ordnar och förnyar tjänsterna  
på ett hållbart sätt.



#### Slutmål 4

Vi uppnår de bästa resultaten  
genom smidigt samarbete.



### Mål 6

Dämpa kostnadsökningen

#### Slutmål 2

Vi ordnar och förnyar tjänsterna  
på ett hållbart sätt.



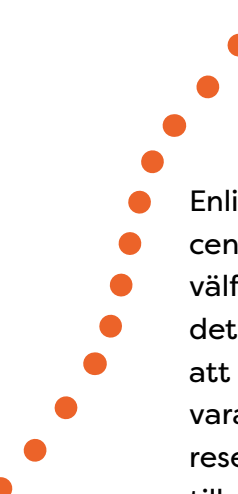
#### Slutmål 4

Vi uppnår de bästa resultaten  
genom smidigt samarbete.



**Bild 3.** Motsvarigheter mellan de riksomfattande målen för vårldomsrådesreformen och de strategiska målen för Västra Nylands vårldomsråde.





Enligt statsrådet ska välfärdsområdets strategi och de servicestrategier och servicenivåbeslut som verkställer strategin styra välfärdsområdets ekonomiplanering. I välfärdsområdets ekonomiplanering ska man således kunna dela upp målen i mer detaljerade mål för ekonomiplanperioden. Samtidigt ska man försäkra sig om att målen i ekonomiplanen och den ekonomiska planeringen möts och motsvarar varandra. Enligt revisionsnämnden innebär detta i praktiken att tillräckliga resurser har reserverats för de mål som ställts upp i strategin och ekonomiplanen. Målen kan gälla till exempel ordnandet av verksamheten, verksamhetssätten och antalet prestationer.

Bild 4 visar Västra Nylands välfärdsområdes strategiska slutmål och deras mål samt de budgetmål för 2022 som revisionsnämnden har beaktat och som gäller organisationen av förvaltningen. Såsom framgår av bild 4 motsvarade budgetmålen för Västra Nylands välfärdsområde 2022 endast delvis den strategi som godkändes hösten 2022. I revisionsnämndens jämförelse riktar sig största delen av budgetmålen för 2022 mot ett slutmål och ett mål för detta slutmål i strategin för Västra Nylands välfärdsområde. Det strategiska målet var att med nödvändiga planer och förberedelser på förhand förbereda sig på att sköta uppgifterna även i störningssituationer och undantagsförhållanden. I välfärdsområdets slutmål att främja invånarnas välfärd och säkerhet ingick också fem andra mål. Totalt omfattar välfärdsområdets strategi 22 separata mål.



### Slutmål 1

Vi främjar våra invånares välfärd och säkerhet.

**2022** Budgetmål för 2022 som revisionsnämnden har beaktat

**2023** Strategiska mål för 2023 som revisionsnämnden har beaktat

1. Kundernas nöjdhet med tjänsterna och tillgången till tjänsterna ökar.

**2023** 2. Kundernas möjligheter att delta och påverka stärks. Ett delaktighetsprogram utarbetas för välfärdsområdet under 2023.

3. Tjänster med låg tröskel stärks i alla åldersgrupper.

4. Mentalvårds- och missbrukartjänsterna förnyas så att kundernas tillgång till tjänsterna förbättras.

**2023** 5. Tyngdpunkterna i servicestrategin som utarbetas under 2023 är effektiv förebyggande verksamhet, högklassiga närtjänster, ökad kostnadseffektivitet samt effektivt utnyttjande av digitala och mobila tjänster. För räddningsväsendets del utarbetas ett beslut om servicenivån.

**2022** 6. Med nödvändiga planer och förberedelser på förhand förbereder sig välfärdsområdet på att sköta uppgifterna även i störningssituationer och undantagsförhållanden.



## Slutmål 2

Vi ordnar och förnyar tjänsterna på ett hållbart sätt.

**2022** Budgetmål för 2022 som revisionsnämnden har beaktat

**2023** Strategiska mål för 2023 som revisionsnämnden har beaktat

**2023** 1. Vårdförhållningens ekonomi är i balans före utgången av perioden för planering av ekonomin.

**2023** 2. I samband med utarbetandet av servicestrategin utarbetas ett program för ekonomisk balans, i vilken man fastställer de årliga åtgärderna för ekonomisk anpassning.

3. De viktigaste metoderna för att balansera ekonomin på lång sikt är ett effektivt utnyttjande av mångproducentmodellen, smidiga vårdvägar, främjande av digitalisering, strukturella förändringar i tjänsterna och kostnadsmedvetenhet.

**2023** 4. Vårdförhållningens område är en föregångare när det gäller utnyttjandet av digitala applikationer och teknologi. År 2023 utarbetas en färdplan för de digitala tjänsterna.

5. Som en del av verkställandet av servicestrategin inleds planeringen av vårdförhållningens lokaler, som stöder målen i servicestrategin och främjar balanseringen av ekonomin.

**2023** 6. År 2023 utvärderas produktionssätten och en upphandlingsstrategi utarbetas.

7. För vårdförhållningens område utarbetas ett klimatprogram och en färdplan för åtgärder som främjar uppnåendet av koldioxidneutralitet.



### Slutmål 3

Tillsammans skapar vi en välmående och eftertraktad arbetsgemenskap.

**2022** Budgetmål för 2022 som revisionsnämnden har beaktat

**2023** Strategiska mål för 2023 som revisionsnämnden har beaktat

**2023** 1. Västra Nylands välfärdsområde utvecklas till en arbetsgemenskap med en konkurrenskraftig drag- och hållkraft.

2. Tillgången på arbetskraft förbättras till exempel genom att man aktivt utnyttjar internationell rekrytering och intensifierar samarbetet med läroanstalter som utbildar yrkesutbildade personer inom social- och hälsovården.

3. Vi utvecklar systematiskt en gemensam, inkluderande och coachande arbetskultur.

**2023** 4. Vi satsar på de anställdas arbetshälsa och på att utveckla deras kompetens.



## Slutmål 4

Vi uppnår de bästa resultaten genom smidigt samarbete.

**2022** Budgetmål för 2022 som revisionsnämnden har beaktat

**2023** Strategiska mål för 2023 som revisionsnämnden har beaktat

1. Tillsammans med kommunerna bygger man upp effektiva samarbetsmodeller för tjänsterna, i synnerhet inom tjänster för barn och unga, för främjandet av sysselsättningen samt tjänster för invandrare.

2. Man skapar fungerande strukturer för samarbetet mellan välfärdsområdet och HUS-sammanslutningen och ställer upp mål för de gemensamma servicehelheterna.


3. Vi samarbetar smidigt med aktörer inom tredje sektorn och kommunerna för att främja välfärd och hälsa samt för att förebygga problem.

**2023** 4. Den privata serviceproduktionens andel av de producerade tjänsterna höjs jämfört med nuläget i fråga om de tjänster för vilka kostnadseffektivitet och bättre kvalitet är tillgängligt med hjälp av många producenter.

**2023** 5. År 2023 utarbetar vi en plan för att utveckla de svenskspråkiga social- och hälsovårdstjänsterna tillsammans med de övriga tvåspråkiga välfärdsområdena.

**Bild 4.** De strategiska målen för Västra Nylands välfärdsområde och motsvarigheten till budgetmålen för 2022.






Budgeten för Västra Nylands välfärdsområde 2022 togs i bruk innan välfärdsområdets strategi godkändes i oktober 2022. Därför anser revisionsnämnden det vara naturligt att man i budgeten som godkändes för 2022 huvudsakligen ställde upp mål i anslutning till organiseringen av förvaltningen och bildandet av organisationen. Därför är det också förståeligt att budgetmålen för 2022 endast delvis motsvarade målen i välfärdsområdets strategi.

Med tanke på den strategiska målstyrningen är det enligt revisionsnämnden dock nödvändigt att jämföra de strategiska målen och budgetmålen och att påvisa målen kontinuitet redan i detta skede. Från och med 2023 ska också målen för perioden för planering av ekonomin uppnås i hela strategin. Hur social- och hälsovårdsväsendets servicestrategi och räddningsväsendets servicenivåbeslut slutligen förankras som en del av ekonomiplaneringen och å andra sidan kopplas till välfärdsområdets ledningssystem som en flexibel del, förblir öppet vid granskningstidpunkten. Social- och hälsovårdsväsendets servicestrategi och räddningsväsendets beslut om servicenivån bereds i början av 2023. Enligt revisionsnämnden är det viktigaste dock att målen och de tillgängliga resurserna möts. Utöver detta ska man dessutom särskilt på målnivå fästa uppmärksamhet vid hur många strategiska styrdokument välfärdsområdet kan ha och när mer flexibla sätt att leda verksamheten borde bedömas i beslutsfattandet.

I utgångsläget förverkligar målen i ekonomiplanen inte strategin fullt ut. Enligt revisionsnämnden är målen för perioden för planering av ekonomin en väsentlig del av det ledningssystem som används i detta skede. Med tanke på förankringen av målen och personalledningen är det dock möjligt att störningar förekommer under år 2023. En situation där beredningen av social- och hälsovårdsväsendets servicestrategi och räddningsväsendets beslut om servicenivån drar ut på tiden kan ses som ett hot. Det kan uppstå en situation där välfärdsområdet hinner skapa verksamhetssätt som inte stöder strategisk ledning, ekonomiplaneringen och den fortsatta utvecklingen av organisationen enligt gemensamt överenskomna principer. I den fortsatta beredningen av den strategiska styrningen bör man också beakta att beredningsmaterialet produceras och beredningen leds på både finska och svenska. Enligt revisionsnämndens observationer genomfördes beredningen av strategin år 2022 i huvudsak på finska.

Det faktum att principerna och verksamhetssätten är otydliga kan man se i sätten på vilka förvaltningen organiserats och ordnats i början av år 2023, efter övergångsperioden. Enligt revisionsnämndens observationer verkar centrala frågor vara hur öppen organiseringen och beredningen av ärenden är, hur väl organisationens olika nivåer är tillgängliga för varandra samt hur förtroendeorganen som lyder under välfärdsområdesstyrelsen kan stödja den demokratiska utvecklingen av välfärdsområdet.

Öppenheten i välfärdsområdets verksamhet kommer att vara en betydande faktor i att skapa förtroende mellan organisationens olika aktörer. Enligt revisionsnämnden är förtroende en förutsättning för att man inom den närmaste framtiden ska kunna utveckla tjänsterna i välfärdsområdet på ett effektivt sätt, under pressen som



kommer från olika håll till följd av de allt knappare resurserna. I fråga om beslutsbefogenhet kan man i början av organiseringen se en koncentration av den verkliga beslutsbefogenheten. Enligt förvaltningsstadgan för Västra Nylands välfärdsområde har välfärdsområdesstyrelsen beslutanderätt som lyder under välfärdsområdesfullmäktige, medan andra icke-lagstadgade nämnder i huvudsak har rätt att dra upp riktlinjer, ge utlåtanden och följa upp ärenden. Revisionsnämnden uttrycker sin oro över hur icke-lagstadgade nämnder de facto kan påverka beslutsfattande. Revisionsnämnden frågar om verksamheten för ifrågavarande nämnder har ordnats tillräckligt ändamålsenligt och effektivt. Revisionsnämnden anser dock att man i utvecklingen av organisationen, med tanke på hanteringen av målen, bör granska ledningen och organiseringen utifrån området och invånarnas behov. Vissa huvudprinciper för verksamhet som ordnas med skattefinansiering är dock transparens och tydlighet i organisationens verksamhet samt utveckling av demokratin.

Revisionsnämnden för därför i detta skede också fram de mål i välfärdsområdets strategi som den anser vara anmärkningsvärda för verksamheten 2023. Dessa strategiska mål har också antecknats på bild 4. Målen har valts utifrån utvärderingen av verksamheten 2022 och de grundar sig på de observationer som gjorts i denna utvärderingsberättelse. Målen för 2023 beaktas därför i tillämpliga delar i de olika punkterna i denna utvärderingsberättelse.

## Revisionsnämndens anmärkningar

Strategin för Västra Nylands välfärdsområde godkändes i välfärdsområdesfullmäktige i slutet av oktober 2022. De strategiska slutmålen och målen för Västra Nylands välfärdsområde uppfyller de mål som statsrådet ställt upp för reformen av välfärdsområdena. I de riksomfattande målen för reformen av välfärdsområdena betonar den strategiska ledningen av Västra Nylands välfärdsområde tillgången till tjänster och förbättrad tillgänglighet samt att svara på de utmaningar som åldrandet och den sjunkande nativiteten medför.

Budgetmålen för Västra Nylands välfärdsområde 2022 förverkligar endast delvis den strategi som godkändes hösten 2022. I huvudsak uppfyller budgetmålen för 2022 det strategiska målet för förberedelserna och planeringen.

Beredningen av välfärdsområdets verksamhet pågår fortfarande. Det faktum att principerna och verksamhetsätten är otydliga tar sig uttryck i en utmaning som gäller öppenheten i organiseringen och beredningen av ärenden, problem med tillgängligheten på organisationens olika nivåer, samt problem med hur väl förtroendeorganen som lyder under välfärdsområdesstyrelsen kan stödja den demokratiska utvecklingen av välfärdsområdet. I fråga om beslutsbefogenhet kan man i början av organiseringen se en koncentration av den verkliga beslutsbefogenheten. Enligt förvaltningsstadgan för Västra Nylands välfärdsområde har välfärdsområdesstyrelsen beslutanderätt som lyder under välfärdsområdesfullmäktige, medan andra icke-lagstadgade nämnder i huvudsak har rätt att dra upp riktlinjer, ge utlåtanden och följa upp ärenden.



## 4.2 Produktion och mätning av information

Revisionsnämnden behandlade välfärdsområdets mål och indikatorer i sin utvärderingsberättelse för 2021. Kärnan i granskningen var att verksamheten eller dess konsekvenser inte kunde bedömas på grund av att tillräckliga grunder saknades. Revisionsnämnden förutsatte att det för 2022 och särskilt för 2023 ska finnas mål och indikatorer med vilka man kan följa upp uppnåendet av målen och deras effektivitet. Enligt de utredningar som revisionsnämnden fick år 2022 fanns det inte tillräckliga bedömningsgrunder, eftersom till exempel budgeten för 2021 inte innehöll några egentliga mål för serviceverksamheten. Under verksamhetsåret 2021 bereddes välfärdsområdets framtida servicestruktur och verksamheten planerades. Enligt revisionsnämndens observationer fastställdes inte heller tillräckliga indikatorer i budgeten för 2022 för att följa upp hur budgetmålen uppnås. I budgeten för 2022 fastställdes till exempel inte ännu hur indikatorerna ska skapas och utvecklas för att man i verkligheten ska kunna följa upp effekterna av de tjänster som produceras.

I Västra Nylands välfärdsområde inleddes under beredningen 2022 också planeringen av insamlingen av gemensamma och nödvändiga uppgifter och organiseringen av verksamhetssätten. I välfärdsområdet grundades bland annat en enhet för ledning genom information. Enhetens uppgift är att både leda utvecklingen av verktyg och verksamhetssätt för ledning genom information och producera analyser för Västra Nylands välfärdsområdes lednings, yrkesutbildade personers och invånares behov. Ett av de viktigaste målen för enheten för ledning genom information är att utveckla välfärdsområdets gemensamma informationspool. Informationspoolen kommer att innehålla uppgifter om de viktigaste klient- och patientdatasystemen, välfärdsområdets ekonomisystem, personalsystemet samt HUS-sammanslutningen som producerar specialiserad sjukvård. Avsikten är att informationspoolen, när den blir färdig, ska ge bättre och tillförlitligare verktyg för att leda social- och hälsovårdstjänsterna.

Enligt de utredningar som revisionsnämnden fått kartlades följande saker i anslutning till enheten för ledning genom information under 2022: informationsledningens servicebehov, gränssnitt och informationsarkitektur identifierades och man definierade vem som utnyttjar informationen. Samtidigt satte man upp mål för ledning genom information och utarbetade en plan för att uppnå målen. Enligt revisionsnämndens observationer har målen för 2022 uppnåtts i fråga om utvecklingen av informationspoolen. De viktigaste framgångarna kan anses vara ett utvecklat och intensivt samarbete med aktörerna inom serviceproduktionen, organiseringen av enheten samt uppbyggandet av en teknisk grund för informationspoolen.

Behovet av information i välfärdsområdet är emellertid omfattande och information produceras på flera olika sätt. Enligt de utredningar som revisionsnämnden fått är produktionen av information mycket splittrad. Västra Nylands välfärdsområde har flera informationsproducenter som granskar den tillgängliga informationen utifrån både sina egna och kundernas utgångspunkter. Vid granskningstidpunkten produceras

information bland annat av serviceområdena och för koncerntjänsternas del produceras information förutom av ekonomin även av stödtjänsterna. Enheten för ledning genom information är en del av helheten för ekonomi. Produktionen av information är dessutom personbunden och sätten att producera den är arbetsdryga. De uppgifter som behövs ska hämtas från olika verktyg och rapporter och man har observerat att nivån på informationens tillförlitlighet är låg. Enheten för ledning genom information har enligt revisionsnämndens observationer gjort upp planer för hur den produktiva verksamheten och kontinuerlig utveckling inom ledning genom information ska möjliggöras från och med 2025. I enlighet med planen har man i början av 2023 börjat skapa en grund och verksamhetsätt för ledning genom information. Vid granskningen blev det öppet för revisionsnämnden hur väl välfärdsområdets övriga informationsproducenter i det inledande skedet av utvecklingen har inkluderats i utvecklingen av ledningen genom information.

Revisionsnämnden för fram produktionen av information som en del av den strategiska ledningen. Enligt lagen om välfärdsområden ska det fastställas i strategin hur genomförandet av strategin ska utvärderas och följas upp. Strategin för Västra Nylands välfärdsområde godkändes 25.10.2022 och budgeten för 2023 godkändes 13.12.2022. I revisionsnämndens kartläggning (bild 4) kan man se att målen för perioden för planering av ekonomin i början av 2023 ännu inte som sådana är tillräckliga för att genomföra välfärdsområdets strategi. Därför ska man i samband med servicestrategin för social- och hälsovårdsväsendet i välfärdsområdet och räddningsväsendets beslut om servicenivån fastställa hur genomförandet av strategin ska rapporteras och resultatet följas upp samt hur åtgärdernas effektivitet ska analyseras i förhållande till målen. Senast då ska man också identifiera vilken roll ledning genom information och en gemensam informationspool har för att skapa en helhetsbild, och å andra sidan, vilka uppgifter som inte kan produceras via arbetet med informationspoolen. Vid granskningstidpunkten har arbetet med informationspoolen endast i liten utsträckning kopplats till uppställandet av strategiska mål och indikatorer. Ett av de första objekten som utvecklas är förenhetligandet av de nuvarande sätten att dokumentera information.

Vid bedömningen av de strategiska åtgärdernas effektivitet är det enligt revisionsnämnden särskilt viktigt att följa upp hur hälsan och välfärden hos invånarna i välfärdsområdet har utvecklats. Vid granskningstidpunkten har välfärdsområdet enligt de utredningar som revisionsnämnden fått ännu inte tillräcklig information om vad som behövs för att skapa en helhetsbild. Sammanslagningen av flera informationskällor och utnyttjandet av uppgifterna i dem kommer i framtiden att kräva inte bara att patient- och informationssystemens information samordnas utan också att den splittrade utvecklingen förenhetligas. Revisionsnämnden anser att man redan i situationen i början av 2023 ska fästa uppmärksamhet vid hur den totala informationsproduktionen i Västra Nylands välfärdsområde förenhetligas. Med tanke på den strategiska ledningen innebär detta, förutom utveckling och aktiv uppföljning av välfärdsområdets mål och indikatorer som verifierar att målen uppnås, även en tydlig och detaljerad ansvarsfördelning av verksamheten.

## Revisionsnämndens anmärkningar

I välfärdsområdets budget för 2022 fastställdes inte heller tillräckliga indikatorer för att följa upp hur budgetmålen uppnås. I budgeten för 2022 fastställdes till exempel inte ännu hur indikatorerna ska skapas och utvecklas för att man i verkligheten ska kunna följa upp effekterna av de tjänster som produceras.

I samband med att verksamheten inleddes grundades bland annat en enhet för ledning genom information i välfärdsområdet. Uppgiften för enheten för ledning genom information är att både leda utvecklingen av verktyg och verksamhets sätt för ledning genom information och producera analyser för Västra Nylands välfärdsområdes lednings, yrkesutbildade personers och invånares behov.

Målen för 2022 i anslutning till utvecklingen av den gemensamma informationspoolen har uppnåtts. Informationspoolen kommer i framtiden att sammanställa de viktigaste uppgifterna som produceras i klient- och patientdatasystem, välfärdsområdets ekonomisystem, personalsystemet samt inom HUS-sammanslutningen som producerar specialiserad sjukvård.

Vid granskningstidpunkten produceras information bland annat av serviceområdena och för koncerntjänsternas del produceras information förutom av ekonomin även av stödtjänsterna. Enheten för ledning genom information är en del av helheten för ekonomi. Hur väl välfärdsområdets övriga informationsproducenter i det inledande skedet av utvecklingen har inkluderats i utvecklingen av ledningen genom information förblir öppet.



# 5 Personalförvaltning och kritisk övergång

I enlighet med lagen om genomförande av reformen av välfärdsområdena ska beredningsorganet göra en utredning över den personal som överförs till välfärdsområdet och bereda ett förslag till plan- och avtal för personalöverföring för välfärdsområdesfullmäktige. Personalförvaltningens beredningshelhet delades in i fyra beredningslinjer: beredning för överföring av personal, personalstrategi och förändringsprogram, grundläggande HR-tjänster och system samt företagshälsovård. I beredningsarbetet användes dessutom utomstående experttjänster. På bild 5 presenteras personalförvaltningens budgetmål för 2022.



## Slutmål 1

Vi främjar våra invånares välfärd och säkerhet.

**2022** Budgetmål för 2022 som revisionsnämnden har beaktat

6. Med nödvändiga planer och förberedelser på förhand förbereder sig välfärdsområdet på att sköta uppgifterna även i störningssituationer och undantagsförhållanden.

### Personalförvaltningens mål

Personalförvaltningens mål var att planera åtgärder och förfaranden för överföring av personal, skapa en ny HR-organisation och företagshälsovård, bereda de grundläggande HR-systemen och -processerna som ska tas i bruk samt bereda en personalstrategi och -politik.

Det primära målet för HR-funktionen var att under 2022 bygga upp kritiska grundläggande funktioner och styrprocesser för personalförvaltningen i välfärdsområdet så att överföringen av ansvaret för att ordna social- och hälsovårdstjänster och räddningsväsendet kan genomföras på ett kontrollerat och säkert sätt.

Kritiska uppgifter var organisering av projekt, ordnande av basfunktioner inom personalförvaltningen tillsammans med en extern serviceproducent, ordnande av företagshälsovård samt beredning av personalstrategin.

**Bild 5.** Personalförvaltningens budgetmål för 2022.

I budgeten för Västra Nylands välfärdsområde 2022 uppställdes som mål för beredningsskedet planering av åtgärder och förfaranden för överföring av personal, skapande av en ny HR-organisation och företagshälsovård och dessutom beredning av personalstrategin och politiken samt de grundläggande systemen och processerna för HR som ska tas i bruk. Det primära målet under beredningsåret var att bygga upp personalförvaltningens kritiska basfunktioner och styrprocesser så att överföringen av ansvaret för att ordna social- och hälsovårdstjänster och räddningsväsendet till välfärdsområdet kunde genomföras på ett kontrollerat och säkert sätt. Cirka 1,1 miljoner euro reserverades för att uppnå budgetmålen, vilket är cirka tre procent av de verksamhetskostnad i beredningsskedet som reserverats för 2022. Enligt bokslutet för 2022 är personalförvaltningens budgetutfall mindre än de anslag som reserverats, något över 800 000 euro.

Välfärdsområdesfullmäktige godkände i början av 2022 ett förslag till plan för och avtal om överföring av personal. Överföringen av personal har enligt bokslutet för 2022 lett till brist på personal, vilket har gjort att personalförvaltningen varit tvungen att förlita sig på rekryteringar, även för att trygga sina egna tjänster. Med hjälp av rekryteringarna kunde man trygga beredningsarbetet med egen personal. Revisionsnämnden anser att detta är viktigt för att välfärdsområdets strategiska mål - att utveckla kompetensen och satsa på arbetshälsan - ska vara goda utgångspunkter. Samtidigt kan man trygga kontinuiteten i kompetensen även i den egna organisationen. Slutligen har lönekostnaderna för den egna personalen för 2022 blivit större än vad som uppskattades när budgeten gjordes upp och andelen utomstående experter blev mindre än planerat.

I slutet av räkenskapsperioden 2022 hade Västra Nylands välfärdsområde totalt 103 anställda, medan antalet anställda i början av 2023 redan var över nio tusen. Utredningsuppgifter i anslutning till arbetstidsuppföljning och lönebetalning pågick ännu 10.1.2023 för 800 personer. Personerna saknade till exempel någon uppgift om chef- eller kostnadsställe. Avsaknaden av personuppgifter berodde huvudsakligen på ett fel i konverteringskörningen och på ändringar i anslutning till äldre chefer för serviceområdet. Bristen på uppgifter om kostnadsställen korrigerades genom att man tog i bruk ett extra kostnadsställe, därifrån uppgifterna senar korrigerades till rätt kostnadsställe. Personernas placering i rätt organisation visade sig enligt revisionsnämndens utredningar vara mer arbetskrävande än beräknat. På grund av de vidtagna åtgärderna och den aktiva uppföljningen kunde lönerna för januari 2023 ändå betalas ut. Den 13.10.2023 betalades löner i form av direktbetalning till tio personer och några personers löner betalades 16.1.2023.

Personalkostnaderna 2022 var ännu måttliga i välfärdsområdet och utgjorde 4,3 miljoner euro, medan de i budgeten för 2023 redan uppgår till nästan 500 miljoner euro. Inom personalförvaltningen fokuserade man i de inledande skedet på att säkerställa en kritisk övergång och trygga personalens intressen, vilket revisionsnämnden anser ha varit välplanerat. Revisionsnämnden konstaterar på basis av detta att Västra Nylands välfärdsområde har goda förutsättningar att skapa en arbetsgemenskap

med en konkurrenskraftig drag- och hållkraft som för sin del främjar verkställandet av välfärdsområdets strategi.

I samarbete med social- och hälsovårdsministeriet följde arbetshälsoinstitutet med månatliga enkäter upp välbefinnandet hos välfärdsområdenas beredare under beredningsåret 2022. Syftet med undersökningen var att stöda och trygga en lyckad beredning av social- och hälsovårdsreformen och välfärdsområdena genom att sammanställa en lägesbild av nyckelpersonernas arbetsbelastning, arbetshälsa och återhämtning från arbetet, samt deras utveckling. I enkäten deltog beredare från sammanlagt 20 välfärdsområden samt Helsingfors stad, Helsingfors och Nylands sjukvårdsdistrikt och social- och hälsovårdsministeriet.

Enligt Arbetshälsoinstitutets enkäter syntes mängden arbete, det stora arbetspressen, de långa arbetsdagarna och den samtidiga svagheten i arbetsgemenskapens funktion och chefsarbetet som en försämring av beredarnas välbefinnande, arbetsförmåga och arbetsprestationer mot slutet av 2022. Utifrån svaren lyckades man inte utnyttja chefsarbetets möjligheter och arbetsgemenskapens metoder för att stöda arbetet och välbefinnandet var otillräckliga. De beredare som svarade på enkäten fick lätt interventionsstöd som ordnades av Arbetshälsoinstitutet för att återhämta sig från arbetet. Trots det organiserade stödet hade den rikliga arbetsbelastningen och de minskade arbetsresurserna skadliga effekter på hälsan och arbetsförmågan. Uppgifter om Västra Nylands välfärdsområde kunde inte särskiljas från de publicerade resultaten av Arbetshälsoinstitutets enkät och det ordnade stödet har inte rapporterats i välfärdsområdets bokslut för 2022. I Västra Nylands välfärdsområde inleddes uppföljningen av personalens arbetstillfredsställelse och välbefinnande från och med mars 2023 med hjälp av Pulssi-enkäten.

Revisionsnämnden vill i fråga om personalförvaltningens bokslutsrapportering 2022 fästa uppmärksamhet vid att rapporteringen om utfallet av de egentliga målen för 2022 inte svarar på de frågor som skulle berätta om utfallet av målen för 2022. I fråga om revisionsnämndens utredningar och erhållna rapporter förblir det oklart till exempel hur personalstrategin och personalpolitiken har beretts. Rapporteringen under 2022 har varit starkt inriktad på rapportering om den kritiska övergången. Senast i bokslutsrapporteringen bör man dessutom fästa uppmärksamhet vid den faktiska verksamheten enligt målen och uppnåendet av målen under verksamhetsåret och inte endast vid den verksamhet som planeras i budgeten.



## Revisionsnämndens anmärkningar

Personalförvaltningens mål för Västra Nylands välfärdsområde 2022 har i huvudsak uppnåtts. Välfärdsområdesfullmäktige godkände i början av 2022 ett förslag till plan för och avtal om överföring av personal. Under beredningsåret 2022 fokuserade man på att trygga personalens intressen.

Överföringen av personal har enligt bokslutet för 2022 lett till brist på personal, vilket har gjort att personalförvaltningen varit tvungen att förlita sig på rekryteringar, även för att trygga sina egna tjänster. I slutet av räkenskapsperioden 2022 hade Västra Nylands välfärdsområde 103 anställda, medan antalet anställda i början av 2023 redan var över nio tusen. I början av 2023 var till exempel uppgifter i anslutning till utredning av arbetstidsuppföljning och lönebetalning ännu på hälft för 800 personer. Trots detta kunde lönerna för januari 2023 ändå betalas ut.

Revisionsnämnden fäster i fråga om personalförvaltningens bokslutsrapportering 2022 uppmärksamhet vid att rapporteringen om utfallet av de egentliga målen för 2022 inte svarar på de frågor som skulle berätta om utfallet av målen för 2022. Det förblir till exempel oklart hur personalstrategin och personalpolitiken har beretts.

## 6 Kommunikation och delaktighet

I reformen av välfärdsområdena som leds av statsrådet har kommunikationen definierats som en av de viktigaste faktorerna i byggandet av framtida tjänster. Kommunikationen ska stödja uppnåendet av invånarnas välfärd och säkerhet och förnyandet av tjänsterna på ett hållbart sätt. Samtidigt borde man med hjälp av kommunikation skapa en bild av en välmående och eftertraktad arbetsgemenskap liksom ett smidigt samarbete. Det handlar framför allt om att den externa och interna kommunikationen ska lyckas.

Enligt lagen om välfärdsområden ska invånare i välfärdsområdet, serviceanvändare samt organisationer och andra sammanslutningar informeras om välfärdsområdets verksamhet. Välfärdsområdet ska informera om de tjänster som produceras och om den ekonomiska utvecklingen liksom om ärenden som bereds inom förvaltningen. Likaså ska välfärdsområdet informera om på vilket sätt man kan delta i och påverka beredningen av beslut. Det centrala är att kommunikationen ska ske på ett sakligt, tydligt och begripligt språk. I kommunikationen ska behoven för olika invånargrupper i välfärdsområdet beaktas. På bild 6 presenteras budgetmålen i anslutning till kommunikation och delaktighet för 2022.



### Slutmål 1

Vi främjar våra invånares välfärd och säkerhet.

**2022** Budgetmål för 2022 som revisionsnämnden har beaktat

6. Med nödvändiga planer och förberedelser på förhand förbereder sig välfärdsområdet på att sköta uppgifterna även i störningssituationer och undantagsförhållanden.

### Mål för kommunikation och delaktighet

Målet för kommunikationen och delaktigheten var att under verksamhetsåret skapa förutsättningar för extern och intern kommunikation samt förutsättningar för möjliggörande av delaktighet och en god informationsförmedling.

På ett föregripande sätt måste man också förbereda sig på att utveckla den digitala arbetsgemenskapskommunikationen och webbplatserna samt på decentraliserad innehållsproduktion i organisationen inför inledandet av den verksamhet som lyder under organisationen från och med 1.3.2022. Å andra sidan måste man även planera och organisera funktioner för överföring av välfärdsområdets organiseringsansvar från och med 1.1.2023.

**Bild 6.** Budgetmål för kommunikation och delaktighet 2022.

I Västra Nylands välfärdsområdes budget för 2022 uppställdes som mål för beredningsskedet att bygga upp förutsättningarna för extern och intern kommunikation, möjliggöra delaktighet samt ett fungerande informationsflöde. Samtidigt skulle man förbereda sig på att utveckla digital kommunikation inom arbetsgemenskaperna, webbplatser och decentraliserad innehållsproduktion. Slutligen reserverades cirka 1,3 miljoner euro för att uppnå budgetmålen, vilket är cirka fyra procent av välfärdsområdets ändrade verksamhetskostnader i beredningsskedet som reserverats för 2022. Enligt bokslutet för 2022 är budgetutfallet för kommunikation och delaktighet mindre än de anslag som reserverats, dvs. cirka 670 000 euro.

Utifrån de utredningar som revisionsnämnden fått har man i välfärdsområdets kommunikation främst lyckats med den interna kommunikationen. Satsningen på intranätet som är avsett för alla anställda i välfärdsområdet har gjort det till en betydande förmedlare av information och ett elektroniskt verktyg. Utöver flera av välfärdsområdets interna elektroniska verktyg har man kunnat utnyttja intranätet i kommunikationen om ärenden som gäller personalen. På så sätt kunde man till exempel i början av 2023 främja en säker övergång av tjänsterna till välfärdsområdets organiseringsansvar.

När det gäller den externa kommunikationen utvecklas situationen utifrån de utredningar som revisionsnämnden fått både utifrån erfarenheterna från den interna kommunikationen och utifrån responsen från samarbetspartnerna. För kommunikationens del har man också ställt upp mål som beror på slutmålen i strategin för att säkerställa en säker övergång som tagit plats i slutet av 2022. I slutet av 2022 har man på goda grunder kunnat informera om behovet av att utveckla tjänsterna och dess betydelse för utvecklingen av välfärdsområdets ekonomi. Fokus har legat på upplevelsen av att välfärdsområdet förtjänar den finansiering med vilken tjänsterna ordnas och alla samarbetspartner i välfärdsområdet är medvetna om detta.

Utifrån demokratiindikatorn för Jubileumsfonden för Finlands självständighet (SITRA) skulle Västra Nylands välfärdsområde ha lyckats kommunicera bättre än genomsnittet om invånarnas och samfundens möjligheter att delta och vara delaktiga i området. Sammanlagt fyra tusen invånare från alla välfärdsområden har svarat på enkäterna och Västra Nylands välfärdsområde ligger på tredje plats med indextalet 56. Resultatet är betydande även till den del att Helsingfors (indextal 57) som ligger på första plats och Österbottens välfärdsområde (indextal 57) redan som sådana var fungerande organisationer med serviceansvar under 2022. I Västra Nyland var man först i startgröparna av byggandet av en motsvarande organisation.

Enligt revisionsnämnden motsvarar och stöder budgetmålen för kommunikationen och delaktigheten 2022 väl målen i både lagen om välfärdsområden och i strategins beredningsskede och uppnåendet av dessa. Utifrån granskningen har de resurser som reserverats för kommunikation och delaktighet i beredningsskedet motsvarat de behov som den nuvarande organisationen har krävt för att uppnå budgetmålen.



Trots flera krav i lagen om välfärdsområden är till exempel den externa kommunikationen ännu under utveckling. Att invånarna och samarbetsparterna i området förstår nödvändigheten av att utveckla tjänsterna garanterar ännu inte information om högklassiga och tillräckliga tjänster. Eftersom förankringen av välfärdsområdets strategi inte har skett som sådan, ska man enligt revisionsnämnden redan i samband med utarbetandet av social- och hälsovårdsväsendets servicestrategi och beslutskedet anvisa invånarna i området vad den kommande ändringen innebär. Ändringen kommer bland annat att grunda sig på välfärdsområdets åtstramade ekonomiska ställning. Detta är i hög grad en kommunikationsfråga.

I samband med utarbetandet av social- och hälsovårdsväsendets servicestrategi ska man också i enlighet med lagen om välfärdsområden informera om alla de möjligheter med vilka man kan påverka slutresultatet av servicestrategin. Enligt resultaten från demokratiindikatorn för Finlands självständighetsfond är detta rent ut sagt en skyldighet. I samband med utarbetandet av servicestrategin kommer betydelsen av korrekt information att framhävas. Möjliggörandet av delaktighet främjar också uppnåendet av det mål för stärkande av kundernas möjligheter till delaktighet och påverkan som fastställts i strategin.

Med tanke på främjandet och förankringen av strategin vill revisionsnämnden fästa uppmärksamhet vid kommunikationens möjligheter att sköta sin uppgift. I budgeten reserverades för år 2023 cirka 2,2 miljoner euro för kommunikation, vilket är cirka 0,1 procent av välfärdsområdets verksamhetskostnader som reserverats för 2023. Andelen av välfärdsområdets totala budget har minskat till en bråkdel från år 2022. Jämfört med bokslutet för 2022 är budgeten för kommunikation och delaktighet för 2023 cirka fyrfaldig.

Det är förståeligt att kommunikationens andel minskar när ansvaret för att ordna tjänster börjar och den totala budgeten ökar. Den kan dock inte funktionellt sett bli så låg att välfärdsområdets strategiska budskap inte kan förmedlas. Sådana faktorer som kräver resurser för verkställandet av strategin är dock bland annat de omfattande geografiska avstånden i tvåspråkiga områden, servicestrategins och räddningssväsendets servicenivåbeslut samt informationen om tjänsterna. Det viktiga är att tjänsterna kommer att uppleva en förändring till exempel i anslutning till en balanserad ekonomiförvaltning i välfärdsområdet. Utifrån bokslutsuppgifterna för 2022 och budgeten för 2023 förblir det ännu oklart för revisionsnämnden på vilken nivå resurserna för kommunikation och delaktighet borde vara till sitt fulla belopp.

## Revisionsnämndens anmärkningar

Budgetmålen för 2022 i anslutning till kommunikation och delaktighet motsvarar och stöder väl målen i beredningen av både lagen om välfärdsområden och strategin för Västra Nylands välfärdsområde och uppnåendet av dem. De resurser som reserverats för kommunikation och delaktighet har i beredningsskedet motsvarat de behov som den nuvarande organisationen har krävt för att uppnå budgetmålen.

Kommunikationsmålen för Västra Nylands välfärdsområde för 2022 har i huvudsak uppnåtts. Man har främst lyckats med den interna kommunikationen. Satsningen på intranätet som är avsett för alla anställda i välfärdsområdet har gjort det till en betydande förmedlare av information och ett elektroniskt verktyg. Utöver flera av välfärdsområdets interna elektroniska verktyg har man kunnat utnyttja intranätet i kommunikationen om ärenden som gäller personalen.

När det gäller den externa kommunikationen utvecklas situationen utifrån erfarenheterna från den interna kommunikationen och utifrån responsen från samarbetspartnerna. I slutet av 2022 har man kunnat informera om behovet av att utveckla tjänsterna och dess betydelse för utvecklingen av välfärdsområdets ekonomi. Utifrån demokratiindikatorn för Jubileumsfonden för Finlands självständighet (SITRA) har Västra Nylands välfärdsområde lyckats kommunicera bättre än genomsnittet om invånarnas och samfundens möjligheter att delta och vara delaktiga i området.

# 7 Anordnande av upphandling

Upphandlingarna i Västra Nylands välfärdsområde styrs av lagen om offentlig upphandling och koncession. Upphandlingsanvisningen preciserar upphandlingslagen och säkerställer att man i beredningen av alla externa upphandlingar har beaktat anvisningar och ramar samt ansvar och skyldigheter med iakttagande av upphandlingslagen. I upphandlingsanvisningen fastställs de deltagande parternas ansvar och roller. Strategin, värderingarna och verksamhetsprinciperna för Västra Nylands välfärdsområde samt välfärdsområdesstyrelsens strategiska principer för anordnande och genomförande av tjänster ska alltid beaktas i upphandlingar. Vid offentlig upphandling ska dessutom deltagarna i upphandlingsförfarandet och andra leverantörer behandlas jämlikt och icke-diskriminerande, och verksamheten ska vara öppen och beakta kraven på proportionalitet. På bild 7 presenteras budgetmål i anslutning till upphandling för 2022.



## Slutmål 1

Vi främjar våra invånares välfärd och säkerhet.

**2022** Budgetmål för 2022 som revisionsnämnden har beaktat

6. Med nödvändiga planer och förberedelser på förhand förbereder sig välfärdsområdet på att sköta uppgifterna även i störningssituationer och undantagsförhållanden.

### Upphandlingens mål

Målet med upphandlingen var att under verksamhetsåret bygga upp en plan för organiseringen av upphandlingstjänsterna för välfärdsområdet och övergå till en ny verksamhetsmodell. Målet var också att planera och konkurrensutsätta de upphandlingar som välfärdsområdet behöver samt att inleda en upphandlingsstrategi och analysera och utvärdera alternativa sätt att producera tjänster som stöd för serviceproduktionen.

Under verksamhetsåret var målet för upphandlingarna också att sammanställa anvisningar för de organisationer som överför avtalen till välfärdsområdet, en kontrollerad avtalsöverföringsprocess, analys av de avtal som överförs och produktion av förhandlingstjänster i anslutning till dem samt en avtalsstock som möjliggör tjänsteproduktion som skapas utifrån de avtal som överförs.

**Bild 7.** Upphandlingens budgetmål för 2022.


Beredningshelheten för upphandlingarna indelades i två olika beredningslinjer, en projektorganisation och en permanent organisation. Målet för upphandlingarna i budgeten för 2022 var att bygga upp en plan för organiseringen av upphandlingstjänsterna och övergå till en ny verksamhetsmodell. Målet var också att planera och konkurrensutsätta de upphandlingar som välfärdsområdet behöver samt att inleda arbetet med upphandlingsstrategin samt att analysera och utvärdera alternativa sätt att producera tjänster som stöd för serviceproduktionen. Organisationer som överför avtal till välfärdsområdet skulle få anvisningar, avtal som skulle överföras skulle analyseras och förhandlingstjänster skulle produceras för dem. Den avtalsöverföringsprocess som upphandlingarna beredde och gjorde skulle vara kontrollerad och utifrån de avtal som överfördes skulle man sammanställa en avtalsstock som möjliggjorde tjänsteproduktionen.

I slutet av februari 2022 reserverades cirka 2,2 miljoner euro för att uppnå budgetmålet, vilket är cirka sju procent av välfärdsområdets ändrade verksamhetskostnader i beredningsskedet som reserverats för 2022. Kostnadsnivåerna för upphandlingen preciserades under 2022. Vid välfärdsområdesfullmäktiges möte 25.10.2022 minskades upphandlingens budget med cirka en miljon euro i samband med delårsöversikten av ekonomin. Enligt bokslutet för 2022 realiserades upphandlingens verksamhetskostnader i enlighet med den ändrade budgeten på nästan 1,2 miljoner euro. Kostnaderna för upphandlingen under verksamhetsåret 2022 var lägre än väntat vilket berodde på rekryteringsutmaningar och därför fördröjdes inledandet av upphandlingens permanenta organisation.

Budgetmålen för upphandlingarna för 2022 har i huvudsak uppnåtts. Beslut om de avtalsöverföringar i anslutning till ordnandet av social- och hälsovården och räddningsväsendet som överfördes till välfärdsområdet i början av 2023 fattades i fullmäktige i slutet av verksamhetsåret. Avtalsutredningen fortsatte ännu i början av 2023. Vid behandlingen av avtalsöverföringar eftersträvades förutom direkta avtalsöverföringar även identifiering av avtal som delas ut, bedömning av avtalens juridiska kvalitet, utredning av avtalsparternas uppgifter och identifiering av eventuella utmaningar.

Enligt de utredningar som revisionsnämnden fått har beredningen av livscykelhanteringen för upphandlingar samt lednings- och arbetshandledningssystemet för upphandlingsverksamheten varit särskilt framgångsrika. Utöver detta kunde verksamhetsmodeller, processer och modeller för upphandlingen byggas upp enligt målen. I slutet av 2022 godkände välfärdsområdesstyrelsen också upphandlingsanvisningen för välfärdsområdet. Revisionsnämnden hade ännu i utvärderingsberättelsen om verksamheten 2021 påpekat avsaknaden av upphandlingsanvisningar.

Vid rekryteringen av personal till upphandlingsverksamhetens projektorganisation framkom utmaningar som fördröjde rekryteringen av personal till den permanenta organisationen, utbildningarna av personalen och en del av konkurrensutsättningarna.

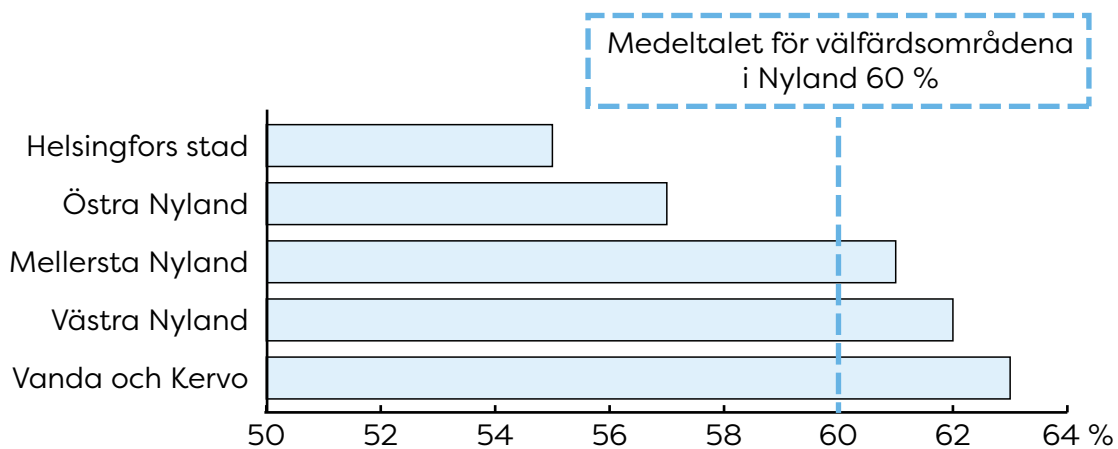


Trots detta kan framgångsrika rekryteringar i upphandlingsorganisationen i slutet av året betraktas som framgångar på basis av revisionsnämndens utredningar. Med hjälp av rekryteringarna har man kunnat anställa kompetent personal.

Utifrån de utredningar som revisionsnämnden fått kommer man under 2023 att utarbeta en upphandlingsstrategi i samband med utarbetandet av social- och hälsovårdsväsendets servicestrategi. Denna kommer att komplettera det mål för utarbetandet av upphandlingsstrategin som fastställts i målen för välfärdsområdets strategi. Uppnåendet av målet kommer att kompletteras med en bedömning av produktionssätten inom upphandlingen. Utifrån de uppgifter som revisionsnämnden fått kommer upphandlingsorganisationens utvecklingsobjekt 2023 att vara utbildning av personalen och upprätthållande av personalens kompetens samt främjande av personalens drag- och hållkraft. Enligt revisionsnämnden stöder åtgärderna i anslutning till personalutvecklingen målen för en välmående och eftertraktad arbetsgemenskap i välfärdsområdet.

Genomförandet av upphandlingar och hanteringen av köpta tjänster kommer att vara en av de centrala utmaningarna under ekonomiplanepreioden för Västra Nylands välfärdsområde. I bokslutet för 2022 genomfördes köp av tjänster på en nivå av cirka 29 miljoner euro. I välfärdsområdets budget för 2023 har redan över 1,3 miljarder euro reserverats för köp av tjänster. Såsom framgår av tabell 1 utgör köpen av tjänster i Västra Nylands välfärdsområde enligt planerna för 2023 en större del av de ekonomiska verksamhetskostnaderna än i de övriga välfärdsområdena i Nyland och Helsingfors stad i genomsnitt. Endast i Vanda och Kervo välfärdsområde köper man mer tjänster i förhållande till alla verksamhetskostnader. I Helsingfors stad köps mest tjänster jämfört med hela Nyland, cirka 1,5 miljarder euro. Nylands välfärdsområden och Helsingfors stad har inkluderats i jämförelsen, eftersom de tjänster inom den specialiserade sjukvården som de erbjuder produceras i samarbete med HUS-sammanslutningen. I de övriga välfärdsområdena produceras tjänsterna inom den specialiserade sjukvården i regel själva och kostnaderna för den specialiserade sjukvården ingår således inte till betydande del i köpen av tjänster. På riksnivå är köpen av tjänster i Egentliga Finlands välfärdsområde lägst i förhållande till alla verksamhetskostnader, cirka 30 procent.

## Andelen köpta tjänster i Nylands välfärdsområden och Helsingfors stad av verksamhetskostnaderna 2023



Välfärdsområde	Andelen köpta tjänster av verksamhetskostnaderna	Verksamhetskostnader	Köp av tjänster
Helsingfors stad	55 %	2768 miljoner €	1513 miljoner €
Östra Nylands välfärdsområde	57 %	433 miljoner €	248 miljoner €
Mellersta Nylands välfärdsområde	61 %	855 miljoner €	519 miljoner €
Västra Nylands välfärdsområde	62 %	2112 miljoner €	1312 miljoner €
Vanda och Kervo välfärdsområde	63 %	1137 miljoner €	720 miljoner €

**Tabell 1.** Jämförelse av andelen köpta tjänster i Nylands välfärdsområden och Helsingfors stad i förhållande till verksamhetskostnaderna 2023.

Utifrån ändringen av bokslutsuppgifterna och anslagen för 2022 är det svårt för revisionsnämnden att fastställa de verkliga resursbehoven för upphandling. När anslagen för köp av tjänster mångdubblas ska man dock säkerställa att upphandlingen får allt stöd som behövs för sin verksamhet och, å andra sidan, att de som genomför köpta tjänster också rapporterar sina observationer och meddelar sina utvecklingsbehov till upphandlingen. Enligt revisionsnämnden är samarbete nyckeln till hantering och utveckling av omfattande köp av tjänster.



## Revisionsnämndens anmärkningar

Budgetmålen för upphandlingarna för 2022 har i huvudsak uppnåtts. Beslut om de avtalsöverföringar i anslutning till ordnandet av social- och hälsovården och räddningsväsendet som överfördes till välfärdsområdet i början av 2023 fattades i välfärdsområdesfullmäktige i slutet av verksamhetsåret. Vid behandlingen av avtalsöverföringar eftersträvades förutom direkta avtalsöverföringar även identifiering av avtal som delas ut, bedömning av avtalens juridiska kvalitet, utredning av avtalsparternas uppgifter och identifiering av eventuella utmaningar. Avtalsutredningen har pågått ännu i början av 2023.

Under år 2022 har särskilda framgångar varit livscykelhantering av upphandlingarna samt beredning av upphandlingsverksamhetens lednings- och arbetshandlednings-system. Utöver detta har verksamhetsmodeller, processer och modeller för upphandlingen byggts upp enligt målen.

I slutet av 2022 godkände välfärdsområdesstyrelsen upphandlingsanvisningen för välfärdsområdet. I utvärderingsberättelsen om verksamheten 2021 påpekade revisionsnämnden avsaknaden av upphandlingsanvisningar. Upphandlingsanvisningen preciserar upphandlingslagen och säkerställer att man i beredningen av alla externa upphandlingar har beaktat anvisningar och ramar samt ansvar och skyldigheter med iakttagande av upphandlingslagen.



## 8 Vårdförändringsrådets ekonomi

Enligt lagen om vårdförändringsråden ska vårdförändringsrådesfullmäktige före utgången av varje år godkänna budgeten för vårdförändringsrådet för det följande kalenderåret. I budgeten beaktas vårdförändringsrådeskoncernens ekonomiska ansvar och skyldigheter. I samband med att budgeten godkänns skall vårdförändringsrådesfullmäktige också godkänna en ekonomiplan för minst tre år. Det första året i ekonomiplanen är budgetåret.

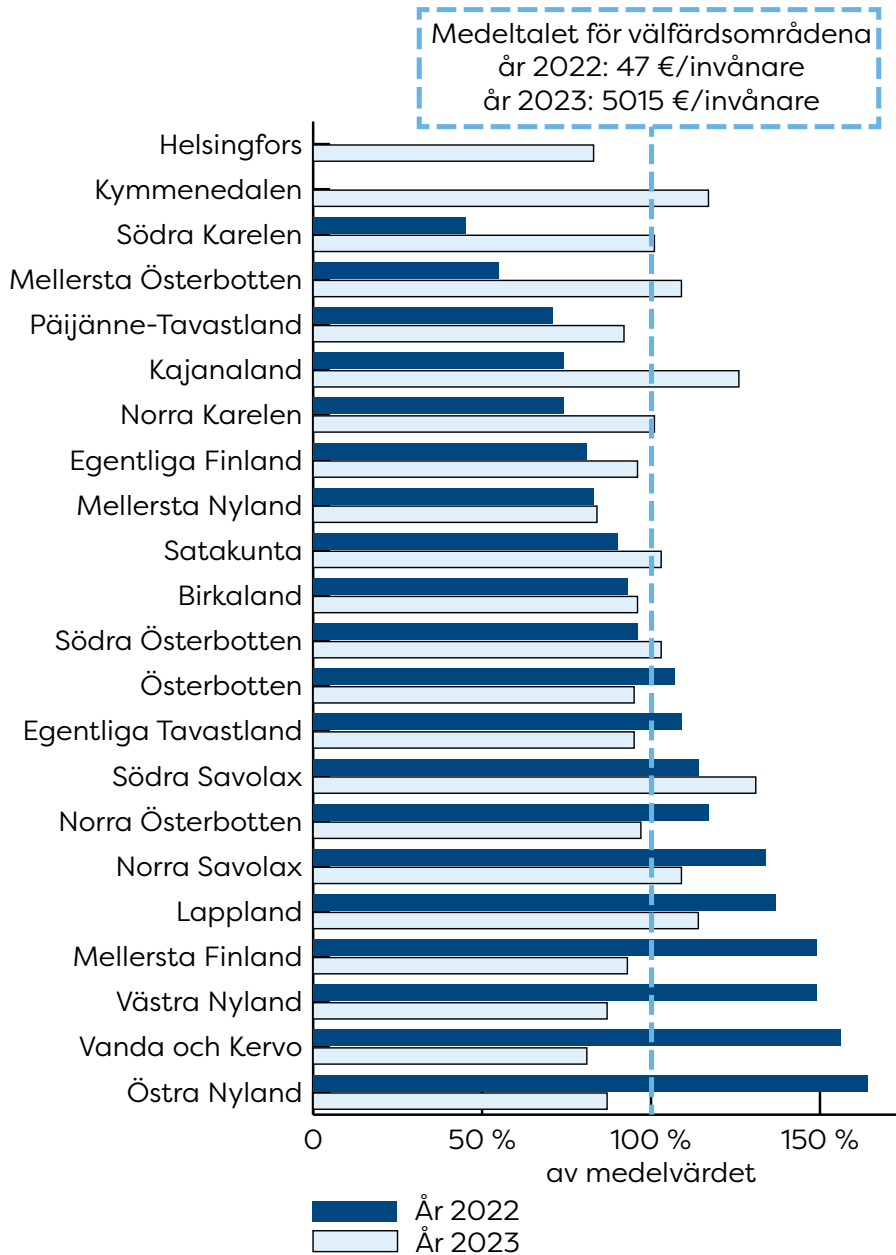
Budgeten för verksamhetsåret 2022 för Västra Nylands vårdförändringsråd godkändes av det temporära beredningsorganet 14.1.2022. De första budgetändringarna gjordes 28.2.2022, då verksamhetsintäkterna ökades med 22 miljoner euro och verksamhetskostnaderna med 9,9 miljoner euro. Under det första kvartalet av år 2022 godkändes således cirka 33 miljoner euro som nivå för verksamhetsinkomsterna och verksamhetsutgifterna. Resultatet av Västra Nylands vårdförändringsrådes ändrade budget för 2022 var noll euro. Den senaste budgetändringen för 2022 gjordes i vårdförändringsrådesfullmäktige 25.10.2022 utifrån uppföljningen i slutet av augusti. Då ändrades anslagen så att de i fråga om den förberedande finansieringen motsvarar bokslutsprognosen för verksamhetskostnaderna (56,3 miljoner euro) och de godkända finansieringsbesluten. Samtidigt granskades beredningslinjernas budget utifrån utfallet i slutet av augusti 2022.

Enligt vårdförändringsrådets bokslut för 2022 utgjorde beredningskostnaderna för driftsekonomin slutligen 34,1 miljoner euro och investeringskostnaderna cirka 0,4 miljoner euro. Västra Nylands vårdförändringsråd har beviljats beredningsfinansiering för sammanlagt något under 62 miljoner euro, varav en andel som motsvarar driftsekonomin och investeringsekonomin kostnader har intäktsförts för räkenskapsperioden 2022. Utifrån detta är resultatet för räkenskapsperioden 2022 noll euro.

I tabell 2 presenteras en jämförelse av verksamhetskostnaderna som beräknats utifrån vårdförändringsrådenas invånarantal i förhållande till genomsnittet av verksamhetskostnaderna för alla vårdförändringsråden åren 2022 och 2023. Såsom framgår av tabell 2 har mer beredningsfinansiering per invånare använts för att skapa en organisation och för att förenhetliga funktionerna i Västra Nylands vårdförändringsråd år 2022 än i vårdförändringsrådena i genomsnitt. I början av 2023 befinner vi oss dock i en situation där verksamhetskostnaderna för Västra Nylands vårdförändringsråd enligt budgetarna är mindre per invånare än i vårdförändringsrådena i genomsnitt.

Som jämförelsetal för 2022 och 2023 har man i tabell 2 använt Statistikcentralens nyckeltal för befolkningen enligt situationen den 31.12.2022. Revisionsnämnden hade vid jämförelsetidpunkten inte tillgång till Kymmenedalens uppgifter för 2022. Det är anmärkningsvärt att Helsingfors organisation inte har genomfört motsvarande förberedelser under 2022 som i andra vårdförändringsråden.

## Jämförelse av välfärdsområdenas verksamhetskostnader per invånare i förhållande till genomsnittet



Medeltalet av välfärdsområdenas verksamhetskostnader per invånare 2022: 47 €/invånare, år 2023: 5015 €/invånare

### Välfärdsområdenas verksamhetskostnader per invånare 2022 och 2023

Välfärdsområde	2022	2023	Välfärdsområde	2022	2023	Välfärdsområde	2022	2023
Helsingfors	3880 €	4168 €	Mellersta Nyland	39 €	4206 €	Norra Savolax	63 €	5468 €
Kymmenedalen	0 €	5875 €	Satakunta	42 €	5163 €	Lappland	65 €	5720 €
Södra Karelen	21 €	5069 €	Birkaland	44 €	4805 €	Mellersta Finland	70 €	4661 €
Mellersta Österbotten	26 €	5466 €	Södra Österbotten	45 €	5189 €	Västra Nyland	70 €	4343 €
Päijänne-Tavastland	34 €	4634 €	Österbotten	51 €	4757 €	Vanda och Kervo	73 €	4052 €
Kajanaland	35 €	6342 €	Egentliga Tavastland	52 €	4768 €	Östra Nyland	77 €	4377 €
Norra Karelen	35 €	5044 €	Södra Savolax	54 €	6555 €			
Egentliga Finland	38 €	4811 €	Norra Österbotten	55 €	4847 €			

**Tabell 2.** Jämförelse av välfärdsområdenas verksamhetskostnader per invånare i förhållande till genomsnittet åren 2022 och 2023.

## 8.1 Ekonomisk styrning

Enligt lagen om välfärdsområden ska budgeten och ekonomiplanen utöver driftsektornidelen och resultaträkningsdelen innehålla en investeringsdel och en finansieringsdel. Välfärdsområdet ska årligen göra upp en investeringsplan för de investeringar i välfärdsområdeskoncernen som inleds under de fyra räkenskapsperioder som följer på följande räkenskapsperiod och för finansieringen av dem. Av investeringsdelen ska välfärdsområdets investeringar och välfärdsområdeskoncernens funktionellt och ekonomiskt betydande investeringar framgå. Investeringsplanen ska innehålla uppgifter om investeringar och alla avtal som motsvarar investeringen, inklusive långvariga hyresavtal för lokaler samt leasingavtal. Utöver detta även andra avtal som gäller åtaganden som pågår i flera år, uppgifter om planerade överlåtelser av lokaler och fastigheter samt andra långfristiga tillgångar.

Investeringsplanen består av delplaner för social- och hälsovården och räddningsväsendet. Enligt lagen om ordnande av social- och hälsovård ska delplanen för social- och hälsovården grunda sig på de riksomfattande målen för social- och hälsovården samt på befolkningens servicebehov. Social- och hälsovårdsministeriet beslutar om delplanen för social- och hälsovården. Enligt lagen om ordnande av räddningsväsendet ska delplanen för räddningsväsendet basera sig på riksomfattande strategiska mål, nationella, regionala och lokala behov samt risk för olyckor och andra hot. Inrikesministeriet beslutar om godkännande av delplanen för räddningsväsendet. På bild 8 presenteras budgetmålen för ekonomiförvaltningen i Västra Nylands välfärdsområde för 2022.





## Slutmål 1

Vi främjar våra invånares välfärd och säkerhet.

**2022** Budgetmål för 2022 som revisionsnämnden har beaktat

6. Med nödvändiga planer och förberedelser på förhand förbereder sig välfärdsområdet på att sköta uppgifterna även i störningssituationer och undantagsförhållanden.

### Ekonomiförvaltningens mål

Det centrala målet för ekonomiförvaltningen var att under 2022 bygga upp kritiska grundläggande funktioner för ekonomiförvaltningen och processer för ekonomisk styrning i välfärdsområdet så att överföringen av ansvaret för att ordna social- och hälsovårdstjänster och räddningsväsendet kan genomföras på ett kontrollerat och säkert sätt.

Kritiska uppgifter var att bilda en projektorganisation, att ordna ekonomiförvaltningens basfunktioner tillsammans med en extern serviceproducent, att trygga likviditeten i transiteringsskedet, att modellera välfärdsområdets ekonomiska ställning, att definiera nödvändiga ekonomiska styrprocesser och utarbeta anvisningar, att skapa en struktur för kostnadsstället och att bereda budgeten för 2023.

**Bild 8.** Ekonomiförvaltningens budgetmål för 2022.

Ekonomiförvaltningsenheten ansvarade under beredningsåret för att definiera och inleda funktioner inom välfärdsområdets ekonomiförvaltning, planera och genomföra överföringar av egendom samt utveckla ledning genom information. Enheten för ekonomiförvaltning hade som mål att under verksamhetsåret 2022 bygga upp de kritiska grundläggande funktionerna och processerna för ekonomisk styrning inom välfärdsområdets ekonomiförvaltning så att överföringen av ansvaret för att ordna social- och hälsovårdstjänster och räddningsväsendet kunde genomföras på ett kontrollerat och säkert sätt. Ekonomiförvaltningens kritiska uppgifter omfattande ordnandet av ekonomiförvaltningens grundläggande funktioner tillsammans med en extern tjänsteproducent, tryggheten likviditeten under övergångsperioden samt utarbetandet av anvisningar. Till de kritiska uppgifterna ingick dessutom definition av de ekonomiska styrprocesserna, att modellera den ekonomiska ställningen och skapa en struktur för kostnadsställe.

Enligt de utredningar som revisionsnämnden fått har ekonomiförvaltningens mål för 2022 uppnåtts. En viktig uppgift för ekonomiförvaltningen under beredningsåret var att bereda budgeten och ekonomiplanen för 2023-2025 i samarbete med kommunerna och samkommunerna. Valfärdsområdesfullmäktige godkände vid sitt möte 13.12.2022 budgeten för 2023 och ekonomiplanen för 2023-2025 för Västra Nylands välfärdsområde. Ekonomiplanen innehåller också en investeringsplan. Funktionerna för ekonomi och ledning genom information kunde beredas i sin helhet under 2022 till en sådan nivå att de kritiska grundläggande funktionerna för ekonomin var verksamma från och med den 1.1.2023.

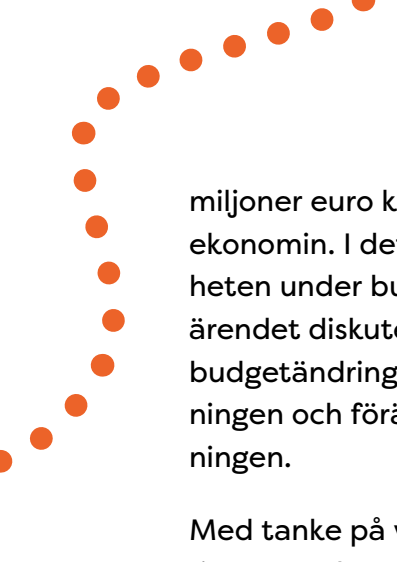
Viktiga händelser vid ekonomiförvaltningen 2022 var bildandet av projektorganisationen, preciseringen av beredningsuppgifterna och beredningen av ibruktandet av de grundläggande funktionerna för ekonomin. Med tanke på beredning av överföring av egendom var dessutom uppbyggnad av beredskap för ledning genom information, beredning av intressebevakning för finansiering samt beredning av finansierings- och koncernfunktioner viktiga händelser. I den permanenta ekonomiska organisationen fastställdes ansvarsenhetsstrukturen för ekonomin, ansvarsfördelningen mellan enheterna, personalens uppgiftsbeskrivningar, personaldimensioneringen och grundprocesserna.

Valfärdsområdesfullmäktige har i slutet av 2022 beslutat att ta emot social- och hälsovårdens samt räddningsväsendets lösa egendom som överförs till Västra Nylands välfärdsområde från och med den 1.1.2023, de avtal och ansvar inom social- och hälsovården och räddningsväsendet som överförs till välfärdsområdets ansvar, samt de lokaler inom social- och hälsovården och räddningsväsendet som överförs till välfärdsområdets förvaltning och ansvar. Valfärdsområdesfullmäktige har i slutet av beredningsåret också godkänt grunderna för avskrivningar enligt plan och principerna för välfärdsområdets finansierings- och placeringsverksamhet. Enligt bokslutet för 2022 uppgick verksamhetskostnaderna för projektorganisationen för ekonomi till cirka 1 miljon euro, vilket underskred den ändrade budgeten med 0,3 miljoner euro.

Enligt de utredningar som revisionsnämnden fått har ekonomiförvaltningens mest betydande framgång i den kritiska övergången vid årsskiftet 2022 och 2023 varit intressebevakningen av finansieringen och tryggandet av den finansiering som välfärdsområdets verksamhet förutsätter under 2022. Den förberedande finansieringen intäktsfördes enligt de faktiska kostnaderna, varvid räkenskapsperiodens resultat blev noll, även i fråga om nettoinvesteringar. Därför har man under beredningsåret lyckats hålla sig helt och hållet inom budgeten. Enligt de uppgifter revisionsnämnden fått har ekonomiförvaltningen också lyckats ta i bruk ett uppföljningssystem för ekonomin, varvid man i välfärdsområdet har lyckats ta i bruk verktyget Power BI för ledningens rapportering och analys.

Utifrån de uppgifter revisionsnämnden fått har det varit utmanande att göra upp budgeten för 2023 eftersom utarbetandet av budgeten var förknippad med mycket osäkerhet och oklarheter. När budgeten uppvisar ett underskott på cirka 71





miljoner euro kommer anpassningen av ekonomin att vara en central utmaning inom ekonomin. I detta sammanhang bör man också fästa uppmärksamhet vid delaktigheten under budgetåret. När åtgärder vidtas utifrån uppföljningen av ekonomin ska ärendet diskuteras grundligt med de redovisningsskyldiga och de ska inkluderas i budgetändringsprocessen. Utifrån revisionsnämndens observationer hade uppföljningen och förändringsprocessen av ekonomin 2022 koncentrerats till ekonomiförvaltningen.

Med tanke på verkställandet av budgeten och ekonomins tillräcklighet bör hanteringen av de egna inkomsterna i Västra Nylands välfärdsområde utvecklas. Som en del av den övergripande hanteringen av ekonomin ska de lämpligaste sätten att täcka driftsekonomiutgifterna identifieras och utnyttjas. Lösningen kan inte vara att välfärdsområdets ekonomi hanteras årligen till exempel med kortfristiga lån. Enligt revisionsnämndens utredning kommer ekonomiförvaltningsenhetens utvecklingsobjekt i fråga om driftsekonomiutgifterna att vara hantering av köpta tjänster. Den specialiserade sjukvården som helhet bör i synnerhet granskas. Vid granskningstidpunkten befinner man sig på nytt i en situation som man med reformen av välfärdsområdena strävade efter att undvika. Kostnaderna för den specialiserade sjukvården kan inte vara en sådan del av välfärdsområdets totalekonomi som i beslutsfattandet endast behandlas som en obligatorisk betalningsandel. Ur välfärdsområdets synvinkel kräver detta att uppföljningen av HUS-sammanslutningen, som producerar tjänster inom den specialiserade sjukvården, utvecklas. Uppföljningen ska vara sådan att den information som produceras inom uppföljningen kan användas och utnyttjas av välfärdsområdet i realtid. Detta kräver också att välfärdsområdet och HUS-sammanslutningen har en gemensam vilja och vision för utvecklingen av hälso- och sjukvården.

## 8.2 Det ekonomiska läget i välfärdsområdet

Enligt lagen om välfärdsområden ska ekonomiplanen göras upp så att den är i balans eller uppvisar överskott senast vid utgången av det andra året efter budgetåret. Om det uppstår underskott i välfärdsområdets balansräkning ska underskottet täckas inom högst två år från ingången av året efter året då bokslutet fastställdes. Anmärkningsvärt är att tidsfristen också omfattar ett underskott som inflyter under det år då budgeten upprättas eller därefter. I verksamhetsberättelsen skall det redogöras för hur balanseringen av ekonomin utfallit under räkenskapsperioden samt för huruvida den gällande perioden för planering av ekonomin är tillräcklig för att balansera ekonomin.

Västra Nylands välfärdsområde har inget underskott i balansräkningen efter bokslutet 2022. Välfärdsområdets budget för 2023 godkändes i välfärdsområdesfullmäktige den 13.12.2022 med ett underskott på cirka 71 miljoner euro. När beslutet om budgeten för 2023 fattades godkändes att ett underskott på cirka sju miljoner euro skulle inflyta i välfärdsområdets balansräkning för ekonomiplanepreioden före utgången av 2025. Med beaktande av de återstående cirka 27 miljoner euro av den

förberedande finansieringen på cirka 62 miljoner euro vid granskningstidpunkten och de uppskattade resultaten för räkenskapsperioden under den ekonomiplanepå period som godkänts för 2023–2025 (cirka 72 miljoner euro), skulle ekonomin i Västra Nylands välfärdsområde vara i balans på det sätt som avses i lagen om välfärdsområden. Detta förutsätter att den statliga finansieringen och verksamhetsbidraget genomförs under ekonomiplanepå perioden på det sätt som fastställs i budgeten för 2023. Västra Nylands välfärdsområde har i bokslutet 2022 bedömt att utfallet av verksamhetsbidraget enligt planerna förutsätter att utgiftsökningen under perioden för planering av ekonomin begränsas till cirka 1,5 procent.

Vid granskningstidpunkten har revisionsnämnden inte tillgång till någon detaljerad plan för hur utvecklingen av verksamhetsbidraget och dämpandet av utgiftsökningen kommer att kontrolleras. I Västra Nylands välfärdsområde har inga sådana detaljerade mål och åtgärder fastställts vars tillräcklighet kan bedömas vid granskningstidpunkten med tanke på balanseringen av ekonomin. Av denna anledning ska man enligt revisionsnämnden fästa uppmärksamhet vid verkställandet av de två första målen i det andra slutmålet i strategin för vårt välfärdsområde. I strategin föreskrivs det att man i samband med utarbetandet av servicestrategin utarbetar en plan för ekonomisk balans, i vilken man fastställer de årliga åtgärderna för ekonomisk anpassning. På motsvarande sätt ska välfärdsområdets ekonomi vara i balans före utgången av ekonomiplanepå perioden.



## Revisionsnämndens anmärkningar

Budgeten för verksamhetsåret 2022 för Västra Nylands välfärdsområde godkändes av det temporära beredningsorganet i mitten av januari 2022. Resultatet av Västra Nylands välfärdsområdes ändrade budget för 2022 var noll euro. Västra Nylands välfärdsområde beviljades beredningsfinansiering för sammanlagt något under 62 miljoner euro, varav en andel som motsvarar driftsekonomin och investeringsekonomin kostnader intäktsfördes för räkenskapsperioden 2022. Enligt välfärdsområdets bokslut för 2022 utgjorde beredningskostnaderna för driftsekonomin slutligen 34,1 miljoner euro och investeringskostnaderna cirka 0,4 miljoner euro. Under beredningsåret har man hållit sig inom budgeten.

Budgetmålen för 2022 för ekonomiförvaltningsenheten i Västra Nylands välfärdsområde har i huvudsak uppnåtts. Ekonomiförvaltningsenhetens mest betydande framgång i den kritiska övergången vid årsskiftet 2022 och 2023 har varit intressebevakningen av finansieringen och tryggheten av den finansiering som välfärdsområdets verksamhet förutsätter under 2022. Ekonomiförvaltningsenheten har också lyckats ta i bruk rapporterings- och analysverktyget för ekonomisk uppföljning.

Välfärdsområdesfullmäktige beslöt i slutet av 2022 att ta emot lös egendom, avtal och ansvar samt lokaler inom social- och hälsovården och räddningsväsendet som överförs till Västra Nylands välfärdsområde från och med den 1.1.2023. Grunderna för avskrivningar enligt plan och principerna för välfärdsområdets finansierings- och placeringsverksamhet godkändes i välfärdsområdesfullmäktige i slutet av 2022. Budgeten för 2023 för Västra Nylands välfärdsområde och ekonomiplanen för 2023–2025 godkändes av välfärdsområdesfullmäktige i slutet av december 2022.

Västra Nylands välfärdsområde har inget underskott i balansräkningen efter bokslutet 2022. Välfärdsområdets budget för 2023 godkändes i välfärdsområdesfullmäktige den 13.12.2022 med ett underskott på cirka 71 miljoner euro. Revisionsnämnden inte tillgång till någon detaljerad plan för hur utvecklingen av verksamhetsbidraget och dämpandet av utgiftsökningen kommer att kontrolleras. I Västra Nylands välfärdsområde har inga sådana detaljerade mål och åtgärder fastställts vars tillräcklighet kan bedömas vid granskningstidpunkten med tanke på balanseringen av ekonomin.

# 9 Intern kontroll och riskhantering

Bestämmelser om principerna för och sätten att ordna den interna kontrollen och riskhanteringen i välfärdsområdet finns i lagen om välfärdsområden. Lagen om välfärdsområden föreskriver bland annat att välfärdsområdesfullmäktige har till uppgift att besluta om grunderna för den interna kontrollen och riskhanteringen i välfärdsområdet. Likaså innehåller bestämmelserna om välfärdsområdets verksamhetsberättelse i lagen om välfärdsområden bland annat rapporteringsskyldigheten för ordnandet av den interna kontrollen, internrevisionen och riskhanteringen och de centrala slutsatserna.

Lagen om välfärdsområden föreskriver också om välfärdsområdenas förvaltningsstadgor. I förvaltningsstadgan ska välfärdsområdets ledningssystem, organ samt fördelningen av uppgifter och befogenheter mellan olika organ definieras. Förvaltningsstadgan ska också innehålla bestämmelser om frågor som gäller ordnandet av förvaltningen och verksamheten och fastställa välfärdsområdets organ- och tjänsteinnehavarstruktur samt behörighets- och ansvarsförhållandena mellan dem.

## 9.1 Styrsystem och budgetmål



### Slutmål 1

Vi främjar våra invånares välfärd och säkerhet.

**2022** Budgetmål för 2022 som revisionsnämnden har beaktat


6. Med nödvändiga planer och förberedelser på förhand förbereder sig välfärdsområdet på att sköta uppgifterna även i störningssituationer och undantagsförhållanden.

### Målen för den interna kontrollen och riskhanteringen

Den allmänna förvaltningens mål för den interna kontrollen och riskhanteringen var att under verksamhetsåret bygga upp strukturer, anvisningar och planer i anslutning till beredskaps- och säkerhetshelheterna i välfärdsområdet.

Målet var också att planera, koordinera och verkställa riskhanteringen samt planera, koordinera och verkställa den interna revisionen.

**Bild 9.** Budgetmål för den interna kontrollen och riskhanteringen 2022.



I budgeten för 2022 gällde målen för välfärdsområdets interna kontroll och riskhantering upprättandet av framtida strukturer, anvisningar och planer. Likaså var de två viktigaste målen för den interna kontrollen och riskhanteringen frågor relaterade till både riskhanteringen och ordnandet av den interna revisionen. Inga separata resursreserveringar gjordes för ändamålet i budgeten för 2022. På bild 9 presenteras budgetmålen i anslutning till den interna kontrollen och riskhanteringen för 2022.

Förvaltningsstadgan för Västra Nylands välfärdsområde godkändes i välfärdsområdesfullmäktige 7.3.2022. De senaste justeringarna av förvaltningsstadgan gjordes i välfärdsområdesfullmäktige 13.12.2022. I förvaltningsstadgan behandlas i enlighet med lagen om välfärdsområden bland annat välfärdsområdets ledningssystem. Dessutom definieras den interna kontrollen och uppgifter och ansvariga instanser i anslutning till den interna kontrollen. Välfärdsområdesstyrelsens och välfärdsområdesdirektörens ansvar för ledningen av den interna kontrollen samt verkställandet av föreskrifter och anvisningar är centralt. Förvaltningsstadgan innehåller också bestämmelser om organisationen och ledningen av välfärdsområdets interna revision samt om uppgifter i anslutning till den interna revisionen. Dessutom innehåller välfärdsområdets förvaltningsstadga behörighetsanvisningar i händelse av allvarliga störningssituationer och undantagsförhållanden samt beredskaps- och säkerhetsnämndens uppgifter med tanke på riskhanteringen.

Grunderna för välfärdsområdets interna kontroll och riskhantering enligt lagen om välfärdsområden har godkänts av välfärdsområdesfullmäktige under verksamhetsåret 25.10.2022. Grunderna för den interna kontrollen och riskhanteringen i Västra Nylands välfärdsområde omfattar både verksamhetens syfte och mål samt de behöriga aktörernas uppgifter och ansvar. I grunderna har man också tagit ställning till genomförandet av utvärderingen och rapporteringen. I rapporteringen läggs betoning på riskhanteringsperspektivet, men den verifierar också kraven i lagen om välfärdsområden på de uppgifter som ska ges i områdenas verksamhetsberättelser.

I bokslutet för Västra Nylands välfärdsområde 2022 har man rapporterat om ordnandet av den interna kontrollen och riskhanteringen med tanke på välfärdsområdets beredningsskede. Rapporteringen är starkt kopplad till genomförandet i anslutning till styrdokumentet, vilket är naturligt med tanke på de uppställda målen. Trots detta kan rapporteringen i verksamhetsberättelsen vidareutvecklas. Revisionsnämnden anser att man i bokslutsrapporteringen tydligare kan ta ställning till de mest betydande riskerna och osäkerhetsfaktorerna. Samtidigt ska man i tillräcklig utsträckning bedöma de framtida möjligheterna och föreslå åtgärder för att korrigera de observerade bristerna.



Intern kontroll och riskhantering är en del av redovisningsskyldigheten. Inom den offentliga förvaltningen är redovisningsskyldigheten starkt förknippad med tanken att de som ansvarar för verksamheten utvärderar målen och rapporteringen i förhållande till de uppställda kraven. Detta innehåller också en översikt över mål som inte har uppnåtts eller vars genomförande har skjutits upp. Det väsentliga är att man i bokslutsrapporteringen och uppföljningen av ekonomin följer statsrådets förordning om uppgifter som ska tas upp i välfärdsområdets bokslut. Utöver uppgifterna som ska framföras i bokslutet innehåller förordningen anvisningar om minimikraven för halvårs- och kvartalsrapporten i anslutning till välfärdsområdets ekonomi.

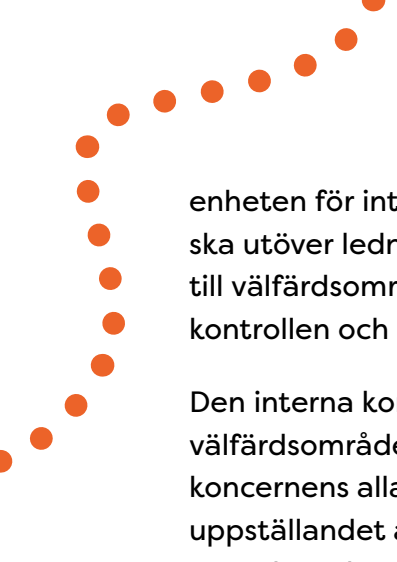
## 9.2 Organisering av verksamheten

Vid granskningstidpunkten har verksamheten i Västra Nylands välfärdsområde organiserats i enlighet med förvaltningsstadgan. Tjänsterna produceras av social- och hälsovårdsväsendets serviceproduktion och av räddningsverket. Verksamheten leds av välfärdsområdesdirektören och välfärdsområdesstyrelsen samt stöds med hjälp av koncerntjänster.

Vid granskningstidpunkten grundar sig välfärdsområdets interna kontroll och riskhantering på de organisationslösningar som gjorts i förvaltningsstadgan, ett ledningssystem som är enhetliga med förvaltningsstadgan samt de tillvägagångs- och verksamhetsätt som valts och tagits i bruk till följd av ordnandet av verksamheten. I praktiken omfattar ordnandet av den interna kontrollen och riskhanteringen förutom det operativa ledningsansvaret även välfärdsområdets kvalitets- och säkerhetstjänster, räddningsverket samt enheten för internrevision.

Kvalitets- och säkerhetstjänsterna grundades i praktiken inom välfärdsområdets koncerntjänster i början av verksamhetsåret 2023. I slutet av 2022 bereddes verksamheten under namnet ansvarstjänster. Under verksamhetsåret 2022 reserverades inga separata resurser för ansvarstjänsterna. Från och med början av 2023 har verksamheten delats in i två delar. Kvalitets- och säkerhetstjänsterna delas in i välfärdsområdets organisationssäkerhet, riskhantering och beredskap samt tjänsternas kvalitetshantering, styrning och tillsynsfunktioner. År 2023 har anslag på cirka 1,5 miljoner euro reserverats för produktion och utveckling av kvalitets- och säkerhetstjänster. Anslagen har fördelats nästan lika mellan organisationssäkerheten och kvalitetshandlingen av tjänsterna.

Vid räddningsverket ansvarar räddningsdirektören för riktlinjerna för beredskapsplaneringen på välfärdsområdesnivå som verkställs i olika ansvarsenheter. I praktiken planerar och styr räddningsverkets serviceenheten för planering och styrning räddningsverkets beredskap samt upprätthåller lägescentralen. Den interna revisionen av välfärdsområdet har bland annat till uppgift att systematiskt, objektivt och oberoende utvärdera ordnandet av den interna kontrollen, riskhanteringen och koncernövervakningen. I slutet av år 2022 hade ännu ingen enhetschef valts till



enheten för internrevision. Den revisionsdirektör som leder enheten för internrevision ska utöver ledningen av revisionsverksamheten fungera som en direkt förbindelse till välfärdsområdesdirektören och välfärdsområdesstyrelsen. I fråga om den interna kontrollen och riskhanteringen har budgetmålen för 2022 således delvis uppnåtts.

Den interna kontrollen och riskhanteringen skulle inte få bilda separata processer i välfärdsområdet. Verksamheten ska ingå i välfärdsområdets och välfärdsområdeskoncernens alla ledningsprocesser och vara en del av den strategiska planeringen och uppställandet av mål. Alltså en naturlig del av den dagliga ledningen och styrningen av verksamheten. Revisionsnämnden anser att det inom förvaltningsstadgan har skapats förutsättningar för en fungerande intern kontroll och riskhantering. I situationen i slutet av 2022 har den pågående organiseringen av välfärdsområdets verksamhet dock skapat en situation där det har uppstått administrativa separata processer för att verifiera den interna kontrollen och riskhanteringen.

Bildandet av separata processer för intern kontroll och riskhantering är delvis en följd av bristen på resurser för kvalitets- och säkerhetstjänster. Situationen påverkas dessutom av att organiseringen av både kvalitets- och säkerhetstjänsterna och den interna revisionen fortfarande pågår. Räddningsverket har på grund av sin historiska bakgrund fungerande processer vars motsvarighet till välfärdsområdets behov och å andra sidan till den förändrade situationen inte kunde verifieras av revisionsnämnden. Revisionsnämnden konstaterar att verksamhetens olika delhelheter har styrts till välfärdsområdets olika delar så att ledningen av den interna kontrollen och riskhanteringen som helhet eventuellt kan försvagas.

Revisionsnämnden anser att det viktiga i framtiden är att välfärdsområdesstyrelsen och välfärdsområdesdirektören har en exakt, enhetlig och effektivt ledd bild av situationen inom den interna kontrollen och riskhanteringen. När det gäller ordnandet av koncerttjänster har man till exempel dragit upp riktlinjer för att koncernförvaltningen och serviceområdena inte har överlappande funktioner, och lösningarna i inledningskedet är inte nödvändigtvis bestående och långvariga. På basis av detta rekommenderar revisionsnämnden att uppgiftsarrangemangen för välfärdsområdets koncerttjänster, förvaltningsdelar för räddningsverkets serviceområde och de allmänna tillsynsfunktionerna inom serviceområdena förtydligas och förenhetligas så att de motsvarar välfärdsområdets behov.



## Revisionsnämndens anmärkningar

I fråga om den interna kontrollen och riskhanteringen har budgetmålen för 2022 delvis uppnåtts. Förvaltningsstadgan för Västra Nylands välfärdsområde godkändes i välfärdsområdesfullmäktige 7.3.2022. I förvaltningsstadgan behandlas i enlighet med lagen om välfärdsområden bland annat välfärdsområdets ledningssystem. Dessutom definieras den interna kontrollen och uppgifter och ansvariga instanser i anslutning till den interna kontrollen.

Grunderna för välfärdsområdets interna kontroll och riskhantering enligt lagen om välfärdsområden har godkänts av välfärdsområdesfullmäktige 25.10.2022. Grunderna för den interna kontrollen och riskhanteringen i Västra Nylands välfärdsområde omfattar både verksamhetens syfte och mål samt de behöriga aktörernas uppgifter och ansvar. I grunderna har man också tagit ställning till genomförandet av utvärderingen och rapporteringen.

Genomförandet av välfärdsområdets interna kontroll och riskhantering grundar sig på de organisationslösningar som gjorts i förvaltningsstadgan, ett ledningssystem som är enhetliga med förvaltningsstadgan samt de tillvägagångs- och verksamhetsätt som valts och tagits i bruk till följd av ordnandet av verksamheten. I praktiken omfattar ordnandet av den interna kontrollen och riskhanteringen förutom det operativa ledningsansvaret även välfärdsområdets kvalitets- och säkerhetstjänster, räddningsverket samt enheten för internrevision.

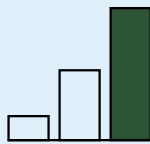
# 10 Uppföljning av utvärderingen

Revisionsnämnden följer årligen upp behandlingen av de observationer och rekommendationer som gjorts i utvärderingsberättelserna. I sina utvärderingsberättelser meddelar revisionsnämnden årligen fullmäktige de observationer i tidigare utvärderingsberättelser som har lett till åtgärder i välfärdsområdet eller för vilka inga eller tillräckliga åtgärder har vidtagits. Granskningen begränsas till det behöriga fullmäktiges fullmäktigeperiod.

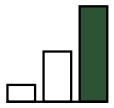
Utvärderingsberättelsen från revisionsnämnden för Västra Nylands välfärdsområde 2021 antecknades för kännedom i välfärdsområdesfullmäktige 16.6.2022. Samtidigt skickade välfärdsområdesfullmäktige utvärderingsberättelsen till välfärdsområdesstyrelsen för nödvändiga åtgärder. Utlåtandet som välfärdsområdesstyrelsen gett med anledning av utvärderingsberättelsen har behandlats vid välfärdsområdesfullmäktiges möte 27.9.2022.

På bild 10 presenteras de mål som revisionsnämnden har beaktat för utvärderingsåret 2021 i anslutning till de ärenden eller mål som har framskridit väl och som har positiva effekter. På bild 11 presenteras de mål som revisionsnämnden har beaktat för utvärderingsåret 2021 i anslutning till de ärenden eller mål som kan utvecklas eller för vilka uppnåendet av målen kan främjas.





## Revisionsnämndens observationer från tidigare år om mål som uppnåtts



Ärendet eller målet har framskridit väl och har positiva effekter

**2021**

### Teckning av aktier, Kuntien Tiera och Istekki Oy samt att bli delägare i Sarastia Oy



Välfärdsområdets beredningsorgan genomförde anskaffning av aktier i Kuntien Tiera Oy, Istekki Oy och Sarastia Oy för att genomföra inhouse-upphandlingar. Enligt utredningarna avgör antalet betydande aktier inte omfattningen av de producerande tjänsterna, utan ger i framtiden möjlighet att påverka de tjänster som behövs och möjliggör en flexibel upphandling av tjänster. Det var fråga om kritiska Ikt-, ekonomi- och löneförvaltningsfunktioner i anslutning till inrättandet av välfärdsområdet och överföringen av tjänster.

**2021**

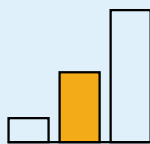
### Upprättande av upphandlingsanvisningar



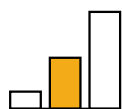
Välfärdsområdesstyrelsen godkände välfärdsområdets upphandlingsanvisning 12.12.2022.

Se även punkt 7 i utvärderingsberättelsen Ordnande av upphandlingar.

**Bild 10.** Revisionsnämndens observationer från tidigare år om mål som uppnåtts.



## Revisionsnämndens observationer från tidigare år om mål som delvis uppnåtts



Ärendet kan utvecklas eller uppnåendet av målet främjas

**2021**

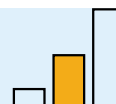
### Ändamålsenligheten av inhouse-upphandlingar och alternativa marknader



Välfärdsområdets upphandlingar kan granskas i förhållande till in-house/ fria marknader. Enligt utredningarna kan tjänsterna skaffas från båda aktörerna. Utgångspunkten för välfärdsområdets upphandling av tjänster och varor kommer att vara ett effektivt utnyttjande av marknaden. Med hjälp av Inhouse-upphandlingar strävar man efter att till exempel svara på brister i leveransen av varor eller tjänster eller utvecklingen av den tjänst som behövs. I välfärdsområdet kommer man under fullmäktigeperioden att bedöma Inhouse-upphandlingars ändamålsenlighet samt alternativa lösningar från marknaden.

**2021**

### Fastställande av mål och mätare för 2022 och 2023



Budgeten för 2022 innehöll inga egentliga mål för serviceverksamheten, eftersom man under verksamhetsåret beredde välfärdsområdets kommande servicestruktur och planerade verksamheten. Strategin för välfärdsområdet godkändes 25.10.2022 och budgeten för 2023 godkändes 13.12.2022. Syftet är att förankra välfärdsområdets strategi genom servicestrategin samt brand- och räddningsväsendets beslut om servicenivån. Av denna anledning kan man i början av 2023 inte se att välfärdsområdets strategi och de mål som fastställts i ekonomiplanen skulle mötas.

Se även punkt 4. 1 i utvärderingsberättelsen Målinriktad ledning.

**Bild 11.** Revisionsnämndens observationer från tidigare år om mål som delvis uppnåtts.