



Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue
Västra Nylands välfärdsområde

Lausunto aluevaltuustolle niistä toimenpiteistä, joihin tarkastuslautakunnan vuoden 2023 arviointikertomus antaa aihetta

Käsittely: Aluehallitus 25.11.2024 § 186, Aluevaltuusto 10.12.2024 § xx

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Strateginen ohjauksen tekijöitä	1
2.1	Palvelustrategia	1
2.1.1	Arviointikertomuksen suositus: Palvelustrategia	1
2.1.2	Lausunto toimenpiteistä johon tarkastuslautakunnan vuoden 2023 arviointikertomus antaa aiheita	2
2.2	Osallisuus ja vaikuttamismahdollisuudet	4
2.2.1	Arviointikertomuksen suositus: Osallisuus ja vaikuttamismahdollisuudet.	4
2.2.2	Lausunto toimenpiteistä johon tarkastuslautakunnan vuoden 2023 arviointikertomus antaa aiheita	5
2.3	Asiakastyytyväisyys ja palveluiden saatavuus	7
2.3.1	Arviointikertomuksen suositus: Asiakastyytyväisyys ja palveluiden saatavuus	7
2.3.2	Lausunto toimenpiteistä johon tarkastuslautakunnan vuoden 2023 arviointikertomus antaa aiheita	8
2.4	Digi- ja liikkuvien palvelujen hyödyntäminen	10
2.4.1	Arviointikertomuksen suositus: Digi- ja liikkuvien palvelujen hyödyntäminen	10
2.4.2	Lausunto toimenpiteistä johon tarkastuslautakunnan vuoden 2023 arviointikertomus antaa aiheita	10
3	Hyvinvoinnin ja turvallisuuden edistäminen	12
3.1	Matalan kynnyksen palvelujen vahvistaminen	12
3.1.1	Arviointikertomuksen suositus: Matalan kynnyksen palvelujen vahvistaminen	12
3.1.2	Lausunto toimenpiteistä johon tarkastuslautakunnan vuoden 2023 arviointikertomus antaa aiheita	12
3.2	Mielenterveys- ja päihdepalvelujen uudistaminen	14
3.2.1	Arviointikertomuksen suositus: Mielenterveys- ja päihdepalvelujen uudistaminen	14
3.2.2	Lausunto toimenpiteistä johon tarkastuslautakunnan vuoden 2023 arviointikertomus antaa aiheita	14
4	Palvelujen järjestäminen ja uudistaminen: Hyvinvointialueen taloudellinen tila	16
4.1	Hyvinvointialueen taloudellinen tila	16
4.1.1	Arviointikertomuksen suositus: Hyvinvointialueen taloudellinen tila ...	16
4.1.2	Lausunto toimenpiteistä johon tarkastuslautakunnan vuoden 2023 arviointikertomus antaa aiheita	17

5	Hyvinvoiva ja haluttu työyhteisö	19
5.1.1	Arviointikertomuksen suositus: Hyvinvoiva ja haluttu työyhteisö	19
5.1.2	Lausunto toimenpiteistä johon tarkastuslautakunnan vuoden 2023 arviointikertomus antaa aiheita	20
6	Parhaat tulokset sujuvalla yhteistyöllä.....	21
6.1	Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen ja HUS-yhtymän yhteistyö	21
6.1.1	Arviointikertomuksen suositus: Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen ja HUS-yhtymän yhteistyö.....	21
6.1.2	Lausunto toimenpiteistä johon tarkastuslautakunnan vuoden 2023 arviointikertomus antaa aiheita	22
6.2	Ruotsinkielisten sosiaali- ja terveystalveluiden kehittäminen	23
6.2.1	Arviointikertomuksen suositus: Ruotsinkielisten sosiaali- ja terveystalveluiden kehittäminen.....	23
6.2.2	Lausunto toimenpiteistä johon tarkastuslautakunnan vuoden 2023 arviointikertomus antaa aiheita	24

1 Johdanto

Tarkastuslautakunta hyväksyi kokouksessaan 8.5.2024 § 28 arviointikertomuksensa vuodelta 2023. Aluevaltuusto päätti kokouksessaan 11.6.2024 § 33

1. merkitä tiedoksi arviointikertomuksen vuodelta 2023;
2. lähettää arviointikertomuksen aluehallitukselle tarvittavia toimenpiteitä varten ja
3. velvoittaa aluehallituksen tuomaan aluevaltuustolle lausunnon toimenpiteistä, joihin arviointikertomus antaa aihetta.

Tähän asiakirjaan on koottu lausunnot niistä toimenpiteistä, joihin tarkastuslautakunnan vuoden 2023 arviointikertomus antaa aihetta.

2 Strateginen ohjauksen tekijöitä

2.1 Palvelustrategia

2.1.1 Arviointikertomuksen suositus: Palvelustrategia

Vuodesta 2023 alkaen taloussuunnitelmakauden tavoitteiden tulisi toteuttaa koko strategiaa. Sosiaali- ja terveystoimen palvelustrategian ja pelastustoimen palvelutasopäätöksen yhteydessä hyväksytyssä talouden tasapainotussuunnitelmassa on pyritty toiminnan ja talouden tavoitteiden yhteensovittamiseen. Muilta osin toiminnan strateginen tavoitteistaminen tulee jalkauttaa entistä kiinteämmäksi osaksi taloussuunnittelua. Keskeistä on edelleen se, että tavoitteet ja käytössä olevat resurssit kohtaavat toisensa.

Strategisten ohjausasiakirjojen ohjaavuutta ja määrää on hyvinvointialueella tarkasteltu kriittisesti. Sosiaali- ja terveystoimen palvelustrategiasta ja pelastustoimen palvelutasopäätöksestä on tullut keskeinen tulevaisuuden päätöksiä ohjaava asiakirja. Jatkossa tulee edelleen tarkastella sitä, milloin päätöksenteossa voidaan käyttää

joustavampia tapoja toiminnan johtamiseksi. Tarkastuslautakunta kiinnittää huomiota siihen, että vuoden 2024 tehtävää palveluiden järjestämisen linjausten ja palvelutasopäätöksen mukaisten toimenpiteiden käynnistämisen tulisi olla mahdollisimman nopeaa. Toimenpiteiden käynnistämisen tulee kuitenkin olla myös läpinäkyvää, jotta hyvinvointialueudistukselle määrätyt tavoitteet toteutuvat alueellamme asukkaita sekä heidän tarpeitaan kunnioittavalla ja yhdenvertaisella tavalla.

Vuoden 2023 aikana ei tehty vielä palveluiden järjestämiseen ja tuottamiseen liittyvää palveluverkon tarkastelua. Toiminnan ja talouden seurannan osalta tulee muun muassa osavuosikatsauksen seurannassa varmistua siitä, että palvelustrategiassa määritetyt suunnitelmat ymmärretään niin, että palvelualueet ovat selvillä toimenpiteistä omien tavoitteidensa toteuttamiseksi.

Tulevaisuudessa tulee palveluiden järjestämisen linjauksista päätettäessä kiinnittää huomiota sekä tavoitteiden vastuutahoihin, jalkauttamiseen että tehtävien toimenpiteiden tavoitetasoihin. Tulisi kyetä määrittämään se, miten tulevaisuuden palvelut tullaan hyvinvointialuetasoisesti toteuttamaan. Tämä on jäänyt tarkastuslautakunnalle vielä avoimeksi.

2.1.2 Lausunto toimenpiteistä johon tarkastuslautakunnan vuoden 2023 arviointikertomus antaa aihetta

Tarkastuslautakunnan suositukset strategioiden ja taloussuunnittelun yhteensovittamisesta, toimenpiteiden käynnistämisen ja seurannan läpinäkyvyydestä sekä strategioiden määrätietoisesta jalkauttamisesta ovat linjassa hyvinvointialueen tahtotilan ja suunnitelmien kanssa.

Hyvinvointialueen ensimmäinen strategia ja palvelustrategia on laadittu poikkeuksellisissa olosuhteissa. Hyvinvointialueen alkuvaiheen erittäin hajanainen tietojärjestelmäkenttä ja näin ollen sirpaleinen tietopohja

rajoitti merkittävästi kyvykkyyttä koota luotettavaa kokonaiskuvaa yhteisiin tavoitteisiin liittyvien mittareiden alueellisista nykytasoista ensimmäisen strategiaproessin aikana. Tästä syystä myös tavoitetasojen asettaminen oli etenkin hyvinvointialuetasojen yhteisten tavoitteiden (palvelustrategian kappale 3) osalta haastavaa. Sen sijaan palvelualueiden ja -linjojen suunnitelmissa (palvelustrategian kappale 4) asetettiin tavoitteisiin nähden sekä toimenpiteitä että joitakin konkreettisia tavoitetasoja, joiden toimeenpanosta ja seurannasta palvelualue- ja palvelulinjajohto ovat vastanneet.

Hyvinvointialueen osavuosikatsauksiin sisältyy aluevaltuustoon nähden sitovien tavoitteiden toteutumisen raportointi. Osavuosikatsauksen jatkokehityksessä kiinnitetään huomioita siihen, että strategioiden toteutumisesta raportoidaan riittävän kattavasti ja yksiselitteisesti.

Aluehallitus on käynnistänyt 16.9.2024 § 139 valtuustokauden strategisten tavoitteiden kokonaisarviointityön. Kokonaisarviointi tuo yhteen laadulliset ja määrälliset arviot asetetuissa tavoitteissa etenemisestä ensimmäisen strategiakauden aikana. Luottamus- ja vaikuttamistoimielimet tulevat osallistumaan arviointiin oman strategisen roolinsa mukaisesti ja kokonaisarviointi tullaan käsittelemään aluevaltuustossa keväällä 2025.

1.6.2025 alkavan uuden valtuustokauden myötä hyvinvointialueen strategiakokonaisuus tullaan päivittämään syksyllä 2025 ja näin kytkemään jo vuotta 2026 koskevaan taloussuunnitteluun. Päivittämisprosessissa strategisten ohjausasiakirjojen määrää pyritään tiivistämään. Vastuutahojen tarkentamiseen sekä tavoitetasojen asettamiseen myös yhteisten tavoitteiden osalta tullaan kiinnittämään erityistä huomiota. Yhteisten tavoitteiden päivittämisen osalta tarkoituksena on selkeyttää strategisia ydinviestejä siitä, miten tulevaisuuden palvelut tullaan hyvinvointialuetasoisesti toteuttamaan.

Hyvinvointialue on vuoden 2024 aikana ottanut käyttöön systemaattisen Tahti-toimintamallin, joka tukee säännöllistä, kattavaan tietoon pohjaavaa toiminnan ja talouden seuranta ja strategista suunnittelua. Strategioiden päivittämisprosessissa Tahti-mittaristo tullaan integroimaan tiiviiksi osaksi strategista tavoitteistoa ja sen seuranta. Näin vahvistetaan paitsi strategioiden ja taloussuunnittelun yhteensovittamista, myös varmistetaan toiminnan ja talouden strategisen tavoitteiston jalkauttamisen systemaattinen seuranta.

Palvelujen verkoston tarkastelu on toteutettu vuoden 2024 aikana. Aluevaltuusto hyväksyi kokouksessaan 11.6.2024 § 36 palvelustrategian mukaiset palvelujen verkoston kehittämisen linjaukset, joiden pohjalta on laadittu alustava palvelujen verkoston suunnitelma.

2.2 Osallisuus ja vaikuttamismahdollisuudet

2.2.1 Arviointikertomuksen suositus: Osallisuus ja vaikuttamismahdollisuudet

Hyvinvointialueen päätösvalmistelussa osallistaminen on syytä kohdistaa asioiden valmisteluvaiheeseen. Tarkastuslautakunta haluaa painottaa, että päätösten valmisteluvaihe on tässä yhteydessä ymmärrettävä laajasti. Koska palvelustrategian valmistelun aikana esimerkiksi alueen kunnille ei annettu tarpeeksi lausuntoaikaa, tulisi tulevaisuuden osallisuuden laajan perusvalmistelun lisäksi huomioida myös luonnosvaiheeseen edenneiden merkittävien kokonaisuuksien osallisuus ja tarvittavat lausuntomenettelyt. Hyvinvointialueellamme on myös suunniteltu, että osallistamisesta tulisi tehdä erillinen suunnitelma. Tarkastuslautakunta pitää kannatettavana sitä, että asioiden aikaisessa valmisteluvaiheessa muodostetaan suunnitelma siitä, miten valmisteluvaiheessa osallistetaan eri sidosryhmiä.

Osallisuusohjelman todellisen seurannan toteuttamiseksi tulisi jatkossa kyetä paremmin määrittämään eri vastuutahot sekä toiminnan reunaehdot vuosien 2023 ja 2025 väliselle ajalle. Vaarana on se, että vuoden 2025 alussa tavoitteiden toteuttaminen on vasta alussa.

Osallisuusohjelman jalkauttamisen vaiheessa on tärkeää huomioida se työ, jonka avulla hyvinvointialueen yhteistyötahojen kanssa saadaan pidettyä jatkuva vuorovaikutus ja mahdollisuudet reagoida muuttuneisiin tilanteisiin. Samoin tulee huomioida esteet osallisuuden ja heikommassa asemassa olevien ihmisten osallisuuden kehittämiseksi. Pelkästään tiedon julkaiseminen ja aktiivisen tiedottamisen kehittäminen voivat edistää osallisuuden kokemusta, mutta tähän ei enää tässä vaiheessa alueen kehitystyötä tule tarkastuslautakunnan mukaan tyytyä. Osallisuuden edistämisen kannalta tärkeäksi muodostuu tulevaisuudessa se, kyetäänkö tietoa julkaisemaan niin, että kaikki pääsevät hyödyntämään sitä.

2.2.2 Lausunto toimenpiteistä johon tarkastuslautakunnan vuoden 2023 arviointikertomus antaa aihetta

Kiitämme tarkastuslautakuntaa hyvinvointialueen osallisuustyön eri ulottuvuuksien kattavasta analysoinnista sekä erityisesti osallisuusohjelman arvioimisesta ja siihen liittyvien kommenttien ja parannusehdotusten esittämisestä.

Aluehallitus hyväksyi kokouksessaan 18.12.2023 § 229 hyvinvointialueen ensimmäinen osallisuusohjelman. Osallisuusohjelman laatimiseen osallistuivat laajasti eri hyvinvointialueen toiminnot ja vastuualueet sekä konsernihallinnosta että palvelutuotannosta. Ensimmäisen osallisuusohjelman tavoitteena oli ensisijaisesti dokumentoida osallisuuden eri kanavat ja niiden välittömät kehityssuunnitelmat sekä asettaa konkreettisia tavoitteita osallisuustyön käynnistämiseksi hyvinvointialueella.

Osallisuusohjelman hyväksymisen jälkeen merkittävimpiä laajoja osallisuustyön kokonaisuuksia ovat olleet muun muassa palvelujen verkoston strategisten linjausten päätöksentekoon liittynyt laaja selvitys, jossa asukkaiden ja henkilöstön näkemyksiä palvelujen verkostoon ja

palvelujen käyttöön liittyen selvitettiin laajasti. Tämä selvitys tukee monella tapaa myös tulevaa osallisuustyötä. Osallisuusohjelmassa asetettuja tavoitteita on päästy toteuttamaan muun muassa perustamalla osallisuuden edistäjien verkosto.

Pitää paikkansa, että terminä asiakasosallisuus ei esiinny lainkaan osallisuusohjelmassa. On kuitenkin huomioitava, että ohjelmassa esitellään laajasti suunnitteluosallisuuden eri menetelmiä. Osallisuusohjelman valmistelijoiden käsityksen mukaan termit tarkoittavat laajasti samoja asioita, ja esimerkiksi Sitra ja Kuntaliitto käyttävät omissa ohjeistuksissaan termiä suunnitteluosallisuus.

Osallisuusohjelmassa todetaan seuraavasti: "Suunnitteluosallisuudella tarkoitetaan konkreettisia mahdollisuuksia osallistua hyvinvointialueen palvelujen ja toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen.

Suunnitteluosallisuuden keinojen ja kanavien kautta pyritään tuomaan esille palvelujen käyttäjien, alueen asukkaiden tai henkilöstön näkökulmia tai palautetta." Ohjelmassa mainittuja esimerkkejä suunnitteluosallisuuden keinoista ovat henkilöstön ja asukkaiden raadit, kyselyt ja työpajat.

Lisäksi osallisuusohjelmassa todetaan seuraavasti: "Suunnittelutyöhön pyritään saamaan mukaan erilaisia asukasryhmiä. Erilaisia menetelmiä käytettäessä on huomioitava myös menetelmien rajoitteet. Digitaaliset kanavat vaativat osallistujalta digitaitoja. Kaikille asukkaille ei ole itsestänselvyys, että hekin ovat tervetulleita mukaan suunnitteluun. Järjestöjen, uskonnollisten yhteisöjen ja muiden kumppanien kautta sekä heidän tuellaan on mahdollista tavoittaa myös heitä, joilla ei ole yleisiin kanaviin liittyviä tarpeellisia taitoja tai voimavaroja osallistua yhteisten palveluiden suunnitteluun."

Osallisuusohjelman luvussa 3.2 esitellään tarkemmin suunnitteluosallisuuden keskeisiä keinoja ja menetelmiä, jotka ovat laajasti käytössä hyvinvointialueen valmistelutyössä.

Asiakasosallisuudella käsitetään erityisesti hyvinvointialueen palveluja käyttävien asukkaiden osallistumista yhteiseen suunnitteluun. Jo toteutuneissa osallisuusprojekteissa esimerkiksi palvelustrategian suunnittelussa on laajasti hyödynnetty asiakasosallisuuden menetelmiä, kuten palveluja käyttävien asiakkaiden haastatteluja. Lisäksi eräänlaiseksi asiakasosallisuudeksi voidaan käsittää esimerkiksi laaja hyvinvointialueen henkilöstölle toteutettu asiakas- ja potilastietojärjestelmien käytettävyysselvitys, johon osallistui yli neljännes kaikista hyvinvointialueen aptj-käyttäjistä.

Palvelujen käyttäjien mahdollisuuksia osallistua palvelujen uudistamiseen ja kehittämiseen on jatkossa lisättävä. Uusia tapoja toteuttaa asiakasosallisuutta tulevat olemaan esimerkiksi asiakasohjaukseen liittyvät palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntävät asiakasselvitykset sekä digitaalisen asioinnin käyttöönottoon liittyvät käyttäjätestaukset, joissa hyödynnetään osallisuusohjelmaan sisältyvää ja jo toiminnassa olevaa hyvinvointialueen asukasraatia.

Osallisuusohjelman tavoitteiden toteutumista raportoidaan tarkemmin osavuosikatsausten yhteydessä.

2.3 Asiakastyytyväisyys ja palveluiden saatavuus

2.3.1 Arviointikertomuksen suositus: Asiakastyytyväisyys ja palveluiden saatavuus

Asiakkaiden tyytyväisyydestä palveluihin ja niiden saatavuuteen on tärkeää saada kerättyä systemaattisesti tietoa. Kerätyn ja ennalta määritettyjen keinojen avulla kyetään reagoimaan esimerkiksi puutteisiin oikea-aikaisesti ja täsmällisesti.

Tarkasteluhetkellä Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueelle ei ole vielä määritelty uuden vuonna 2023 hyväksytyyn palvelustrategian mukaista palvelujen saatavuuden mittaristoa. Mittaristo on tärkeä määrittellä, jotta voidaan tulevaisuudessa sekä kehittää toimintaa että suunnata palveluita asiakastarpeiden mukaisesti.

2.3.2 Lausunto toimenpiteistä johon tarkastuslautakunnan vuoden 2023 arviointikertomus antaa aihetta

Ensimmäisten kahden toimintavuotensa aikana Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue on onnistunut nopeuttamaan hoitoon pääsyä perustason palveluissa. Hoito- ja palveluketjut toimivat sujuvammin, ja esimerkiksi ikääntyneet potilaat pääsevät huomattavasti sujuvammin jatkohoitoon sairaalahoidon jälkeen. Jonot asumispalveluihin ovat lyhentyneet. Samalla palvelujen saatavuuteen keskeisesti liittyvä henkilöstötilanne on hyvinvointialueella parantunut, ja henkilöstöpula kokonaisuudessaan lähes poistunut. Vuokratyön käyttö on vähentynyt maan eniten, yli 70 %.

Esimerkiksi perusterveydenhuollon voimassa olevan 14 vrk hoitotakuun mukainen hoitoon pääsy avosairaanhoidon lääkärin vastaanotolle on toteutunut alueella vuoden 2024 aikana 77 prosenttia käynneistä, kun vastaavat prosenttiosuudet vuosina 2021–2023 olivat 67, 63 ja 62 prosenttia.

Hoitoon ja palveluihin pääsyn koheneminen on laajan kehitystyön tulosta. Yhtenä keskeisimmistä edellytyksinä onnistumisille on alueella käyttöön otettu tietoon perustuva johtamismalli Tahti. Mallin tavoitteena on mahdollistaa:

- 1) rationaalinen päätöksenteko läpinäkyvin perustein,
- 2) kustannustehokkuuden ja -vaikuttavuuden systemaattinen kehittäminen,
- 3) terveys- ja sosiaalihyödyn optimointi,

- 4) johtamisen pohjautuminen selkeisiin mittareihin ja tavoitteisiin sekä
- 5) toimintamallien ja yksiköiden vertailu ja muutosten vaikutuksen seuranta.

Keskeinen palvelujen saatavuuden ja asiakastyytyväisyyden seuranta toteutuu osana hyvinvointialueen kattavaa Tahti-raportointia. Tietoon perustuva johtamismalli eli Tahti-raportointi on toiminnan johtamisen ja talouden seurannan ytimessä. Sillä mahdollistamme yksiköiden vertailun ja toiminnan tarkan seurannan kuukausitasolla.

Tahti-raportointiin sisältyviä tavoitteellisia palvelujen saatavuuden seurantamittareita ovat muun muassa terveysasemapalvelujen, suun terveydenhuollon, opiskeluhuollon psykologipalvelujen sekä monien muiden palvelujen saatavuus (T3-aika, palvelun toteutuminen määräajassa, jonotusaika, ym.), eri yksiköissä käytössä olevan takaisinsoiton tavoittavuus vuorokauden sisällä ja kokonaisuudessaan, keskimääräiset odotusajat asumispalveluihin ja erikoissairaanhoidon, päätösten käsittelyaika sekä pelastustoimen vasteaika.

Asiakastyytyväisyyden seurannassa tietoa julkaistaan muun muassa palautteiden kokonaismäärästä palautekanavittain, tyytyväisten asiakkaiden osuudesta, vapaamuotoisten palautteiden yleisimmistä teemoista sekä palautteiden käsittelyn kestosta.

Tahti-raportin koosteeseen eli palvelutuotannon kuukausittaiseen tilannekuvaan on ollut mahdollista tutustua kevästä 2024 alkaen hyvinvointialueen verkkosivuilla osoitteessa luvn.fi/tahti.

2.4 Digi- ja liikkuvien palvelujen hyödyntäminen

2.4.1 Arviointikertomuksen suositus: Digi- ja liikkuvien palvelujen hyödyntäminen

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella on hyvät edellytykset hyödyntää digitaalisia sovelluksia ja teknologiaa alueellaan. On arvioitu, että näin toimimalla palveluja saadaan tuotettua tehokkaammin ja kustannusvaikuttavammin. Tavoitteena tulee olla suurempien terveyshyötyjen saavuttaminen.

Alueen kaikkien asukkaiden tarpeet ja asiointimahdollisuudet tulee huomioida riittäväällä tasolla, jotta jokaisella on aidosti mahdollisuus päästä palveluiden pariin, digitaalisesti asioiden tai muulla tavalla. Digitaalisuus ei saa johtaa siihen, että asiakas ei saa hoidettua omaa asiaansa. Digitaalisen asiointin toimivuutta tulee testata.

Hyvinvointialueen tärkeimpiä digipalveluiden hankkeita on toimintavuoden 2023 aikana olleet digitaalisen asiointin alustahankinta, asiakas- ja potilastietojärjestelmän hankinnan valmistelu sekä perustietotekniikkapalvelut. Asiakasoikeuksien ja -tarpeiden lisäksi tulee tulevaisuudessa turvata myös ammattilaisten työnteon sujuvuus

2.4.2 Lausunto toimenpiteistä johon tarkastuslautakunnan vuoden 2023 arviointikertomus antaa aihetta

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella on hyvät ja alati kehittyvät kyvykkyydet hyödyntää digitaalisia sovelluksia ja uutta teknologiaa. Järjestelmäkokonaisuuden harmonisointi, digiasioinnin ja kotiin vietävien teknologioiden hankinta ja käyttöönotto sekä ihmiskeskeinen muutoksen johtaminen ja kehittäminen ovat muutoksen keskiössä.

Digitaalisen asiointin kehittämisen rinnalla kehitetään myös asiakasohjausta ja uusia toimintamalleja palveluiden tuottamiselle. Nämä kehityskaaret yhdessä rakentavat kokonaisuuden, jossa huomioimme entistä rikkaammin asiakkaidemme tilanteet ja tarpeet ja

muodostamme palvelukanavista tehokkaan ja asiakaskeskeisen kokonaisuuden niin, että jokainen asiakas tavoittaa palvelut.

Osana meneillään olevaa digiasiointialustan hankintaa teetetään käytettävyydestä sekä ammattilaisten, asiakkaiden että käytettävyyssasiantuntijoiden toimesta. Tämä on keino varmistaa että alustan käytettävyys on tarpeeksi korkealla tasolla huomioiden kuitenkin sen rikas toiminnallinen kokonaisuus. Ammattilaisia osallistetaan myös aktiivisesti digiasioinnin käyttöönoton suunnitteluun.

Osana asiakas- ja potilastietojärjestelmän hankintaprojektia on toteutettu erittäin laajaa ammattilaisten osallistamista, joka osaltaan takaa sen että ammattilaisemme ovat tulleet kuulluiksi ja että heidän preferenssinsä ja tarpeensa työn sujuvuuden varmistamiseksi ovat hankinnan keskiössä.

Ammattilaisten työnteon sujuvuutta kehitetään myös toimintamalleja tarkastelemalla osana sekä asiakas- ja potilastietojärjestelmän että digiasiointialustan käyttöönottoa. Lisäksi muuta teknologiaa kuten tekoälyä ja robotiikkaa pyritään tutkimaan ja hyödyntämään aktiivisesti ammattilaisten työnsujuvoittamiseksi.

Kaikkien teknologisten uudistuksien viimeisimpänä tavoitteena on terveyshyötyjen saavuttaminen. Nämä ovat kuitenkin kaikkein monimutkaisimpia todistaa ja näin ollen on hyvä tiedostaa että esimerkiksi digiasioinnin uudistaminen tulee ensiksi tukemaan muun tyyppisten tavoitteiden saavuttamisessa kuten:

- palveluiden saavutettavuus
- asiakaskokemuksen parantuminen
- käyttämättä jääneiden aikojen väheneminen

Pyrkimyksenä ovat luonnollisesti myös:

- Häiriökäytön vähentäminen

- palveluiden saatavuuden lisääminen
- parempi ja oikea-aikaisempi palveluihin ohjautuminen
- työajan säästäminen
- hoidonjatkuvuuden tukeminen

3 Hyvinvoinnin ja turvallisuuden edistäminen

3.1 Matalan kynnyksen palvelujen vahvistaminen

3.1.1 Arviointikertomuksen suositus: Matalan kynnyksen palvelujen vahvistaminen

Lisäämällä palveluiden saavutettavuutta ja näkyvyyttä kaikilla mahdollisilla keinoilla voidaan saada asiakkaat hakeutumaan palveluiden pariin etupainotteisesti matalalla kynnyksellä. Kun asiakkaat tietävät palveluista ja siitä, kuinka palveluiden piiriin pääsee, on mahdollisiin kriisitilanteisiin helpompi reagoida. On painotettava oikeanlaisten ja riittävien keinojen hyödyntämisen tärkeyttä palveluiden ja asiakkaiden yhteen saattamiseksi.

Palveluiden nykyhetkestä tulee muodostaa riittävä tilannekuva ja laatia seurantakriteerit, jotta matalan kynnyksen palveluja voidaan vahvistamaan kaikissa ikäryhmissä. Näin kyetään systemaattisesti vahvistamaan palvelujen tarjontaa ja ennakoimaan palveluntarvetta.

3.1.2 Lausunto toimenpiteistä johon tarkastuslautakunnan vuoden 2023 arviointikertomus antaa aiheita

Keskeinen hyvinvointialueen palvelujen saatavuuden seuranta toteutuu osana hyvinvointialueen kattavaa Tahti-raportointia. Tietoon perustuva johtamismalli eli Tahti-raportointi on toiminnan johtamisen ja talouden seurannan ytimessä. Sillä mahdollistetaan yksiköiden vertailu ja toiminnan tarkka seuranta kuukausitasolla. Mallin tavoitteena on mahdollistaa 1) rationaalinen päätöksenteko läpinäkyvin perustein, 2) kustannustehokkuuden ja -vaikuttavuuden systemaattinen kehittäminen,

3) terveys- ja sosiaalihyödyn optimointi, 4) johtamisen pohjautuminen selkeisiin mittareihin ja tavoitteisiin sekä 5) toimintamallien ja yksiköiden vertailu ja muutosten vaikutuksen seuranta.

Matalan kynnyksen palveluja on hyvinvointialueen kaikilla palvelualueilla. Laaja Tahti-raportointi käsittää näiden palvelujen saatavuuden. Raportoinnissa on jo tällä hetkellä mahdollista verrata asiakasmäärien muutoksia toisiinsa. Sote-uudistuksen tavoitteena on, että matalamman kynnyksen palveluihin pääsyä kohentamalla voitaisiin tulevaisuudessa vähentää raskaampien ja kalliimpien viimesijaisten palvelujen tarvetta. Tämä tavoite koskettaa laajasti koko hyvinvointialueen palvelutuotantoa.

Tahti-raportointia tulee tulevaisuudessa viedä vaikuttavuusperusteisempaan suuntaan. Tämä edellyttää tarkempaa tietoa palvelujen käytöstä yksilötasolla. Näin voitaisiin tulevaisuudessa seurata sitä, minkälainen tosiasiallinen vaikutus matalamman kynnyksen palvelujen saatavuuden lisäämisellä on raskaampien palvelujen käyttöön.

Hyvinvointialueen vuonna 2024 käynnistynyt strateginen kärkihanke liittyy asiakasohjauksen kehittämiseen. Asiakasohjauksen kehittämisen keskeinen periaate on ohjata asiakas oikeaan palveluun mahdollisimman oikea-aikaisesti. Tässä korostuvat erityisesti matalan kynnyksen palvelut.

Lisäksi hyvinvointialueella on rakenteilla terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen liittyvä alueellisia matalan kynnyksen hyvinvointipalveluja kokoava hyvinvointihakemisto, jonka avulla asukkaat voivat tulevaisuudessa hakea järjestöjen ja yksityisen sektorin matalan kynnyksen palveluja Länsi-Uudenmaan alueella. Lisäksi kehitämme aktiivisesti esimerkiksi sosiaalisen median viestintää terveyden ja hyvinvoinnin edistämisestä.

3.2 Mielensterveys- ja päihdepalvelujen uudistaminen

3.2.1 Arviointikertomuksen suositus: Mielensterveys- ja päihdepalvelujen uudistaminen

Mielensterveys- ja päihdepalveluiden tarjonnassa tulee huomioida jokainen käyttäjä- ja ikäryhmä. Erityisen tärkeää on saada tarjottua lapsille, nuorille ja perheille suunnattuja palveluja riittävän ajoissa sekä pitää huolta siitä, että palvelukokonaisuus toimii eheänä. Yhteistyön merkitys yli palvelulinjojen ja -alueiden sekä erikoissairaanhoidon kanssa tulee olla toimivaa. Moniammatillinen toiminta tulee huomioida.

Selkeyttämällä jokaisen työntekijän omaa roolia ja vastuuta palvelukokonaisuudessa, aina varhaisessa vaiheessa tarjottavasta palvelusta erikoissairaanhoidon saakka, saadaan vastuunjako selkeytettyä ja parannettua palveluiden saatavuutta. Näin voidaan paremmin turvata jokaisen asiakkaan kohtaaminen. Tällöin vältetään myös asiakkaan mahdollinen palveluiden ulkopuolelle putoaminen

3.2.2 Lausunto toimenpiteistä johon tarkastuslautakunnan vuoden 2023 arviointikertomus antaa aihetta

Mielensterveys- ja päihdepalveluissa on tärkeää huomioida jokainen käyttäjä- ja ikäryhmä. Osana palvelujärjestelmän uudistamista on vuoden 2022 syksystä alkaen ollut käynnissä nuorten mielensterveys- ja päihdepalvelujen selvityshanke. Selvityshankkeen tavoitteena on ollut selvittää nuorten mielensterveys- ja päihdepalvelujen nykytila ja sen keskeiset esimerkiksi saavutettavuuteen, jatkuvuuteen ja vaikuttavuuteen vaikuttavat tekijät ja luoda toimenpidelista, jolla nämä keskeiset ongelmat saadaan ratkaistua. Selvityshanketta on tehty yhdessä Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen, mielensterveys- ja päihdepalvelujen ja HUS-yhtymän nuorisopsykiatrian kanssa. Samaan aikaan on ollut käynnissä korvaushoidon kehittämishanke, jolla opioidikorvaushoidon saatavuutta, saavutettavuutta ja vaikuttavuutta pyritään kehittämään ja tasalaatuistamaan koko hyvinvointialueella.

Suonensisäisiä huumausaineita käyttäville tarkoitettua terveysneuvontapalvelun palveluverkkoa ollaan laajentamassa hyvinvointialueella niin, että palvelua tarvitsevilla olisi kohtuullinen etäisyys palvelun pariin.

Mielenterveys- ja päihdepalvelujen avohoidon palvelut ovat lähtökohtaisesti kaikille käyttäjä- ja ikäryhmille (pl. lapset alle 13v.). Aikuisten ja nuorten vastaanotto toiminnassa on otettu laajalti käyttöön Terapiat etulinjaan –toimintamalli, mutta parhaillaan tehdään selvitystä niistä palvelujen käyttäjäryhmistä, joille tämä toimintamalli ei sellaisenaan sovellu, vaan jotka hyötyvät muista psykososiaalisista menetelmistä. Vastaanottopalveluissa tulee olla jatkossa käytössä useita näyttöön perustuvia toimintamalleja, jotta voimme vastata mahdollisimman monen eri käyttäjäryhmän ja ikäryhmän tarpeisiin. Terapiat etulinjaan –toimintamalli vastaa yli 50% asiakkaiden tarpeisiin silloin, kun asiakkaille voidaan tarjota apua ajoissa. Toimintamallin ensivaiheen interventiot, terapia- ja interventionavigaattori ja ohjattu omahoito on otettu käyttöön laajalti eri palvelulinjoilla ja –alueilla, mikä edistää hoidon porrastuksen toteutumista hyvinvointialueen sote-kentällä ja vahvistaa yli palvelualueiden tehtävää monialaista ja moniammatillista yhteistyötä.

Mielenterveys- ja päihdepalvelujen työntekijöiden omaa roolia ja vastuuta ollaan selkeyttämässä. Avovastaanottotyössä toteutetaan vaikuttavia psykososiaalisia hoitoja, menetelmien koulutusvastuu on HUS-yhtymällä, yhteistyösopimus sitoo meidät tuottamaan perustasolla näitä hoitajaksoja. Johdon vastuulla on huolehtia siitä, että työntekijöillä on riittävä, tarvittava koulutus. Työntekijöiden vastuulla on toteuttaa hoitajaksoja näillä menetelmillä. Hoidon porrastus selkeyttää työntekijöiden työnjakoa; ensilinjan ja vastaanotto toiminnan työntekijöillä on toisistaan poikkeavat tehtäväksi annet.

Mielenterveys- ja päihdepalveluissa on meneillään organisaatiouudistus, joka toteutetaan alkuvuoden 2025 aikana. Osana organisaatiouudistusta

täsmennetään avohoidon organisaatio- ja palvelurakennetta niin, että ensilinja eriytyy omaksi toiminnakseen. Muutoksella haetaan mm. sitä, että työntekijät tietäisivät selkeämmin mitä heiltä odotetaan ja johtaminen kehittyä koko palvelulinjalla. Uudistuksella nähdään myös suoria vaikutuksia palvelujen saatavuuden ja saavutettavuuden paranemiseen, kun samaan aikaan kehitetään palvelulinjan palveluverkkoa niin, että matalan kynnyksen palvelua on saatavilla laajasti koko hyvinvointialueella esimerkiksi lähiterveysasemilla.

Mielenterveys- ja päihdepalvelujen palvelulinjalla on kahdenvälisiä yhteistyöryhmiä useampien palvelulinjojen ja -alueiden kanssa. Yhteistyöryhmillä pyritään riittävään vuoropuheluun eri substanssien välillä niin, että yhteistyö substanssien välillä voisi kehittää asiakas- ja potilastason toimintaa entistä asiakas- ja potilaslähtöisemmäksi ja mm. hoidon tai palvelun jatkuvuutta ja vaikuttavuutta parantaen. Tällaisia yhteistyöryhmiä on jo käynnissä tai alkamassa mm. avosairaanhoidon ja aikuissosiaalipalvelujen palvelulinjojen ja ikääntyneiden ja lasten, nuorten ja perheiden palvelualueiden kanssa. Uusia vastaavia yhteistyöryhmiä käynnistetään tulevaisuudessakin tarpeen mukaan.

4 Palvelujen järjestäminen ja uudistaminen: Hyvinvointialueen taloudellinen tila

4.1 Hyvinvointialueen taloudellinen tila

4.1.1 Arviointikertomuksen suositus: Hyvinvointialueen taloudellinen tila

Hyvinvointialueen tulos vuodelta 2023 oli alijäämäinen. Talouden tasapainottamiseksi suoritettiin vuoden 2023 syksyllä ennen sosiaali- ja terveystoimen palvelustrategian ja vuoden 2024 talousarvion käsittelyä tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan irrallisia säästötoimenpiteitä. Näiden irrallisten toimenpiteiden toimeenpanon seurauksena saattoi hyvinvointialueellamme muodostua tilanne, jossa organisaatiolla ei enää ole kyvykkyyttä viedä loppuun sellaisia palvelustrategian tasapainottamissuunnitelmassa määriteltyjä suurempia muutoksia, jotka

ovat riittävän merkittäviä hyvinvointialueen talouden tasapainon saavuttamiseksi. Koska hyvinvointialueella on panostettu tiedolla johtamisen kehittämiseen, tulisi tulosvastuullisilla olla toiminnan johtamiseksi myös ajantasainen talouden tieto.

Palvelualueiden johtaminen edellyttää nykyrakenteessa myös talouden suunnittelun sitomista kyseiseen rakenteeseen. Palvelualuejohtajilla on talouden kysymyksissä oltava yksiselitteinen vastuu palvelualueelleen kohdistuvista säästötoimenpiteistä ja niiden kokonaisuuden hallinnasta. Tämä koskee myös vuosien 2024 ja 2026 välistä taloussuunnitelman valmistelua. Näin toimimalla kyetään toimiva linjajohto myös sitouttamaan paremmin talouden tasapainottamissuunnitelman edellyttämien tulevaisuuteen ulottuvien tavoitteiden toimeenpanoon ja vaikutusten, kuten terveyshyödyn seurantaan.

Tavoite talouden tasapainosta taloussuunnitelmakauden loppuun mennessä on uhattuna. Vaikka hyvinvointialueen toiminnan taso ja talous saataisiin toteutumaan palvelustrategian yhteydessä hyväksytyin tasapainottamissuunnitelman mukaisena, voi ulkoisen toiminnan seurauksena hyvinvointialueen taseeseen tulla kirjattavaksi alijäämää, jota ei enää pystytä kattamaan hyvinvointialueen omin toimin. On kiinnitettävä huomiota ulkoisten yhteistyötahojen, kuten HUS-yhtymän kanssa tehtävään yhteistyöhön, talouden ohjaukseen sekä riskien ennakoimiseen.

4.1.2 Lausunto toimenpiteistä johon tarkastuslautakunnan vuoden 2023 arviointikertomus antaa aiheita

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen taloudellinen tilanne on haastava. Hyvinvointialueiden rahoitusmalli ei ole riittävällä tavalla rahoittanut hyvinvointialueita uudistuksen alkuvaiheessa, joka on johtanut valtakunnallisesti merkittävien alijäämien syntymiseen. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen osalta alijäämä on noussut n. 122 milj. euroon, josta kirjanpidollisia kertaluonteisia eriä on ollut yhteensä n. 46

milj. euroa. Hyvinvointialueen operatiivisen tuotannon alijäämä on siten ollut n. 76 milj. euroa, joka asettuu lähelle alkuperäistä talousarviota.

Hyvinvointialueella on käynnistetty vuoden 2023 aikana talouden tasapainotustyö, jonka perusteella valtaosa toimenpiteistä on asetettu aikavälillä 2024-2026. Vuoden 2023 aikana hyvinvointialue on keskittynyt erityisesti palvelutuotannon siirron turvallisen siirtymän varmistamiseen ja liikkeenluovutuksen eri osa-alueiden toimeenpanoon. Hyvinvointialueen taloudellisen tilanteen perusteella vuonna 2023 on kuitenkin käynnistetty ensivaiheen sopeutukset, joilla on pyritty hillitsemään alijäämän syntymistä ja edelleen talouden tasapainottamistarvetta tulevaisuudessa.

Hyvinvointialueen taloudelliset haasteet ovat käyneet ilmi jo vuonna 2022 hyvinvointialueen talouden mallintamisen yhteydessä. Hyvinvointialueella on kehitetty tiedolla johtamisen menetelmiä ripeästi vuoden 2023 aikana, joilla on pyritty varmistamaan tuotannollistaloudellisen tilannekuvan oikeellisuus, joka osaltaan on edellytys toimivalle tuotannon johtamiselle. Tuotanto ja järjestelmät ovat olleet hyvinvointialueen aloittaessa pirstaleisia, minkä vuoksi suunnittelun ja raportoinnin kehittäminen on ollut erittäin työlästä. Esimerkkejä hyvinvointialueen raportoinnin kehittymisestä ja edelleen tuotannollistaloudellisen tilannekuvan parantumisesta on siirtyminen kuukausitulosperusteiseen talouden seurantaan, TAHTI-raportointi konseptin muodostaminen, raportointiportaalin avaaminen, osavuositulosten sisällön kehittäminen sekä ennusteprosessin täsmentäminen. Tahti-raportointiin sisältyy palvelulinjatasoiset tuotannolliset tehokkuusmittarit, joiden muodostaminen on mahdollistunut hyvinvointialueen tietopohja kehittymisen myötä. TAHTI-raportoinnin ja mittaristojen kehittäminen niin ikään jatkuu tulevaisuudessa.

Uudenmaan hyvinvointialueiden ja Helsingin kaupungin kanssa on tunnistettu tarve tiivistä yhteistyötä erityisesti HUS-yhtymän

omistajaohjauksessa. Hyvinvointialueet jakavat yhteiset palveluketjut HUS-yhtymän tuottamien erikoissairaanhoidon palvelujen kanssa ja HUS-yhtymän budjetti vastaa noin kolmannesta hyvinvointialueiden kokonaiskustannuksista. Nämä tekijät korostavat toimivan yhteistyön tärkeyttä, kun tarkastellaan palveluiden kehittämistä ja talouden tasapainottamista Uudellamaalla.

5 Hyvinvoiva ja haluttu työyhteisö

5.1.1 Arviointikertomuksen suositus: Hyvinvoiva ja haluttu työyhteisö

Ikääntyneiden palveluiden ja vammaispalveluiden yksiköihin on ollut haastavaa löytää kelpoisia hakijoita. Koska työvoiman vaihtuvuudelle ei ole asetettu tavoitetasoa, tarkastuslautakunta ei kykene arvioimaan vuoden 2023 lähtövaihtuvuuden tason merkitystä koko hyvinvointialueen kehitykselle. Strategian toteutumisen kannalta lähtövaihtuvuuden merkitys selviää vasta useamman vuoden seurannan jälkeen.

Tarkastuslautakunta kysyy, kuinka tulevaisuudessa kyetään vastaamaan kasvavaan väestörakenteen muutokseen? Väestörakenteen muutos asettaa erityisen palvelutarpeen esimerkiksi ikääntyneiden palveluille.

Henkilöstökoulutuksien järjestäminen ja kohdentaminen on haastavaa. Esimerkiksi lääkärin uravalmennuksen käyttöönottoa on jo tässä vaiheessa hyvinvointialueen kehitystä pidettävä erinomaisena. Tästä huolimatta henkilöstökoulutuksia olisi tullut myös suunnata enemmän niille palvelualueille ja palveluihin, joissa on ollut merkittävää osaamisvajetta. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä koko organisaation tasolla tapahtuvaa suunnitelmallista osaamisen kehittämistä, jotta voidaan vastata tulevaisuuden palvelu- ja osaamistarpeisiin sekä henkilöstön työhyvinvoinnin erityiskysymyksiin. Tarkastuslautakunta haluaa myös kiinnittää huomiota työntekijöiden osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin panostamisen tavoitteisiin. Henkilöstön näkökulmasta on tärkeää, että tavoitteet ovat läpinäkyviä ja niistä viestitään ennakoivasti sekä selkeästi.

5.1.2 Lausunto toimenpiteistä johon tarkastuslautakunnan vuoden 2023 arviointikertomus antaa aihetta

Kuten tarkastuslautakunta toteaa, henkilöstön lähtövaihtuvuuden tavoiteltavaa tasoa ei ole määritetty hyvinvointialuetasoisesti. Lähtövaihtuvuus vaihtelee toiminnoittain ja ammattiryhmittäin ja hyvinvointialuetasoinen luku olisi keskiarvo, josta ei kuitenkaan voisi johtaa yksittäisiin toimintoihin tai ammattiryhmiin tavoitetasoa. Sinänsä lähtövaihtuvuuden osalta tavoiteltavaa olisi saada sitä yleiselläkin tasolla alhaisemmaksi, sillä henkilöstön vaihtuvuuteen liittyy sekä taloudellisia että henkilöstötyötä lisääviä elementtejä. Yleisesti pidetään tavoiteltavana lähtövaihtuvuutena 5-8 prosentin vuotuista lähtövaihtuvuutta organisaation sisäisen kehittymisen ja uudistumisen näkökannalta.

Henkilöstön osaamisen kehittämisen ja koulutusten osalta raportoitiin tilinpäätöksen yhteydessä vain hyvinvointialueen yhteiset koulutukset. Palvelualueilla toteutetaan erityisesti työntekijöiden ammatilliseen kehittämiseen liittyviä koulutuksia, mutta niistä emme saaneet koottua yhteenvetoa tilinpäätökseen. Tavoitteena on, että jatkossa pystyisimme tarkemmalla tasolla raportoimaan myös palvelualueiden toteuttamat koulutukset. Hyvinvointialuetasoisesti on vuosille 2024-2025 painopisteenä kehittää esihenkilöiden osaamista koulutusten, valmennusten ja ohjauksen avulla. Henkilöstön osaamisen näkökulmasta palvelustrategiaan on kirjattu tavoitteeksi, että jokaisen työntekijän tulee tuntea työnsä tavoitteet. Tämä edellyttää esihenkilöiden osaamisen kehittämistä, jotta työntekijöiden oman perustehtävän ja siihen liittyvien tavoitteiden tuntemus, omaksuminen ja sitoutuminen voisivat olla nykyistä vahvempia. Tunnetusti työhyvinvointia parantaa erityisesti työtehtävien selkeys, avoin vuorovaikutus niihin liittyen ja kokemus siitä, että voi hallita omia työtehtäviään.

6 Parhaat tulokset sujuvalla yhteistyöllä

6.1 Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen ja HUS-yhtymän yhteistyö

6.1.1 Arviointikertomuksen suositus: Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen ja HUS-yhtymän yhteistyö

HUS-järjestämissopimuksessa on merkille pantavaa se, että johtaminen, ohjaus ja päätöksenteko on jaettu kolmeen eri tasoon. Eri tasoilla toimii useita eri ohjausryhmiä ja ryhmien tehtävät on jaettu tason mukaisesti. Tarkastuslautakunta nostaa esiin talouden lisäksi johtamisrakenteet ja järjestämissopimuksen realistisen arvioinnin mahdollisuudet.

Tarkastuslautakunnan mukaan HUS-järjestämissopimusten mukaisten eri johtoryhmien jäsenyydet ovat hyvin keskittyneitä. Mikäli tavoite on laaja palveluiden kehittäminen ja yhteisymmärrys tulevaisuuden haasteista, tulisi eri tasojen johtoryhmien kokoonpanoa tarkastella erityisesti juuri potilaan ja asiakkaan tarpeista käsin eli kentän näkökulmasta. Johtoryhmien kokoonpanoja voidaan tarkastella niin, että samat henkilöt eivät toimi monella eri johtamisen tasolla. Näin voidaan turvata sekä varmistaa toiminnan ja tiedon läpinäkyvyys.

Vastaavasti tarkastuslautakunnalle ei ole selvää se, kuinka järjestämissopimuksen toteutumista voidaan objektiivisesti arvioida. Tällä hetkellä HUS-järjestämissopimus on ylätasoinen kuvaus vailla konkreettisesti mitattavia tavoitteita ja mittareita. Tämä voi heikentää sopimuksen ohjausvaikutusta sekä sosiaali-, terveys- ja pelastuspalveluiden uudistukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista Uudellamaalla.

Tarkastuslautakunta kysyy, hoidetaanko erikoissairaanhoidossa edelleen potilaita, joita voitaisiin hoitaa perusterveydenhuollossa? Hoidetaanko potilaita oikeassa paikassa oikea-aikaisesti?

6.1.2 Lausunto toimenpiteistä johon tarkastuslautakunnan vuoden 2023 arviointikertomus antaa aiheita

HUS-yhtymän järjestämissopimuksessa on sovittu yhteisestä ohjaus- ja yhteistyömallista. Malli rakentuu kolmesta tasosta: strateginen taso (ns. johdon yhteistyökokous), taktinen taso ja operatiivinen taso. Näiden lisäksi järjestämissopimuksessa on sovittu ns. teemaryhmistä, joita on yhteensä seitsemän. Johdon yhteistyökokouksessa Länsi-Uudenmaan hyvinvointialuetta edustavat hyvinvointialuejohtaja, konsernipalveluiden johtaja ja palvelutuotannon johtaja. Taktisen tason edustajina toimivat yhteisten sosiaali- ja terveyspalvelujen, lasten, nuorten ja perheiden palvelujen sekä ikääntyneiden palveluiden palvelualuejohtajat. Teemaryhmien edustajiksi on nimetty hyvinvointialueeltamme kunkin substanssin vastaava johtaja. Näin on pyritty varmistamaan vastuunjako oikeille tahoille siten, etteivät samat henkilöt edusta useammassa kuin yhdessä järjestämissopimuksen alaisessa virallisessa ryhmässä.

HUS-yhtymän järjestämissopimuksen toteutumista seurataan ja arvioidaan vuosittain osana sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä annetun lain mukaisia HUS-yhtymän neuvotteluja sosiaali- ja terveysministeriön kanssa. HUS-yhtymän järjestämissopimus on tarkistettava vähintään kerran aluevaltuuston toimikauden aikana. HUS-yhtymän järjestämissopimuksessa on sovittu myös alueellisen seurantaryhmän perustamisesta ja toiminnasta, jonka keskeisenä tehtävänä on seurata sopimuksen toteutumista ja käsitellä sopimuksen muutostarpeita sekä raportoida edellä mainittujen kokonaisuuksien osalta johdon yhteistyökokoukselle. Alueiden yhteyshenkilön tehtävänä on saattaa muutosehdotukset alueellisen seurantaryhmän kokoukseen käsiteltäväksi. HUS-yhtymän järjestämissopimuksen toteutumisen arviointi ja yhteisten tavoitteiden mittarit on syytä ottaa pohdintaan seuraavalla valtuustokaudella, kun järjestämissopimusta tarvittaessa päivitetään.

Laki velvoittaa Uudenmaan hyvinvointialueita, Helsingin kaupunkia ja HUS-yhtymää sopimaan yhteisistä toimenpiteistä perusterveydenhuollon vahvistamiseksi. HUS-yhtymän järjestämissopimuksessa on sovittu taktisen tason perustamisesta, jonka tehtävänä on kehittää yhteistyössä palvelukokonaisuuksia ja -ketjuja, jotta potilaat tulevat hoidetuiksi oikean tahon toimesta oikeaan aikaan. Taktisen tason segmenteissä arvioidaan potilaiden hoidon porrasteisuutta ja mahdollisia kehittämiskohteita. Kaikki taktisen tason segmentit osallistuvat konsultaatiotoiminnan kehittämistyöhön, minkä tarkoituksena on vähentää erikoissairaanhoidon tarpeetonta kuormitusta ja tukea perusterveydenhuollon toimintaa. Lähtökohtaisesti erikoissairaanhoidossa ei hoideta perusterveydenhuollon potilaita, mutta toki rajapintojen tarkastelu on tärkeää. Tähän liittyvää kehittämistä tehdään palveluketjutyössä sekä taktisen tason segmenttien projekteissa.

6.2 Ruotsinkielisten sosiaali- ja terveystalveluiden kehittäminen

6.2.1 Arviointikertomuksen suositus: Ruotsinkielisten sosiaali- ja terveystalveluiden kehittäminen

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella on tehtävänä tukea ruotsinkielisten sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden kehittämistä koko maassa. Tarkastuslautakunta kysyy, onko kansallisen tukemistehtävän ja hyvinvointialueen sisäisen kehittämisen tavoitteet tasapainossa?

Hyvinvointialueen perustamisen yhteydessä voimavarat ovat tehtävien laajuuden takia hajautuneet melko paljon suhteessa Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen omaan tarpeeseen. Tämän takia Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen ruotsinkieliset palvelut -yksikön tavoitteet ovat ehkä liiaksi johdettu suoraan valtakunnallisen tason tukemistehtävästä, eivätkä ne ole sellaisia tavoitteita, joihin voitaisiin omin voimavaroin ja keinoin vaikuttaa. Tämä siitäkin huolimatta, että ruotsinkieliset palvelut -yksikkö tekee tiivistä yhteistyötä palvelualueiden ja palveluyksiköiden kanssa.

Kiristyvässä taloudellisessa tilanteessa tavoitteiden määrittelyyn ja niiden mukaiseen toimintaan on kiinnitettävä huomiota. Tämä tulee huomioida erityisesti toimintavuoden 2023 hyväksytyä palvelustrategiaa toimeenpantaessa. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueelle annettuun valtakunnalliseen tukemistehtävään ei ole varattua erityisrahoitusta eikä erillistä resurssia.

Tarkastuslautakunnalle jää epäselväksi se, kuinka ruotsinkielinen yksikkö voi kokonaisuudessaan vastata ruotsin kielen taitoisten työntekijöiden määrän riittävyydestä. Ruotsinkieliset palvelut -yksikkö ei käytännössä vastaa työntekijöiden rekrytoinnista eikä aseta tehtävien edellyttämiä kelpoisuusvaatimuksia. Tältä osin henkilökuntaan liittyvä tavoite on kunnianhimoinen ja vaatii koko hyvinvointialueen johdon sitoutumista asiaan. Samoin ruotsinkielisten palveluiden yhdenvertaisen saatavuuden kehittäminen on vielä tarkasteluhetkellä hyvin riippuvainen hyvinvointialueen perustamishetken palvelurakenteesta ja sen kiinnittymisestä paikalliseen kuntien muodostamaan kokonaisuuteen. Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan on havaittavissa sitä, ettei kyky tuottaa palveluita ruotsin kielellä ole siirtynyt koko hyvinvointialueelle ja sen kaikkiin palveluihin

6.2.2 Lausunto toimenpiteistä johon tarkastuslautakunnan vuoden 2023 arviointikertomus antaa aihetta

Oman organisaation sisällä sekä muiden kaksikielisten hyvinvointialueiden kanssa tehtyjen kartoitusten perusteella, kehittämistarpeet ovat melko hyvin tasapainossa sekä sisäisesti että ulkoisesti. Samat haasteet ja kehittämistarpeet kielellisen oikeuksien turvaamiseksi ja vähemmistökielen osalta voidaan nähdä sekä kansallisella tasolla että oman organisaation sisällä. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen erityistehtävän tavoitteena on parantaa edellytyksiä ja tukea kaksikielisiä hyvinvointialueita tarjoamaan palveluja vähemmistökielellä a) kartoittamalla, jakamalla sekä tukemalla

työkalujen, mallien ja hyvien käytäntöjen kehittämistä ja b) vaikuttamalla ja koordinoimalla kansallisella tasolla. Osana sekä sisäistä että ulkoista kehitystä kuuluu myös valtion rahoittama hanke Monialainen kaksikielinen oppimiskeskus Raaseporin ja Porvoon sairaaloiden yhteydessä.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen erityistehtävälle ei ole osoitettu erillistä rahoitusta, vaan tehtävä tulee hoitaa olemassa olevin resurssein.

Ruotsinkielisen yksikön tavoitteet eivät ole ruotsinkielisen yksikön omia tavoitteita, vaan ne on määritelty aluehallituksen 18.12.2023 § 230 hyväksymässä hyvinvointialueen kansalliskieliohjemassa ja ovat näin koko hyvinvointialueen yhteisiä pitkän aikavälin tavoitteita. Kansalliskieliohjelman yleiset tavoitteet ovat, että a) palvelut ovat yhdenvertaisesti saatavilla molemmilla kansalliskielillä, b) meillä on riittävästi kaksikielistä henkilökuntaa, sekä c) meillä on toimiva kaksikielinen organisaatio.

Nämä tavoitteet ovat hyvin linjassa muiden kaksikielisten hyvinvointialueiden kansallisohjelmien kanssa. Edelleen on haasteita taata palveluita molemmilla kansalliskielillä koko hyvinvointialueella. Tämä kävi ilmi myös kansalliskielilautakunnan vuosikertomuksesta toimintavuodelle 2023, eli kuinka palvelut vähemmistökielellä, tässä tapauksessa ruotsiksi, on toteutettu.

Vuosikertomuksessa on ehdotettu seuraavia kehityskokonaisuuksia:

- Palvelujen saatavuus ruotsiksi
- Ruotsinkielisen henkilöstön saatavuus
- Ruotsinkielisen materiaalin saatavuus
- Raaseporin sairaalan verkostomaisen osaamiskeskuksen kehittäminen

Vaaditaan määrätietoisia toimenpiteitä, jotta kielioikeudet toteutuvat koko Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella. Toimenpide- ja seurantasuunnitelma on laadittu ja vahvistettu, ja sitä tarkastellaan ja

raportoidaan jatkuvasti arvioidakseen kehityskokonaisuuksia ja siten palvelujen saatavuutta ruotsiksi.

Tarkastuslautakunta kysyy miten ruotsinkielinen yksikkö voi vastata ruotsinkielisten henkilöstön riittävydestä. Ruotsinkielinen yksikkö ei vastaa siitä, mutta edistää asiaa sekä sisäisesti että ulkoisesti. Sisäisesti ruotsinkielinen yksikkö edistää asiaa esim. tekemällä rekrytointilinjauksia esim. rekrytointi-ilmoitusten kielestä vahvistamalla nykyisten henkilöstön ruotsin kielen taitoa (esim. varmistamalla, että tarjolla on riittävästi kielikoulutuksia, tarjoamalla matalan kynnyksen kielitilaisuuksia) sekä houkuttelemalla uusia ruotsinkielentaitoisia työntekijöitä alueelle (esim. tiivistämällä yhteistyötä ruotsinkielisten oppilaitosten kanssa, varmistamalla harjoittelupaikkojen riittävyys myös ruotsinkielisille, vahvistamalla organisaation kaksikielisyyttä).

Ulkoisesti ruotsinkielinen yksikkö edistää asiaa esim. tekemällä yhteistyötä kielilähettiläiden ja Svenska Nu:n kanssa kasvattaakseen sote-alan opiskelijoiden kiinnostusta ruotsin kieleen. Tämä hyödyttää kaikkia kaksikielisiä hyvinvointialueita. Myös Raasepori-hankkeen yhteydessä kehitetään kaksikielinen oppimiskeskus, joka toimii kielikylpynä ja tarjoaa laadukasta kieliopintoja ja näin parantaa sekä oman sote-henkilöstön ja opiskelijoiden ruotsin kielen taitoa.