

Revisionsnämndens utvärderingsberättelse

för 2025

Berättelse om observationerna 2025 och
utvärderingarna under fullmäktigeperioden 2022–2025

**Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue
Västra Nylands välfärdsområde**

Innehåll

1. Ordförandens översikt.....	3
2. Revisionsnämndens rekommendationer.....	6
3. Uppföljning av utvärderingen av fullmäktigeperioden 2022–2025.....	9
4. Revisionsnämnden	13
5. Strategisk styrning	18
Bilaga 1: Utvärdering av välfärdsområdesstrategin och förnyelse av tjänsterna	
6. Lokalplanering	21
Bilaga 2: Lokalprogrammet och utveckling av lokalerna	
7. Klimatprogram och färdplan.....	22
Bilaga 3: Välfärdsområdets klimatmål och åtgärder	
8. Välfärdsområdets ekonomi.....	24
Bilaga 4: Ekonomi – att uppnå balans	
9. Det ekonomiska läget – utvecklingen av nyckeltalen för utvärderingsförfarandet.....	26
10. Beredskap och förberedelser.....	30
Bilaga 5: Beredskap för störningssituationer och undantagsförhållanden	
11. Internationell rekrytering och samarbete med läroanstalter	33
Bilaga 6: Tillgång till arbetskraft – samarbete med läroanstalter och internationell rekrytering	
12. Samarbetsmodeller för tjänster med kommunerna	35
Bilaga 7: De bästa resultaten genom smidigt samarbete	
13. Privat serviceproduktion och mångproducentmodellen	38
Bilaga 8: Kostnadseffektivt ordnande av tjänster	

1. Ordförandens översikt



Ordförande för revisionsnämnden Nina af Hällström

Vad åstadkom man under fullmäktigeperioden 2022–2025 i Västra Nyland?

Den första fullmäktigeperioden i Västra Nylands välfärdsområde var exceptionell. Området inledde sin verksamhet mitt under stora strukturella förändringar, samtidigt som tjänsterna måste tryggas i vardagen – för barn, äldre, familjer och alla invånare. Utifrån revisionsnämndens utvärdering är helhetsbilden i huvudsak positiv, men inte problemfri. De centrala målen har till många delar uppnåtts, men genomförandet har inte till alla delar varit tillräckligt tydligt eller effektivt.

Mål: riktningen var rätt, genomförandet varierande

Kärnan i de mål som välfärdsområdesfullmäktige ställde upp var jämlikhet i tjänsterna, ekonomisk balans, stärkande av invånarnas välfärd och säkerhet samt förnyelse av tjänsterna. Av dessa lyckades man utmärkt särskilt med att balansera ekonomin. År 2025 uppvisade välfärdsområdet ett betydande överskott, som täckte underskotten från tidigare år. Det ger området en stabilare grund för de kommande åren och visar att man har styrt ekonomin målmedvetet och ansvarsfullt.

Tillgången till och förnyelsen av tjänster inleddes också. Digitala lösningar togs i bruk, servicekedjorna förtydligades och samarbetet med bland annat HUS-sammanslutningen och kommunerna utvecklades. Enligt revisionsnämndens utvärdering genomfördes strategin som helhet nästan väl. Samtidigt konstaterar man dock att målen förblev allmänna i många frågor och att det inte alltid var klart vilken konkret förändring som uppstod i den boendes vardag.

Ledning och effektivitet: strukturerna är i ordning, vardagen utmanar

Vid utvärderingen av verksamhetens effektivitet och ändamålsenlighet framträder en tudelad bild. Å ena sidan byggde man snabbt upp förvaltningen, den ekonomiska styrningen och den strategiska ledningsmodellen för välfärdsområdet, vilket har gett ordning och förutsägbarhet. Man utvecklade till exempel nya verktyg för uppföljning av ekonomin och lyckades minska användningen av hyrd arbetskraft avsevärt.

Å andra sidan betonar revisionsnämnden att de strategiska målen inte alltid förankrades i ledningen av vardagen och tjänsterna. Det fanns många mål och mätare, men det inbördes sambandet mellan dem förblev delvis oklart. Det försämrade hur effektivt verksamheten kunde styras och utvärderas uttryckligen med tanke på effektiviteten – inte bara verksamheten.

Invånarnas säkerhet och tjänsternas hållbarhet: ofärdiga punkter

I utvärderingen framkommer också bekymmer som är centrala för invånarna. Beredskapen för störningssituationer och undantagsförhållanden har utvecklats, men för långsamt. Alla planer har inte uppdaterats, det har varit för få övningar och säkerheten hos särskilt de kritiska informationssystemen förblev delvis öppen. Det försämrar områdets förmåga att reagera på oväntade kriser.

Likaså har tillgången till personal, särskilt inom social- och hälsovården, förblivit en utmaning. Samarbetet med läroanstalter och internationell rekrytering har utökats, men effekterna syns tills vidare endast i begränsad utsträckning i invånarnas serviceupplevelse.

Helhetsutvärdering: målen uppnåddes – men man kunde ha gått vidare på ett bättre sätt

Revisionsnämndens slutsats är tydlig och ärlig: de mål som välfärdsområdesfullmäktige ställt upp uppnåddes i huvudsak, särskilt i fråga om ekonomi och strukturer. Verksamheten var i många avseenden effektiv, när man beaktar svårigheterna i startskedet och pressen i verksamhetsmiljön. Samtidigt finns det ett tydligt budskap att ta med sig framåt: målen måste i fortsättningen bli tydligare mätbara gärningar och upplevbara förbättringar i invånarnas vardag.

Under nästa fullmäktigeperiod mäts framgångarna framför allt med om den boende känner att han eller hon får de tjänster han eller hon behöver i rätt tid, på ett säkert och jämlikt sätt. När riktlinjerna för ledningen och målen för verksamheten är tydliga för alla, kommunikationen tydlig och tjänsterna högklassiga och effektiva, säkerställer vi att den boende blir hörd och får stöd. På så sätt främjar vi både västnylänningarnas välfärd och områdets utveckling.

Resultat

2. Revisionsnämndens rekommendationer

Strategisk styrning

För att effektivisera den strategiska ledningen måste välfärdsområdet förtydliga ledningen av den strategiska nivån, planeringen av verksamheten på serviceområdesnivå samt ledningen av den nivå som ansvarar för kundernas tjänster. Målen ska stödja ledningen. Målen ska bilda en helhet där målen på undernivå förverkligar helheterna på strategisk nivå.

Alla mål i strategin för förnyelse av tjänster samt målen för de serviceområden som genomför den grundläggande uppgiften ska förenhetligas för att säkerställa att strategin lyckas. Utöver verkställandet av förändringslöftena (6) ska välfärdsområdet säkerställa verkställandet av riktlinjerna för den grundläggande uppgift som fastställs i strategin och övervakningen av principerna för ordnandet.

I takt med att den strategiska ledningen och den målinriktade ledningen utvecklas måste man fästa uppmärksamhet vid transparent ledning, personalpolitik och utveckling av samarbetet. Inom den strategiska beredningen ska man säkerställa att det finns tillräckliga riskbedömningar och att uppföljningen av målen är korrekt.

För att främja regional demokrati måste välfärdsområdet ha synpunkter på och analysera utvecklingen av kundrelationen samt behovet av att utveckla tjänsterna för invånarna. Vid bedömningen av konsekvenserna av utvecklingen av tjänsterna i området ska man även beakta invånarnas bostadsort och språkliga rättigheter. Differentieringsutvecklingen inom välfärdsområdet och mellan välfärdsområdenas gränzoner ska förhindras.

Läs mer i kapitel 5

Lokalplanering

Lokalprogrammet och investeringsplanen ska stödja verkställandet av strategin för förnyelse av tjänster under fullmäktigeperioden 2026–2029. Tillräckliga planer för hur de förändringar som förändringslöftena i strategin (6) förutsätter ska besvaras ska göras upp för lokalerna.

För att uppnå en hållbar ekonomi i välfärdsområdet ska man säkerställa att den investeringsplan som godkänts i ekonomiplanerna och de lokalprogram som behandlas årligen motsvarar varandra. De måste ha kontinuitet.

Läs mer i kapitel 6

Klimatprogram och färdplan

I klimatprogrammet och färdplanen som uppdateras 2026 ska hela servicestegen och utvecklingen av servicenätverket beaktas. Detta påverkar vid beräkningen av koldioxidavtrycket bland annat koldioxidutsläppen från lokaler samt kundernas och personalens rörlighet. Dessutom ska koldioxidavtrycket från användningen av artificiell intelligens beaktas i beräkningarna.

Läs mer i kapitel 7

Välfärdsområdets ekonomi

Utvecklingen av verksamheten och den ekonomiska förutsägbarheten måste fortsätta. I uppföljningen av ekonomin är det motiverat att lyfta fram hur riskfaktorerna för den framtida finansieringen påverkar verksamheten och vart eventuella åtgärder kommer att riktas.

Utvecklingen av de ekonomiska uppföljningssiffrorna ska i mån av möjlighet följas upp tillsammans med mätare som beskriver hur invånarnas hälsa och välfärd framskrider.

Läs mer i kapitel 8

Beredskap och förberedelser

Beredskapsplanerna ska kompletteras och man ska komma överens om ansvar i anslutning till uppdateringen av dem. De kritiska strukturerna och planerna för beredskapsplaneringen ska uppdateras så snabbt som möjligt.

I den materiella och avtalsmässiga beredskapen måste man kunna förutse olika situationer i ett så tidigt skede som möjligt. Planeringen av den materiella beredskapen ska fortsätta i välfärdsområdet. Avtalshanteringen och styrningen av privata tjänsteproducenter ska främjas.

Uppmärksamhet ska fästas vid beredskapsövningar som en del av verkställandet av planerna. Man ska delta i riksomfattande övningar. Lokala övningar ska till behövliga delar ordnas redan under verksamhetsåret 2026. Man ska samarbeta på ett brett plan.

Funktionssäkerheten och säkerheten hos kritiska informationssystem ska säkerställas. Uppmärksamhet ska fästas vid kriskommunikationen, och den ofullbordade kriskommunikationsplanen ska färdigställas.

Resursfördelningen ska motsvara verkställandet av förändringslöftet gällande beredskapen för störningssituationer och undantagsförhållanden.

Läs mer i kapitel 10

Internationell rekrytering och samarbete med läroanstalter

Möjligheterna till kompetensutveckling och utbildningsvägarna ska vara tillgängliga för alla. Utöver bristen på kompetent arbetskraft måste man i stor utsträckning granska vilken kompetens som finns i välfärdsområdet för närvarande och hurdan kompetens som behövs i framtiden. Man ska säkerställa att målen för kompetensutvecklingen stöder välfärdsområdets behov.

Samarbetet med läroanstalter kan fortsätta. Man måste erbjuda praktikplatser för att man i området ska kunna säkerställa en tillräcklig kompetensnivå och tillgång till arbetskraft. Man måste få information från flera års tid om hur många praktikanter som har fått sysselsättning i området.

Läs mer i kapitel 11

Privat serviceproduktion och mångproducentmodellen

Kunden måste stå i centrum för mångproducentmodellen. Man kan ordna tjänsterna genom att utnyttja organisationernas och företagets styrkor. Tjänsterna för kunden ska tryggas oberoende av hur de ordnas.

Analysen av produktionssättet ska utvecklas så att den stöder användningen av mångproducentmodellen. Användningen av analyser ska vara transparent och öppen.

Strategin för förnyelse av tjänster förutsätter tillräcklig rapportering om användningen av mångproducentmodellen. Rapporteringen måste utvecklas.

Läs mer i kapitel 13

Samarbetsmodeller för tjänster med kommunerna

Välfärdsområdet ska samarbeta med alla tio kommuner och andra aktörer i sitt område. Man ska säkerställa att olika synvinklar beaktas i beredningen och beslutsfattandet.

Samarbetsmodellerna för småbarnspedagogiken och förskoleundervisningen ska uppdateras så att de motsvarar de nuvarande behoven. Det gäller till exempel servicehandledningen inom småbarnspedagogiken samt samarbetsmodellerna för familjerådgivning, familjesocialarbete och barnskydd. Vårdvägsprocessen för barn med beteendesymptom ska slutföras och tillräckliga resurser reserveras för den.

Välfärdsområdets planer för läkemedelsbehandling ska läggas till grund för samarbetsparternas planer. Man ska i samarbete säkerställa att varje barn och elev får den läkemedelsbehandling som han eller hon behöver. Anvisningarna för läkemedelsbehandling och förankringen av anvisningarna ska fortsätta i samarbete med kommunerna.

De fyra sysselsättningsområdena i Västra Nyland ska beaktas i byggandet av kontaktytor för sysselsättningstjänster. Tillräcklig uppföljningsinformation ska samlas in om sådant som kan användas för att identifiera tjänster och metoder som verkligen hjälper människor att få sysselsättning. Området ska förenhetliga resurserna och serviceprocesserna för invandrartjänster. Man ska definiera vilken effekt främjandet av sysselsättning och integration har. Effekten ska mätas.

Läs mer i kapitel 12

3. Uppföljning av utvärderingen av fullmäktigeperioden 2022–2025



Har genomförts






















Har genomförts delvis



Har inte genomförts

Utveckling och genomförande av teman som revisionsnämnden utvärderat	2022	2023	2024	2025
<p>Funktionshinderservice Ikraftträdandet av den nya lagen om funktionshinderservice har beaktats i utvecklingen av tjänster. Fyllnadsgraden för kortvarigt serviceboende med heldygnsomsorg har förbättrats och äldre personer med funktionsnedsättning hänvisas till tjänster enligt sina individuella behov. Färdtjänsternas ändamålsenlighet och tjänsternas tillförlitlighet ska bedömas.</p>				
<p>Tjänster för äldre Västra Nyland har den snabbast åldrande befolkningen bland välfärdsområdena. För att trygga tillgången till tjänster har man utvecklat Seniorinfos verksamhet och ordnat boendetjänsterna på ett sätt som motsvarar målen. Närståendevårdens hållbarhet ska säkerställas och de lagstadgade tidsfristerna för tjänsterna ska förverkligas.</p>				
<p>Gemensam, inkluderande och coachande arbetskultur Arbetet som närmaste chef har utvecklats och mängden hyrd arbetskraft har minskat betydligt. Hela personalen ska beaktas i utvecklingen av arbetskulturen. Resultaten av personalenkäterna måste omvandlas till transparenta utvecklingsåtgärder.</p>				
<p>Främjande av hälsa och välfärd Välfärdsområdet har godkänt en regional välfärdsplan som innehåller en välfärdsplan för barn och unga, en välfärdsplan för äldre och en regional elevvårdsplan. Dessutom har man i välfärdsområdet hållit lagstadgade förhandlingar mellan kommunerna. I organisationsunderstöden följer man en behovsbedömning. Tjänsternas synlighet och tillgänglighet måste utvecklas.</p>				
<p>Servicestrategi Strategi och organisering av förvaltningen, målinriktad ledning Välfärdsområdesstrategin 2022–2025 genomfördes med nästan goda resultat. Däremot förekom det utmaningar och fördröjningar i genomförandet av strategin. Se avsnitt 5 om den strategiska styrningen.</p>			-	
<p>Möjligheter att delta och påverka Kommunikation och delaktighet Välfärdsområdet har ett godkänt delaktighetsprogram. Kommunikationen ska ha tillräckliga möjligheter att stödja åtkomligheten till de tjänster som välfärdsområdet producerar.</p>			-	

Utveckling och genomförande av teman som revisionsnämnden utvärderat	2022	2023	2024	2025
Utveckling av välfärdsområdets demokratiska beslutssystem Välfärdsområdet har en godkänd förvaltningsstadga och godkända anvisningar om god förvaltningssed och etiska principer. Regel- och anvisningssamlingen uppdateras aktivt. Välfärdsområdesstyrelsen har en omfattande verkställande makt.		-		
Intern revision och riskhantering Välfärdsområdet har en godkänd riskhanteringspolicy samt grunder för den interna kontrollen och riskhanteringen. Rapporteringen om den interna kontrollen och riskhanteringen har utvecklats. Säkerställandet av information måste utvecklas.				
Ordnande av upphandlingar och utarbetande av upphandlingsanvisningar I samband med att välfärdsområdet bildades överfördes nästan 4 000 olika avtal till välfärdsområdets ansvar. En upphandlingsstrategi har utarbetats och följs i tillämpliga delar i välfärdsområdet.		-	-	
Ändamålsenligheten av in-house-upphandlingar och alternativa marknader Under 2024 och 2025 har välfärdsområdet utrett in-house-upphandlingarnas ändamålsenlighet som en del av granskningen av produktionsmodellerna. Inga beslut om ändringar i produktions- och upphandlingsmodellerna har fattats.		-	-	
Teckning av aktier, Kuntien Tiera och Istecki Oy samt att bli delägare i Sarastia Oy De kritiska funktionerna i anslutning till bildandet av välfärdsområdet och överföringen av tjänster tryggades genom delägarskap i bolag. Genom att bli delägare kan man skaffa tjänster på ett flexibelt sätt.		-	-	
Ekonomisk styrning och det ekonomiska läget i välfärdsområdet Välfärdsområdet uppvisar inget underskott i slutet av 2025. Se kapitel 8 och 9 om välfärdsområdets ekonomi.				
Kundnöjdhet och tillgången till tjänster Tillgången till tjänster har förbättrats. Utifrån kundresponserna ska tillgången till tjänster påskyndas och kontakten förbättras.			-	



Har genomförts



Har genomförts delvis



Har inte genomförts

Utveckling och genomförande av teman som revisionsnämnden utvärderat	2022	2023	2024	2025
<p>Utnyttjande av digitala tjänster och mobila tjänster Under fullmäktigeperioden bereddes det gemensamma kund- och patientdatasystemet som tas i bruk 2026. Våren 2025 lanserades den digitala e-tjänsten Lunna. Kunder som av olika orsaker inte har tillgång till digitala tjänster ska beaktas.</p>		●	-	✔
<p>Stärkande av tjänster med låg tröskel Välfärdsområdets mål har varit att hänvisa kunderna till rätt tjänster i så rätt tid som möjligt. Under fullmäktigeperioden har man lyckats förbättra tillgången till tjänster, men övergången från tunga tjänster och tjänster i sista hand till tjänster med låg tröskel kräver ytterligare utveckling.</p>		●	-	●
<p>Förnyelse av mentalvårds- och missbrukartjänsterna Mentalvårds- och missbrukartjänsterna har förnyats bland annat så att den första linjen har avskilts till en egen verksamhet. Dessutom har ansvarsfördelningen mellan olika serviceområden och den specialiserade sjukvården preciserats inom tjänsterna för unga. Mentalvårds- och missbrukartjänsterna för unga kan utvecklas utifrån kundernas behov och uppmärksamhet bör fästas vid uppföljningen av vården. Terapigarantin uppfylls inte helt.</p>		●	-	●
<p>Samarbetet mellan Västra Nylands välfärdsområde och HUS-sammanslutningen Välfärdsområdet har förtydligat och utvärderat servicekedjor, vårdhänvisningar och produktion av stödtjänster i samarbete med HUS-sammanslutningen. Man strävar efter att systematiskt utveckla den egna specialiserade sjukvården på basnivå. Antalet personer som köar för icke-brådskande specialiserad sjukvård har minskat, men vårdgarantin uppfylls inte helt. HUS-sammanslutningens resultat för räkenskapsperioden 2025 gjorde det för sin del möjligt att uppnå balans i välfärdsområdets ekonomi. HUS-sammanslutningens koncernövervakning har ordnats i enlighet med organiseringsavtalet för HUS.</p>		●	-	✔
<p>Utveckling av de svenskspråkiga social- och hälsovårdstjänsterna Västra Nylands välfärdsområdes specialuppgift är att stödja tvåspråkiga välfärdsområden att tillhandahålla tjänster på minoritetsspråket. Samtidigt strävar välfärdsområdet efter att utveckla de svenskspråkiga tjänsterna i sitt område, men utvecklingsarbetet pågår fortfarande.</p>		●	-	●
<p>En välmående och eftertraktad arbetsplats Personalförvaltning och kritisk övergång I slutet av 2025 var avgångsomsättningen 8,2 procent och den hälsorelaterade frånvaron 5,3 procent. Under tre år har avgångsomsättningen minskat med cirka fem procent, men den hälsorelaterade frånvaron har ökat något. Under motsvarande tid har resultaten av Pulssi-enkäten, som mäter personalens arbetstillfredsställelse, sjunkit. Särskilt det värde som mäter rekommendationen av arbetsplatsen (3,4) har sjunkit under målnivån (3,8).</p>	●	●	-	●
<p>Produktion och mätning av information, uppställande av mål och mätare för 2022 och 2023 Under 2024 togs Tahti-rapporteringen i bruk. Rapporteringen stöder uppföljningen av verksamheten och ekonomin samt den strategiska planeringen. Arbetet med att utveckla Tahti-rapporteringen och mätarna pågår fortfarande.</p>	●	●	-	✔

✔ Har genomförts ● Har genomförts delvis ✘ Har inte genomförts

Revisionsnämnden och planering av verksamheten

4. Revisionsnämnden



På bilden syns medlemmar av Västra Nylands velfärdsområdes revisionsnämnd och enheten för extern granskning från utvärderingsåret 2025. Främst från vänster Susanna Sielo, revisionsnämndens ordförande Nina af Hällström, Maria Ekman och Tiina Ahlroos. På andra raden från vänster utvärderingsexpert Katriina Niemelä, Ira Hietanen-Tanskanen, Anna Tallgren och utvärderingschef Matti Rosvall. På bakre raden från vänster Sofia Yli-Pelkonen, Mikko Lasanen och Jussi Leinonen. På bilden saknas Anna Laine, Hannu Järvinen, Mikko Laakso, Gustav Båsk och Marko Linnala.

Revisionsnämnden för Västra Nylands velfärdsområde består av tretton medlemmar, som var och en har en personlig ersättare. Revisionsnämnden är ett lagstadgat organ som lyder direkt under velfärdsområdesfullmäktige. De medlemmar i revisionsnämnden som inledde sin mandatperiod 2025 presenteras i förteckningen nedan.

Medlem	Personlig suppleant
af Hällström Nina, ordförande	Lassus Johan
Hietanen-Tanskanen Ira, vice ordförande	Luomala Mikko
Sielo Susanna	Särkiö Ilkka
Tallgren Anna	Arvila Olli-Pekka
Laine Anna	Helkkula Vesa
Ahlroos Tiina	Lehtonen Olli
Yli-Pelkonen Sofia	Pajuoja Matti
Järvinen Hannu	Taussi Liina
Laakso Mikko	Tuomisto Netta
Båsk Gustav	Ekman Maria
Linnala Marko	Thure-Toivanen Tiina
Lasanen Mikko	Sundström Mia
Leinonen Jussi	Savela Sari

År 2025 ordnade revisionsnämnden tolv möten. Revisionsnämnden deltar i samarbetet mellan revisionsnämnderna i Nyland. Revisionsnämnden deltar aktivt i olika utbildningar inom utvärderings- och revisionsområdet.

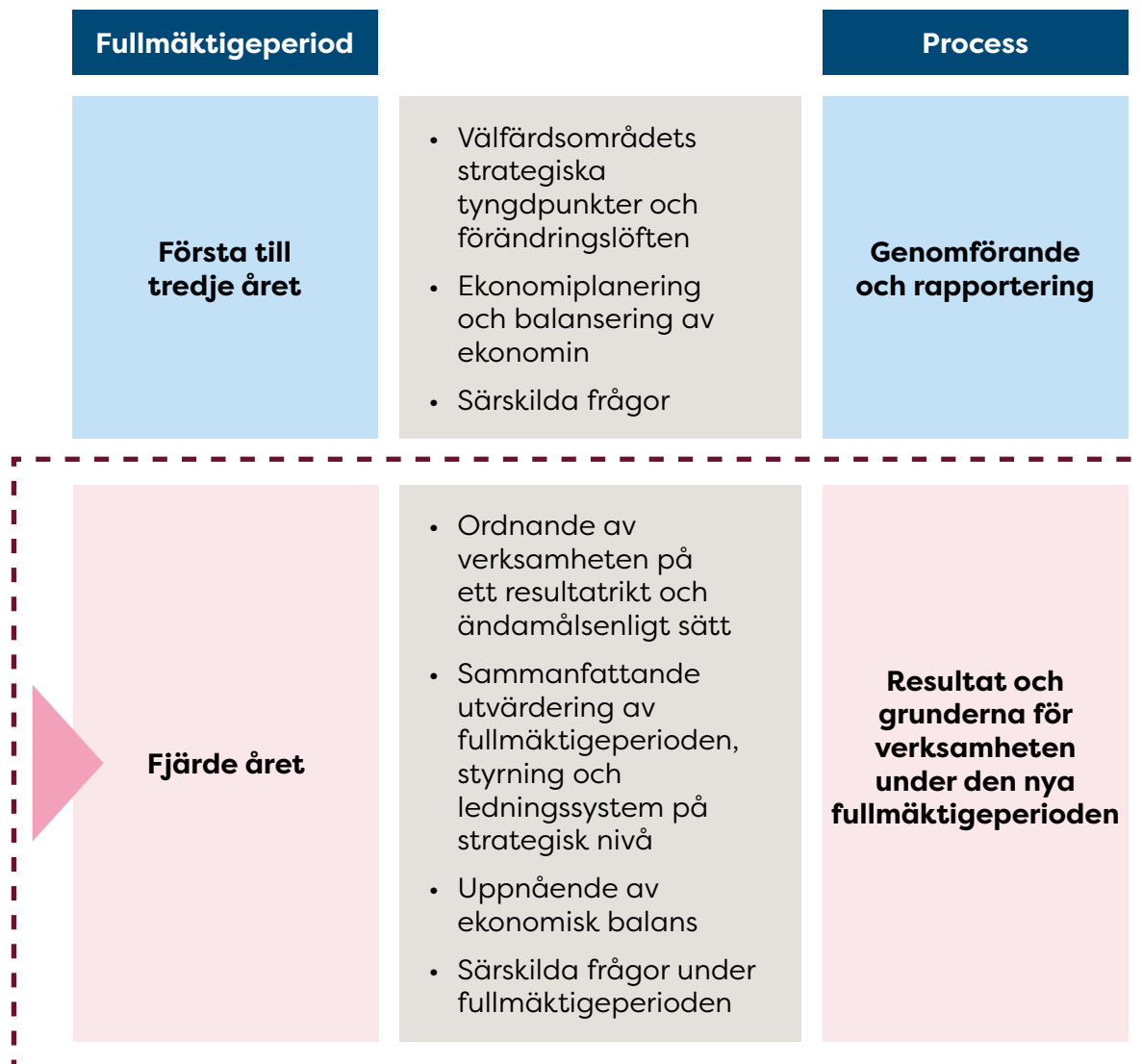
Utvärdering under fullmäktigeperioden 2022–2025

Revisionsnämndens uppgift är att utvärdera hurvida de mål för verksamheten och ekonomin som välfärdsområdesfullmäktige satt upp har nåtts i välfärdsområdet och välfärdsområdeskoncernen. Revisionsnämnden utvärderar också om verksamheten har ordnats effektivt och ändamålsenligt. För detta ändamål lämnar revisionsnämnden årligen en utvärderingsberättelse till välfärdsområdesfullmäktige. Utvärderingsberättelsen grundar sig på en utvärderingsplan samt på en mer detaljerad arbetsplan som godkänns årligen.

Utvärderingsplanen omfattar en fullmäktigeperiod, under vilken man utarbetar fyra utvärderingsberättelser. Avsikten är att dessa utvärderingsberättelser ska bilda en enhetlig helhet som ger långsiktigt mervärde för beslutsfattandet. Revisionsnämnden anser att verksamhetens resultat och ändamålsenlighet bäst kan utvärderas per fullmäktigeperiod.

Observationerna i utvärderingsberättelserna har påverkat uppställandet av välfärdsområdets mål, utvecklingen av ledningen samt utvecklingen av den information som den operativa ledningen behöver. Revisionsnämndens rekommendationer har i huvudsak genomförts. Informationsproduktionen har förbättrats och möjligheterna att få information har utvecklats. Utmaningen har alltjämt varit att utifrån de tillgängliga uppgifterna är svårt att avgöra i vilken utsträckning de strategiska målen har uppnåtts. Utvärderingsberättelsen består av revisionsnämndens rekommendationer, uppföljning av utvärderingarna, observationer och bifogade utredningar.

Utvärderingsplan för revisionsnämnden för Västra Nylands välfärdsområde



Planering av verksamheten 2025

Strategin för fullmäktigeperioden 2022–2025 godkändes av välfärdsområdesfullmäktige i oktober 2022. I slutet av 2023 godkände välfärdsområdet social- och hälsovårdsväsendets servicestrategi och räddningsväsendets servicenivåbeslut som en del av den strategiska ledningen. Utifrån strategiarbetet godkände välfärdsområdesfullmäktige riktlinjerna för utvecklingen av servicenätverket sommaren 2024. Syftet med riktlinjerna var att styra ordnandet av tjänster och principerna för den regionala planeringen. Bland annat lokalprogrammet grundar sig på dessa principer.

Revisionsnämndens utvärdering 2025 grundar sig på målen i välfärdsområdets första strategi. Dessa utgör utgångspunkten för verksamheten 2026–2029. I utvärderingen av den strategiska ledningen beaktas den nya strategin för förnyelse av tjänster som bereddes och godkändes 2025. I denna utvärderingsberättelse granskas förutom ledningen och styrningen även målen för beredskapen och förberedelserna, den ekonomiska balansen, personalrekryteringen och samarbetet.

I utvärderingsarbetet utnyttjas många typer av information och metoder. Utöver de uppgifter som olika ministerier, Institutet för hälsa och välfärd samt välfärdsområdet producerar skaffar revisionsnämnden information genom att ordna höranden och intervjuer med experter i samband med mötena. Efter hörandena har man under verksamhetsperioden skickat flera preciserande frågor om utfallet och rapporteringen av de strategiska målen. Ordförandena för expertnämnderna har deltagit i revisionsnämndens höranden.

Välfärdsområdesstyrelsens svar och beslut som fattats utifrån tidigare utvärderingsberättelser har beaktats i utvärderingsarbetet.

I de bifogade utredningarna görs vederbörliga hänvisningar till de källor som använts. Denna utvärderingsrapport innehåller ingen separat källförteckning.

Revisionsnämnden bistås i utvärderingsarbetet av enheten för extern revision. År 2025 var BDO Audiator Oy lagstadgad revisor.

Strategiska mål bedömda för år 2025

Riktlinjer

Fullmäktigeperiodens mål

Vi främjar våra invånares välfärd och säkerhet.

Välfrämsområdet förbereder sig på att sköta sina uppgifter också i störningssituationer och under undantagsförhållanden genom behövliga planer och förberedelser.

Observationer:

→ **Beredskap och förberedelser**

Vi ordnar och förnyar tjänster på ett hållbart sätt.

Välfrämsområdets ekonomi är i balans före utgången av planperioden för ekonomin.

Observationer:

→ **Välfrämsområdets ekonomi**

När en servicestrategi tas fram utarbetas ett program för att balansera ekonomin. I det fastställs de åtgärder för anpassning av ekonomin som ska vidtas årligen.

Observationer:

→ **Välfrämsområdets ekonomi**

Som ett led i genomförandet av servicestrategin inleds planeringen av välfrämsområdets lokaler, som stöder målen i servicestrategin och främjar balanseringen av ekonomin.

Observationer:

→ **Lokalplanering**

För välfrämsområdet utarbetas ett klimatprogram och en färdplan över åtgärder som främjar uppnåendet av klimatneutralitet.

Observationer:

→ **Klimatprogrammet och färdplanen**

Vi skapar en välmående och eftertraktad arbetsplats tillsammans.

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

Observationer:

→ **Internationell rekrytering och samarbete med läroanstalter**

Vi uppnår de bästa resultaten genom smidigt samarbete.

Vi skapar verkningsfulla samarbetsmodeller för tjänsterna med kommunerna särskilt inom tjänsterna för barn och unga, främjandet av sysselsättningen och invandrantjänsterna

Observationer:

→ **Samarbetsmodeller för tjänster med kommunerna**

Den privata serviceproduktionens andel av de producerade tjänsterna höjs jämfört med nuläget inom de tjänster där kostnadseffektivitet och bättre kvalitet kan nås med hjälp av flera producenter.

Observationer:

→ **Privat serviceproduktion och mångproducentmodellen**

Observationer

5. Strategisk styrning

Välfärdsområdet har gjort en helhetsutvärdering av de strategier som gällde 2022–2025. Helhetsutvärderingen omfattade både välfärdsområdesstrategin, social- och hälsovårdsväsendets servicestrategi och räddningsväsendets servicenivåbeslut. I helhetsutvärderingen beaktade man olika samarbetspartner och kunder i stor utsträckning. Man har strävat efter att konsekvent använda resultaten som en del av beredningen av den nya strategin för 2026–2029.

Enligt revisionsnämnden har man under strategiperioden kunnat utveckla välfärden och säkerheten för invånarna i Västra Nyland, förnyelsen av tjänster och balanseringen av ekonomin i enlighet med målen. Likaså har man satsat på innovativa försök och teknisk utveckling. Däremot har en lyckad personalpolitik och ledning samt utveckling av samarbetet inte framskridit enligt målen.

Revisionsnämndens rekommendationer och observationer i utvärderingsberättelserna har i huvudsak beaktats i välfärdsområdets strategiska ledning. Bland annat har man inkluderat målstyrningen i budgeten och förtydligat strukturen för den strategiska styrningen och antalet handlingar. I ledningen har man infört en rapporteringsmodell för ledning (TAHTI), som man använder för att följa upp hur målen uppnås. I beredningen av strategin har man strävat efter att beakta välfärdsområdets tvåspråkighet, men det syns ännu inte i tillräcklig omfattning i ledningen.

Man har fäst uppmärksamhet vid förankringen av strategins mål. Utifrån bokslutsrapporterna och revisionsnämndens redogörelser var det dock inte alltid klart hur målen slutligen uppnåddes. Ofta

förblev det öppet hur effektiva de vidtagna åtgärderna hade varit och om resultaten var en följd av de strategistyrda valen. Målen i välfärdsområdesstrategin styrde inte verksamheten så att de skulle ha integrerats på ett heltäckande sätt. Målen bör sätta riktningen för ledarnas dagliga verksamhet.

Med tanke på reformen av välfärdsområdena är det viktigt att Västra Nylands välfärdsområde har kunnat utveckla sin verksamhet snabbt. Det finns goda förutsättningar för tillgången till tjänster och tjänsternas tillgänglighet, för att förbättra de utmaningar som åldrandet och den minskade nativiteten medför samt för att införa nya verksamhetssätt. Klart sämst har man kunnat trygga tillgången till yrkeskunlig arbetskraft utifrån målen på nationell nivå under 2022–2025, när grunden är att nå välfärdsområdets egna motsvarande mål. Enligt revisionsnämndens utvärdering genomfördes välfärdsområdesstrategin med nästan goda resultat under fullmäktigeperioden 2022–2025. Däremot förekom det utmaningar och fördröjningar i genomförandet av strategin.

5. Strategisk styrning

Grundläggande uppgift

GRUNDLÄGGANDE UPPGIFT

För att västnylänningarna ska må bra

VÄRDERINGAR

Kundorienterat
Likvärdigt
Ansvarsfullt

RIKTLINJER

Vi är värda invånarnas förtroende och främjar ett gott liv

Vi ordnar och förnyar tjänster på ett hållbart sätt

Vi skapar en välmående och eftertraktad arbetsplats tillsammans

Vi uppnår de bästaresultaten genom målinriktat samarbete

Principer för ordnande



Låt kunden välja



Ge ansvar



Stärk basnivån



Välj det mest kostnadseffektiva sättet



Digitalisera



Förnya och avstå

Förändringslöften

Utökade primära tjänster för barn och unga

En husläkare för alla

Tryggare liv hemma

Mer kundorienterade och smidigare vårdkedjor

Föregångare i utnyttjande av teknologi

Kritiska tjänster fungerar under alla förhållanden

Den nya strategin för förnyelse av tjänster för perioden 2026–2029 motsvarar väl de mål som statsrådet fastställde för välfärdsområdesreformen 2025. Av statsrådets mål genomför Västra Nyland i hög grad den uppgift som föreskrivits för välfärdsområdena om att främja och säkerställa befolkningens välfärd, hälsa och säkerhet, skapa ekonomiskt hållbara och högklassiga tjänster samt ambitiöst förnya välfärdsområdets verksamhet och ekonomi. I fråga om verksamhetsförutsättningarna betonas starkt den digitala utvecklingen, personalens tillräcklighet och ett målinriktat samarbete.

Välfärdsområdesfullmäktige godkände strategin för förnyelse av tjänster hösten 2025. Beslutstexten och dess bilagor beskriver metoderna för att stärka invånarnas förtroende och för att djärvt förnya tjänsterna samt strategins grundstruktur. Grunderna för strategibeslutet innehåller inte en tillräcklig bedömning av riskerna och följderna av att eventuellt underlåta att följa strategin. Till exempel behandlas en eventuell intern regional differentiering inom välfärdsområdet inte på ett synligt sätt. Bristen på riskbedömningar gäller inte de separata förändringslöften (6) som godkänts i strategin.

5. Strategisk styrning

Strategin för förnyelse av tjänster i Västra Nyland leds och verkställs vid granskningstidpunkten mycket starkt genom förändringslöften. Mätarna som ställts upp för förändringslöftena i budgeten 2026 motsvarar eller mäter inte helt och hållet de metoder eller effektmål för förnyelse av förändringslöftena som beskrivs i strategin. I budgeten för 2026 har 26 miljoner euro reserverats för verkställandet av de sex förändringslöftena. Anslaget utgör cirka två procent av de anslag som reserverats för den grundläggande verksamheten 2026. De förändringslöften som ingår i strategin kan verkställas på grund av att de definieras och budgeteras tydligt. Detta utmanar dock det övergripande genomförandet av strategin.

I välfärdsområdet har den strategiska planeringen förtydligats och budgetstyrningen strukturerats. Trots det är strukturen för ledningen av verksamheten och rapporteringen om utfallet av målen på de olika nivåerna i den nya strategin oklar. Genomförandet av strategin följs upp med över 70 mål eller mätare med beaktande av uppföljningen av förändringslöftena. Deras bindande verkan varierar från budgetåret till fullmäktigeperioden. Dessutom innehåller till exempel budgeten för 2026 många serviceområdesspecifika åtgärder och deras effektmål. Likaså har välfärdsområdesstyrelsen vid granskningstidpunkten beslutat till exempel om strategiska principer för vissa upphandlingar. Dessa principers ställning mellan strategiskt beslutsfattande, planering av den operativa verksamheten och målstyrning är oklar.

Läs mer i bilaga 1

6. Lokalplanering

VÄLFÄRDSOMRÅDETS STRATEGISKA MÅLSÄTTNING

Vi ordnar och förnyar tjänster på ett hållbart sätt.

Målet i välfärdsområdets strategi

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



Det bindande målet i servicestrategin som gällde 2025

Vårt lokalnätverk stöder de servicestrategiska målen.



Revisionsnämnden bedömer att det strategiska målet delvis har uppnåtts. Med hjälp av lokalplaneringen har man lyckats dämpa de ökade hyreskostnaderna. Avtal om förlängd hyra har ingåtts med nio kommuner under 2025. För Esbo stads del infördes en förlängningsoption för hyresavtal som även omfattar 2026. Kommunförhandlingar ska föras med Esbo under 2026.

Till följd av utfört arbete kunde årshyran för de fastigheter som Västra Nylands välfärdsområde förfogar över sänkas med cirka tre miljoner euro i slutet av 2025. Då avstod man från sammanlagt 36 byggnader och 13 000 kvadratmeter. Lokalplaneringen har stöttat genomförandet av servicestrategin, men några egentliga besparingar har inte uppstått med tanke på balanseringen av ekonomin. Under 2023–2025 har hyreskostnaderna som helhet stigit med cirka tre miljoner euro.

Målet i servicestrategin har delvis uppnåtts. Lokalprogrammet godkändes först under 2025. Beredningen av programmet fördröjdes avsevärt från det planerade. Det har bromsat hanteringen av lokalerna med tanke på främjandet av servicestrategin och utarbetandet av investeringsplanen. Vid granskningstidpunkten är det oklart hur effektivt man kan stödja genomförandet av strategin för fullmäktigeperioden 2026–2029 med lokalprogrammet. Det gäller till exempel förändringslöftet ”En husläkare för alla”, där risken är bland annat att hälsostationernas lokaler är begränsade.

✓ Har genomförts ● Har genomförts delvis ✗ Har inte genomförts

Läs mer i bilaga 2

7. Klimatprogram och färdplan

VÄLFÄRDSOMRÅDETS STRATEGISKA MÅLSÄTTNING Vi ordnar och förnyar tjänster på ett hållbart sätt.

Målet i välfärdsområdets strategi

Ett klimatprogram och en färdplan för åtgärder som främjar uppnåendet av koldioxidneutralitet utarbetas för välfärdsområdet.



Det bindande målet i servicestrategin som gällde 2025

Vi granskar och minimerar miljö- och klimatkonsekvenserna under hela upphandlingens livscykel. Det klimatprogram och den färdplan för koldioxidneutralitet som ska utarbetas styr upphandlingarna och produktionen.



Revisionsnämnden bedömer att det strategiska målet har uppnåtts. Klimatprogrammet och färdplanen godkändes av välfärdsområdesfullmäktige i maj 2025. Välfärdsområdets koldioxidavtryck 2023 var 204 miljoner kilogram koldioxidekvivalenter, vilket var 4,2 procent av hela social- och hälsovårdens koldioxidavtryck. Koldioxidavtrycket per invånare var 412 kilogram koldioxidekvivalenter. Enligt uppgifterna för 2021 skulle detta utgöra cirka fem procent av det koldioxidavtryck som en finländsk invånare producerar årligen.

Välfärdsområdets förvaltningsstadga, upphandlingsanvisning samt upphandlings- och produktionsstrategi är i linje med målen för hållbar utveckling i området. Dessutom stöder de beredningen och förankringen av klimatprogrammet. Framtids- och utvecklingsnämnden har under 2025 styrt beredningen av klimatprogrammet. Däremot har klimatprogrammet inte förankrats i tillräcklig utsträckning efter att det godkänts och dess genomförande har inte följts upp i framtids- och utvecklingsnämnden.

Klimatprogrammet innehåller klimatmål fram till utgången av 2026 och 2030 samt en färdplan för åtgärder som främjar uppnåendet av koldioxidneutralitet. Klimatprogrammet innehåller sammanlagt 53 klimatåtgärder och åtgärdshelheter. Klimatmålen grundar sig dock till stor del på stödjandet av de egna klimatmålen hos samarbetspartnerna i området. Välfärdsområdet har begränsade möjligheter att påverka uppnåendet av de egna klimatmålen. Dessutom är klimatmålen för kommunerna och städerna i Västra Nyland samt HUS-sammanslutningen sinsemellan olika.

✓ Har genomförts
 ● Har genomförts delvis
 ✗ Har inte genomförts

7. Klimatprogram och färdplan

De beräkningar av koldioxidavtrycket som gjordes utifrån verksamheten 2023 var till vissa delar bristfälliga. I välfärdsområdet identifierade man att personalens och kundernas resor med egna fordon inte beaktats i beräkningarna. Det bör observeras att man i besluten om servicenätverket inte har behandlat dess konsekvenser för klimatprogrammet och att förändringarna i koldioxidutsläppen till följd av utvecklingen av servicenätverket inte har beräknats. Dessutom har användningen av artificiell intelligens, som ökar kraftigt i välfärdsområdet, inte beaktats i beräkningarna av datateknik och utrustning.

Målet i servicestrategin har delvis uppnåtts. Upphandlingsstrategins klimatmål beaktas i varierande grad. Livscykelänkandet beaktas i upphandlingarna som helhet, men det finns ingen direkt betoning till exempel vid lokalanskaffningar. Det förblir oklart för revisionsnämnden på vilken nivå klimatfrågorna har beaktats i upphandlingarna samt hur klimatprogrammet och färdplanen i verkligheten styr upphandlingarna och produktionen. När klimatprogrammet utarbetades var beräkningarna av upphandlingarna bristfälliga. Någon kostnadseffektanalys av klimatprogrammet har inte gjorts.

Läs mer i bilaga 3

8. Välfärdsområdets ekonomi

VÄLFÄRDSOMRÅDETS STRATEGISKA MÅLSÄTTNING Vi ordnar och förnyar tjänster på ett hållbart sätt.

Målet i välfärdsområdets strategi

Välfärdsområdets ekonomi är i balans före utgången av planperioden för ekonomin.



Målet i välfärdsområdets strategi

När en servicestrategi tas fram utarbetas ett program för att balansera ekonomin. I det fastställs de åtgärder för anpassning av ekonomin som ska vidtas årligen.



Det bindande målet i servicestrategin som gällde 2025

Vi håller kostnaderna för verksamheten högst på nuvarande nivå.



Budgetmål för 2025

Välfärdsområdets verksamhetsbidrag är förenligt med budgeten.



✓ Har genomförts
 ● Har genomförts delvis
 ✗ Har inte genomförts

Revisionsnämnden bedömer att de strategiska målen har uppnåtts. Resultatet för 2025 är utmärkt. Överskottet på cirka 128 miljoner euro från 2025 i Västra Nyland räcker för att täcka underskottet från 2023 och 2024. Efterhandsjusteringen som ingick i den statliga finansieringen 2025 har bidragit till att man har kunnat minska skillnaden på fem procent mellan den statliga finansieringen som observerades i samband med att välfärdsområdet bildades och den finansiering som ordnandet av tjänsterna krävde.

För att uppnå ekonomisk balans har välfärdsområdet varit tvunget att vidta åtgärder så snart det bildades. Beredningen av åtgärder för att uppnå ekonomisk balans inleddes hösten 2023. Särskilda balanseringsprogram som inkluderats i budgeten utarbetades för 2024 och 2025. I sin helhet var besparingseffekterna av de separata balanseringsprogrammen cirka 80 miljoner euro. Revisionsnämnden anser att det med tanke på uppnåendet av ekonomisk balans varit väsentligt att åtgärderna har varit proaktiva. Den övergripande bromsningen av utgiftsökningen och granskningen av verksamhetsstrukturen har samtidigt gjort det möjligt att lyckas med de kumulativa effekterna av de ekonomiska anpassningsåtgärderna.

8. Välfärdsområdets ekonomi

Målet i servicestrategin har delvis uppnåtts. Välfärdsområdets nettoutgifter har ökat med cirka tre procent under fullmäktigeperioden och utgiftsökningen kunde inte hållas på samma nivå som 2023. Budgetmålet för 2025 har uppnåtts. Verksamhetsbidraget har förverkligats i enlighet med målet i förhållande till den ändrade budgeten.

Revisionsnämndens rekommendationer och observationer i utvärderingsberättelserna har beaktats i den ekonomiska ledningen. Utöver utvecklingen av budgetmålen har man i området fortsatt att noggrant hantera ekonomin och utvecklat systemet för ekonomisk styrning så att det motsvarar ordnandet av tjänsterna. Man har strävat efter att i tillräckligt god tid informera välfärdsområdesfullmäktige om faktorerna i anslutning till förverkligandet av budgeten. Eftersom delårsrapporterna innehåller detaljerade redogörelser för de faktorer som påverkar bokslutsprognosen, hade det 2025 varit motiverat att göra de första ändringarna i budgeten redan på basis av årets andra delårsrapport. Det hade främjat kopplingen mellan ledningen av verksamheten och den ekonomiska ledningen till varandra. Samtidigt skulle man ytterligare ha främjat att ekonomisk information blir gemensam information för hela välfärdsområdet.

Läs mer i bilaga 4

9. Det ekonomiska läget – utvecklingen av nyckeltalen för utvärderingsförfarandet

Kriterium 1 – Vårdsområdet har inte täckt underskottet i balansräkningen inom den tidsfrist som föreskrivs i 115 § 2 mom. i lagen om vårdsområden (miljoner euro)

Räkenskapsperiod	Räkenskapsperiodens resultat	Räkenskapsperiodens resultat under ekonomiplaneåren
2023	-121	
2024	-4	
2025	128	
2026		60

Enligt bokslutet för 2025 uppgick vårdsområdets överskott till ca 128 miljoner euro. Vårdsområdet har i sin balansräkning täckt det ackumulerade underskottet från tidigare år i slutet av 2025. Den kommande ekonomiplaneperioden är positiv. **Kriteriet för utvärderingsförfarandet uppfylls inte för detta nyckeltal.**

Majoriteten av vårdsområdena nådde ett positivt resultat 2025, varav Västra Nyland var det tredje bästa. Resultatet för sex vårdsområden var negativt. I slutet av 2025 hade endast Helsingfors stads social-, hälso- och räddningssektor, Västra Nyland och HUS-sammanslutningen täckt underskotten från tidigare år. Mellersta Finlands resultat försämrades ytterligare. Mellersta Finland har det största underskottet som ska täckas efter 2025, sammanlagt cirka 308 miljoner euro.

9. Det ekonomiska läget – utvecklingen av nyckeltalen för utvärderingsförfarandet

Kriterium 2 – Förhållandet mellan årsbidraget och avskrivningarna i välfärdsområdets koncernresultaträkning är under 80 procent två räkenskapsperioder i rad

Räkenskapsperiod	Förhållandet mellan årsbidraget och avskrivningarna, %	Prognos för ekonomiplaneåren
2023	Negativt	
2024	Negativt	
2025	Positivt	
2026		Positiv

Välfärdsområdets interna finansiering anses vara tillräcklig när årsbidraget är minst lika stort som de planerade avskrivningarna av anläggningstillgångar. Förutsättningen för utvärderingsförfarandet uppfylls om den interna finansiering som återstår efter att de löpande utgifterna är betalda understiger 80 procent av de årliga avskrivningarna två räkenskapsperioder i rad. Ett negativt årsbidrag räcker inte ens för att täcka de löpande utgifterna.

Enligt koncernbokslutet för 2025 var välfärdsområdets årsbidrag cirka 188 miljoner euro positivt och avskrivningarna uppgick till cirka 45,5 miljoner euro. Enligt koncernbokslutet för 2025 var nyckeltalet mellan årsbidraget och avskrivningarna således 405 procent. **Kriteriet för utvärderingsförfarandet uppfylls inte för detta nyckeltal.**

I välfärdsområdena var nyckeltalet i huvudsak positivt. Nyckeltalet för Vanda-Kervo var klart bäst (596 procent) och Västra Nyland kom på fjärde plats. Nyckeltalet för Päijänne-Tavastland, Södra Österbotten och Kymmenedalen var under 80 procent. Mellersta Finlands, Södra Karelen och Östra Nylands årsbidrag var negativt.

9. Det ekonomiska läget – utvecklingen av nyckeltalen för utvärderingsförfarandet

Kriterium 3 – Koncernbokslutets kalkylmässiga låneskötselbidrag är under 0,8 två räkenskapsperioder i rad

Räkenskapsperiod	Kalkylmässigt låneskötselbidrag	Prognos för ekonomiplaneåren
2023	Negativt	
2024	Positivt	
2025	Positivt	
2026		Positiv

Det kalkylmässiga låneskötselbidraget beskriver välfärdsområdets verkliga lånesköselförmåga. Nyckeltalet beskriver förhållandet mellan den interna finansieringen som står till förfogande för skötseln av lån och de kalkylmässiga amorteringarna på lån samt räntorna, med andra ord förmågan att sköta skyldigheterna i anslutning till välfärdsområdets lån. Årsbidraget fungerar som beräkningsgrund för detta nyckeltal, varvid ett negativt årsbidrag också innebär ett negativt låneskötselbidrag. Ju större siffran är, desto bättre är situationen i välfärdsområdet. Siffran som beskriver en svag situation är under ett.

Årsbidraget för Västra Nylands välfärdsområdeskoncern räcker till för att täcka de räntekostnader som uppstått under 2025 som finansiella intäkter och kostnader. Det kalkylmässiga låneskötselbidraget för 2025 var 4,83. **Kriteriet för utvärderingsförfarandet uppfylls inte för detta nyckeltal.** I de övriga välfärdsområdena var nyckeltalet positivt, förutom i Mellersta Finland och Östra Nyland. För dessa var nyckeltalet negativt. För HUS-sammanslutningen var detta nyckeltal 2,10 och inom Helsingfors stads social-, hälso- och räddningssektor var nyckeltalet 10,3. Nyckeltalet för Västra Nyland var näst bäst.

9. Det ekonomiska läget – utvecklingen av nyckeltalen för utvärderingsförfarandet

Kriterium 4 – Vårdsområdet har fått en i 15 § 3 mom. avsedd fullmakt att uppta lån eller beviljats tilläggsfinansiering enligt 11 § i lagen om vårdsområdenas finansiering (617/2021) två gånger under tre räkenskapsperioder i rad.

Räkenskaps-period	Beviljad fullmakt att uppta lån	Beviljad tilläggsfinansiering
2023	233,4	-
2024	-	-
2025	-	-
2026	765,6	-

Vårdsområdet får ta lån i enlighet med den fullmakt som statsrådet beslutar om årligen. Långfristiga lån ska användas för att finansiera det som anges i investeringsplanen. Lånen enligt fullmakten att uppta lån ska täcka de investeringar som är nödvändiga för kontinuiteten i produktionen av de tjänster som omfattas av vårdsområdets organiseringsansvar eller för att trygga de tjänster som förutsätts i lagstiftningen. Statsrådet godkände en fullmakt att uppta lån för Västra Nylands vårdsområde för 2023, men inte för 2024 och 2025. I slutet av 2025 är vårdsområdeskoncernens lånestock cirka 346 miljoner euro. För 2026 har 765,6 miljoner euro beviljats i fullmakt att uppta lån.

Vårdsområdet har möjlighet att ansöka om och rätt att få tilläggsfinansiering om vårdsområdets finansiering inte räcker till för att producera tjänsterna och invånarnas lagstadgade grundläggande fri- och rättigheter äventyras. Västra Nyland har inte ansökt om tilläggsfinansiering för att producera sina tjänster. **Kriteriet för utvärderingsförfarandet uppfylls inte för detta nyckeltal.** Olika vårdsområden har fattat olika beslut vad gäller detta kriterium. Cirka en tredjedel av vårdsområdena fick en ny fullmakt att uppta lån 2026.

Läs mer i bilaga 4

10. Beredskap och förberedelser

VÄLFÄRDSOMRÅDETS STRATEGISKA MÅLSÄTTNING Vi främjar våra invånares välfärd och säkerhet.

Målet i välfärdsområdets strategi

Välfärdsområdet förbereder sig med nödvändiga planer och förberedelser för att sköta sina uppgifter även vid störningar och undantagsförhållanden.



Det bindande målet i servicestrategin som gällde 2025

Vi tryggar de centrala social- och hälsovårdstjänsterna, en hälsosam livsmiljö och utkomsten för vår befolkning under alla förhållanden.

- Beredskapsplaneringen grundar sig på nationellt enhetliga grunder och den görs tillsammans med kommunerna och HUS-sammanslutningen.



Utvecklingsmålet för beredskap och förberedelser enligt riktlinjerna i räddningsväsendets servicenivåbeslut

Målet är att utveckla tjänsterna för beredskap och beredskapsplanering.

- Systematiskt utnyttjande av resurserna för beredskap och beredskapsplanering i verksamheten
- Uppmärksamhet fästs vid avtalsbaserad beredskap samt identifiering av kritiska samarbetspartner och samarbete.



Revisionsnämnden bedömer att det strategiska målet delvis har uppnåtts. Utifrån sina observationer och utredningar kan revisionsnämnden inte instämma i den helhetsutvärdering av strategin som gjordes i välfärdsområdet våren 2025 i fråga om beredskap för störningssituationer och undantagsförhållanden. I helhetsutvärderingen konstaterades att man i huvudsak har gjort goda framsteg i målet i fråga i enlighet med planen.

Målen i servicestrategin och servicenivåbeslutet har delvis uppnåtts. Den regionala samarbetsgruppens verksamhet och räddningsväsendets planmässiga verksamhet ska betraktas som prestationer. Till följd av samarbetsgruppens verksamhet har störningssituationer inom välfärdsområdets social- och hälsovård och beredskapen för undantagsförhållanden styrts och samordnats väl. Räddningsväsendets viktigaste planer har utarbetats och uppdateras regelbundet. Likaså har avtalsbrandkårernas beredskap stöttats med utbildningar och utvecklingsplaner. Dessutom har personreserveringar för befolkningsskyddsuppgifter gjorts och alla arbetstagare har haft möjlighet att delta i beredskapskursen. Granskningen av räddningsverkets materiella beredskap har genomförts som en del av den normala verksamheten och den avtalsbaserade beredskapen har främjats i fråga om undantagsförhållanden.

✓ Har genomförts
 ● Har genomförts delvis
 ✗ Har inte genomförts

10. Beredskap och förberedelser

Styrning

Kraven i lagen om välfärdsområden har beaktats i förvaltningsstadgan. Förvaltningsstadgan innehåller nödvändiga bestämmelser om ordnandet av förvaltningen och verksamheten, besluts- och förvaltningsförfarandet och välfärdsområdesfullmäktiges verksamhet under undantagsförhållanden och i störningssituationer under normala förhållanden. Likaså har man i koncerndirektivet beaktat kraven på koncernens beredskapsplanering, beredskap och samordning av dessa enligt lagen om välfärdsområden.

De mål för beredskapen för störningssituationer och undantagsförhållanden som ställts upp i strategin, servicestrategin och servicenivåbeslutet är i huvudsak i linje med de riksomfattande målen för beredskap och förberedelser som statsrådet fastställt för 2023–2026. I välfärdsområdets mål beaktades inte regelbunden uppdatering av beredskapsplanen och man hade inte kommit överens om ansvar i anslutning till uppdateringen. I målen i upphandlingsstrategin nämndes ombesörjande av riskhantering, beredskap och funktionssäkerhet vid upphandlingar, men inte de kritiska informationssystemens funktionssäkerhet. I räddningsväsendets servicenivåbeslut har man till nödvändiga delar beslutat om beredskapen för befolkningskyddet. I statsrådets beslut betonas dessutom regelbunden övningsverksamhet.

I strategin för förnyelse av tjänster 2026–2029 har man gett förändringslöftet ”Kritiska tjänster fungerar under alla förhållanden”. Förändringslöftet i fråga är i huvudsak i linje med de riksomfattande målen för beredskap och förberedelser som statsrådet fastställde för 2025–2029. I båda har man bland annat beaktat utarbetandet

av beredskapsplaner och avtal om ansvar för uppdateringen av dem, materiell beredskap, tillräcklig försörjningsberedskap samt logistiska arrangemang. Däremot förblir det öppet hur de kritiska informationssystemens funktionssäkerhet och säkerhet ska säkerställas.

Välfärdsområdet har för avsikt att permanent bygga upp beredskap och förberedelser så att det är en del av organisationens verksamhetskultur. Målen i förändringslöftet har ställts upp så att organisationen i framtiden har möjlighet att ändra verksamheten så att den motsvarar det ständigt ökade behovet. De mätare för förändringslöftet som fastställts för fullmäktigeperioden i budgeten för 2026 räcker ännu inte till för att beskriva och täcka de effektmål som ställts upp för förändringslöftet i strategin.

Verksamhet

Den allmänna delen av beredskapsplanen för Västra Nylands välfärdsområde godkändes av välfärdsområdesstyrelsen i slutet av 2023. Andra planer än räddningsväsendets planer för beredskap för störningssituationer och undantagsförhållanden var dock i slutet av 2025 i början. Likaså hade man ännu inte kommit överens om ansvaren i anslutning till uppdateringen. Den privata och tredje sektorns samarbetsplaner var bristfälliga i slutet av 2025.

10. Beredskap och förberedelser

Den kriskommunikationsplan som utarbetades utifrån kriskommunikationsanvisningen låg på utkastnivå i slutet av 2025. Likaså hade klassificeringen av hur kritisk den materiella beredskapen är, avtalshantering och styrningen av privata tjänsteproducenter ännu bara börjat. Revisionsnämnden kan inte bedöma i vilken omfattning planerna uppfyller de lagstadgade kraven vid granskningstidpunkten. Det beror på att andra planer än räddningsväsendets planer för beredskap för störningssituationer och undantagsförhållanden har varit bristfälliga.

Halvtidsutvärderingen av räddningsväsendets servicenivåbeslut våren 2025 har gjorts med andra mätare än vad som beslutats i servicenivåbeslutet. Frågor om systematiskt utnyttjande av resurserna för beredskap och beredskapsplanering som antecknats i servicenivåbeslutet samt om samarbetets tillräcklighet förblir öppna för revisionsnämnden. Revisionsnämnden konstaterar dock att räddningsväsendets resurser har varit för knappa för ändamålet.

Verkställandet av målet för beredskap för störningssituationer och undantagsförhållanden har fördröjts avsevärt. Bland annat bristen på budgetstyrning och bristen på personalresurser inom koncernförvaltningen har bidragit till att verkställandet har försenats. Målet beaktades till exempel inte i budgeten för 2023 och ingen mätare hade fastställts för målet. Däremot beaktades målet i servicestrategin som trädde i kraft i början av 2024, men koncernförvaltningens personalresurser räckte inte till för att genomföra målet effektivt. De grundläggande strukturerna för beredskapsplanering och de kritiska planerna som riskhanteringstjänsterna ansvarade för var fortfarande oavslutade i slutet av 2025.

I Västra Nyland har man med undantag av räddningsväsendet genomfört begränsade beredskapsövningar och övningarnas täckning har varit liten. Antalet deltagare i övningarna har varit lågt. Applikationen för kritisk kommunikation togs inte i bruk under 2025. Revisionsnämnden har i slutet av 2025 ingen information om hur välfärdsområdet främjar och sörjer för de kritiska informationssystemens funktionssäkerhet och säkerhet.

Läs mer i bilaga 5

11. Internationell rekrytering och samarbete med läroanstalter

VÄLFÄRDSOMRÅDETS STRATEGISKA MÅLSÄTTNING

Vi skapar en välmående och eftertraktad arbetsplats tillsammans.

Målet i välfärdsområdets strategi

Tillgången till arbetskraft förbättras till exempel genom aktivt utnyttjande av internationell rekrytering och intensifierat samarbete med läroanstalter som utbildar yrkesutbildade personer inom social- och hälsovården.



Det bindande målet i servicestrategin som gällde 2025

Vi lyckas rekrytera den personal vi behöver och personalbristen utgör inget hinder för att producera tjänster.

- Vid rekryteringen arbetar vi målinriktat och skaffar även utländsk arbetskraft.
- Vi bygger upp ett aktivt samarbete mellan högskolor och läroanstalter och utvecklar utbildningsvägar för olika yrkesgrupper



Revisionsnämnden bedömer att det strategiska målet har uppnåtts. I välfärdsområdet har man utnyttjat internationell rekrytering och intensifierat samarbetet med läroanstalter som utbildar yrkesutbildade personer inom social- och hälsovården. Förbättringen av tillgången till arbetskraft med hjälp av dessa metoder kan ännu vid granskningstidpunkten betraktas som ringa.

Målet i servicestrategin har delvis uppnåtts. Man har gjort upp tillräckliga planer för hur man kan förbättra arbetstagarnas karriärmöjligheter och kompetensutveckling genom att utveckla utbildningsvägarna. För närvarande har välfärdsområdet dock fokuserat på uppgifter där det råder tydlig brist på kompetent arbetskraft, och till exempel utbildningsvägarna för olika yrkesgrupper har inte beaktats i någon större utsträckning.

Strategin för förnyelse av tjänster 2026–2029 beaktar samarbetet med läroanstalterna och kompetensutvecklingen. Ett av målen med samarbetet är att säkerställa tillgången till kompetent personal. Framtidens utbildningsvägar ska motsvara de föränderliga behoven i arbetslivet och de förändrade kompetensbehoven samt stödja språkkunskaperna. Internationell rekrytering ingår inte i strategin för förnyelse av tjänster.

✓ Har genomförts
 ● Har genomförts delvis
 ✗ Har inte genomförts

11. Internationell rekrytering och samarbete med läroanstalter

Samarbete med läroanstalter

Det systematiska samarbetet med högskolor och läroanstalter har byggts upp sedan 2023. Med hjälp av samarbetet med läroanstalterna strävar man efter att svara på tillgången till arbetskraft och utbildningsvägarna för olika yrkesgrupper. Med hjälp av till exempel fortbildning inom mun- och tandvården kan man utbilda närvårdare till tandskötare.

En central del av samarbetet med läroanstalterna är praktik- och rekryteringsarbetet. Under fullmäktigeperioden har antalet elever som deltar i praktikperioderna ökat och nivån på responsen från praktikperioderna måste betraktas som hög. Tillgången till arbetskraft har i viss mån förbättrats genom samarbetet med läroanstalter, men praktik i välfärdsområdet har dock inte garanterat någon egentlig permanent arbetsplats. Av de studerande som deltog i praktiken anställdes cirka 17 procent vid sin praktikenhet 2025. Nivån måste betraktas som låg.

Välfärdsområdets mål är att öka antalet praktikanter ytterligare. Som jämförelse används till exempel HUS-sammanslutningen, där antalet praktikanter i förhållande till det totala antalet anställda har varit dubbelt så stort. Sysselsättningsläget har dock förändrats under de senaste åren och antalet arbetslösa har ökat. Ökningen av antalet praktikanter kan förbättra tillgången till kompetenta arbetstagare, men i den nuvarande sysselsättningsituationen är arbetsmarknaden osäker.

Internationell rekrytering

Som lyckad internationell rekrytering kan man bland annat betrakta att skötarna snabbt utexamineras till närvårdare eller sjukskötare. Skötarna är motiverade och omtyckta arbetstagare. Utmaningarna med internationell rekrytering har bland annat varit kompetensbedömning, utveckling av språkkunskaper och stöd för integration. Enligt revisionsnämndens utvärdering har tillgången till arbetskraft ökat med cirka 3 procent med hjälp av internationell rekrytering. Mängden kan anses vara liten.

Hösten 2022 överfördes en tidsbunden avtalshelhet om rekrytering av skötare från Filippinerna från Esbo stad till Västra Nylands välfärdsområde. Skötarna är placerade inom äldreomsorgen och funktionshinderservicen. I praktiken har det strategiska målet för internationell rekrytering under fullmäktigeperioden 2022–2025 endast gällt verkställandet av detta avtal. Detta visar ännu inte om den internationella rekryteringen kan anses vara aktiv och målinriktad.

Läs mer i bilaga 6

12. Samarbetsmodeller för tjänster med kommunerna

VÄLFÄRDSOMRÅDETS STRATEGISKA MÅLSÄTTNING

Vi uppnår de bästa resultaten genom smidigt samarbete.

Målet i välfärdsområdets strategi

Tillsammans med kommunerna bygger man upp effektiva samarbetsmodeller för tjänster särskilt inom tjänsterna för barn och unga, främjande av sysselsättningen samt invandrantjänster.



Det bindande målet i servicestrategin som gällde 2025

Samarbetet med kommunerna och andra centrala aktörer är fungerande och målinriktat.

- Vi skapar en tydlig kontaktyta där olika aktörers ansvar och roller har definierats. Verksamhetsmodellerna och samarbetspraxisen byggs upp tillsammans för invånarna. Tillsammans med kommunerna skapar vi gemensamma mål för främjande av välfärd och hälsa, stöd för sysselsättningen, stöd för integration av invandrare och samarbete med bildningsväsendet. Vi för en regelbunden dialog om de kommunspecifika särdragen.



Revisionsnämnden bedömer att det strategiska målet delvis har uppnåtts. Välfärdsområdesfullmäktige godkände den regionala välfärdsplanen i februari 2024. I den regionala välfärdsplanen har man ställt upp mål för att stödja välbefinnandet hos barn och unga, långtidsarbetslösa och partiellt arbetsföra samt nyanlända och invandrare. Kommunerna i området har byggt upp tjänsterna på olika sätt och resurserna har inte fördelats jämnt. Förenhetligandet av tjänsterna är en utmaning. Revisionsnämnden har ingen information om hur effektivt samarbetet slutligen har varit.

Målet i servicestrategin har delvis uppnåtts. Välfärdsplanen innehåller mål, åtgärder och mätare samt ansvariga instanser som fastställts i samarbete med bland annat organisationer och kommuner. Dessutom har invånarnas hälsa och välfärd främjats tillsammans med kommunerna. Med tanke på samarbetet är det viktigt att man bereder ärenden och fattar beslut om dem tillsammans med kommunerna och välfärdsområdet. Det som är utmanande är hur man kan samarbeta med alla tio kommuner. Man kan se att ett effektivt samarbete bara börjar ta form.

I strategin för förnyelse av tjänster 2026–2029 har man dragit upp riktlinjer för samarbetet med kommunerna och utvecklingen av det. Målet är till exempel att göra kundstigarna smidigare och intensifiera samarbetet bland annat i fråga om tjänster för barn och unga, äldre personers funktionsförmåga, sysselsättning och integration. Ett förändringslöfte i strategin för förnyelse av tjänster är dessutom ”Utökade primära tjänster för barn och unga”. Riktlinjerna i strategin och målen i förändringslöftet har ställts upp så att organisationen i framtiden har möjlighet att utveckla samarbetet effektivt.

✓ Har genomförts
 ● Har genomförts delvis
 ✗ Har inte genomförts

12. Samarbetsmodeller för tjänster med kommunerna

Barn och unga

Det finns samarbetsmodeller för tjänster för barn och unga som byggs upp tillsammans med kommunerna. Till exempel har man tillsammans med Esbo stad byggt upp en samarbetsmodell för tjänsterna sedan 2022. Byggandet av modellen pågår fortfarande. Likaså har man kunnat anvisa kurators- och psykologresurser enligt dimensionering till elevvården vid förskoleundervisningen i Esbo stad. Resursfördelningen för en person inom elevvården har en direkt inverkan på hur elevvårdstjänsterna fungerar.

Det finns dock flera utmaningar. Rådgivningssamarbetet motsvarar inte de nuvarande behoven till exempel i fråga om småbarnspedagogiken och förskoleundervisningen. Anvisningarna i planerna för läkemedelsbehandling och fastställandet av vårdvägen för barn med beteendesymptom har inte heller slutförts. Det handlar således om svårigheter att slutföra de påbörjade processerna. Dessutom har man lagt ner vissa samarbetsmodeller som upplevts som bra. Revisionsnämnden har inte tillräckligt med information om hur effektiv samarbetsmodellen för tjänster för barn, unga och familjer slutligen har varit. Det gäller alla kommuner i området.

Sysselsättning

Västra Nylands välfärdsområde erbjuder sysselsättningsfrämjande tjänster. Målet med tjänsterna är att stödja kundens tillgång till sysselsättningsområdenas tjänster. Sådana är till exempel hälsoundersökningar av arbetslösa och arbetsverksamhet i rehabiliteringssyfte. Resurserna har i viss mån kunnat jämnas ut så att tjänsterna är mer jämlika i hela området. Fyra

sysselsättningsområden producerar egentliga sysselsättningstjänster i området.

Samarbetet mellan Västra Nylands välfärdsområde och Esbo-Grankulla sysselsättningsområde har varit tydligt. Det finns gemensamt överenskomna roller och mål samt strukturer som stöder samarbetet. Informationsutbytet är öppet. Samarbetet har gjort kundernas servicekedja smidigare och minskat myndigheternas överlappande arbete. Bland annat tillräcklig kännedom om kundernas behov och god dialog kan betraktas som framgångar. Tjänsteanordnarna har en gemensam uppfattning om sysselsättningstjänsterna som helhet.

Det finns ännu inte tillräckliga uppföljningsuppgifter om sysselsättningstjänsternas effektivitet. Det gäller välfärdsområdet och alla sysselsättningsområden i området. Välfärdsområdet har mycket begränsade möjligheter att påverka förbättringen av sysselsättningsläget.

12. Samarbetsmodeller för tjänster med kommunerna

Invandrare

Västra Nylands välfärdsområde strävar efter att utveckla integrationstjänsterna i samarbete med kommunerna i sitt område. Det finns ett brett spektrum av tjänster och de omfattar allt från bedömning av servicebehovet för integration till samarbete. Trots det omfattande samarbetet saknas fortfarande mål för främjandet av integration på välfärdsområdesnivå.

Behovet av tjänster har förutsatt att samarbetet utvecklas. Man har till exempel samarbetat med Esbo stad sedan 2023. Man har kommit överens om samarbetspraxis i anslutning till hörande av kunden, hänvisning till olika tjänster samt sätt att ta kontakt. Bedömningar av servicebehovet för integration och integrationsplaner samt uppgifter i anslutning till mottagande av flyktingar görs också i samarbete. Serviceprocessen inleds när kunden uträttat ärenden i tjänster som erbjuds antingen av välfärdsområdet eller Esbo stad.

Läs mer i bilaga 7

13. Privat serviceproduktion och mångproducentmodellen

VÄLFÄRDSOMRÅDETS STRATEGISKA MÅLSÄTTNING

Vi uppnår de bästa resultaten genom smidigt samarbete.

Målet i välfärdsområdets strategi

Den privata serviceproduktionens andel av de producerade tjänsterna höjs jämfört med nuläget i fråga om de tjänster där kostnadseffektivitet och bättre kvalitet kan uppnås med hjälp av mångproducentmodellen.



Det bindande målet i servicestrategin som gällde 2025

Vår mångproducentmodell grundar sig på beaktande av kundorientering, kostnadseffektivitet och samhällligt ansvar.



Revisionsnämnden bedömer att det strategiska målet delvis har uppnåtts. I välfärdsområdet har man utnyttjat analyser av marknader och produktions sätt för att identifiera mångproducentmodellens kostnadseffektivitet och kvalitet. I arbetet beaktas bland annat kännedom om och identifiering av marknaden.

Man har inte målmedvetet strävat efter att höja den privata serviceproduktionens andel av de producerade tjänsterna på det sätt som avses i målet. På grund av den bristfälliga uppföljningen och rapporteringen av mångproducentmodellen förblir det oklart på vilken nivå mångproducentmodellen har kunnat utnyttjas. Det finns ingen rapportering om utfallet av motsvarande mål i upphandlings- och produktionsstrategin. I förhållande till målet ska antalet analyser av produktions sättet betraktas som litet.

Målet i servicestrategin har uppnåtts. Välfärdsområdesfullmäktige godkände i slutet av 2023 en servicestrategi som innehöll en upphandlings- och produktionsstrategi. I de gemensamma målen för upphandlings- och produktionsstrategin har man beaktat mångproducentmodellen, kundorienterade verksamhets sätt, kostnadseffektivitet och samhällliga mål.

✓ Har genomförts
 ● Har genomförts delvis
 ✗ Har inte genomförts

13. Privat serviceproduktion och mångproducentmodellen

Revisionsnämnden instämmer i den helhetsutvärdering av strategierna som gjordes i välfärdsområdet våren 2025 i fråga om upphandlings- och produktionsstrategin. Kundernas valfrihet och aktiva aktörskap kunde stödjas mer med olika upphandlingsmodeller. För att kunna ta detta till nästa nivå måste serviceområdena fundera på hur tjänsterna ska ordnas.

Utvecklingen av upphandlingarna och byggandet av mångproducentmodellen har varit viktiga för välfärdsområdet sedan 2022. I strategin för förnyelse av tjänster 2026–2029 har utnyttjandet av mångproducentmodellen alltjämt en central roll. Det gäller särskilt principerna för ordnande av tjänster. Målet med mångproducentmodellen är att utnyttja välfärdsområdets, organisationernas och företagens styrkor för kundens bästa.

Läs mer i bilaga 8

Bilagor

Bilaga 1: Utvärdering av välfärdsområdesstrategin och förnyelse av tjänsterna

Välfärdsområdets strategi är ett lagstadgat styrdokument för ordnande 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. Strategin ska grunda sig på en bedömning av välfärdsområdets nuläge samt på kommande och eventuella förändringar i verksamhetsmiljön.

Utvärdering av fullmäktigeperioden 2022–2025

Revisionsnämnden utvärderade utgångspunkterna för välfärdsområdets strategiska ledning i sin utvärderingsberättelse för 2022. Revisionsnämnden konstaterade att strategin som godkändes 2022 uppfyllde statsrådets mål för välfärdsområdesreformen väl. Då förblev det ännu öppet hur man väljer de nya och utvecklande sätt som statsrådet önskar för att genomföra strategin för Västra Nylands välfärdsområde. I utvärderingen lyfte revisionsnämnden fram sin oro över hur strategin kan förankras i den praktiska verksamheten samt hur resurserna slutligen möts i den praktiska verksamheten och de mål som ställts upp för den. Revisionsnämnden föreslog att de mål som ska utvecklas i fortsättningen ska beaktas även i välfärdsområdets budgetar, och de kan gälla till exempel ordnandet av verksamheten, verksamhetssätten och antalet prestationer.

I situationen i början av 2023 borde man enligt revisionsnämnden fästa särskild uppmärksamhet vid hur många strategiska styrdokument välfärdsområdet slutligen kan ha och när man borde bedöma mer flexibla sätt att leda verksamheten i beslutsfattandet. Dessutom skulle man i den fortsatta beredningen av den strategiska styrningen i större utsträckning än tidigare beakta att

beredningsmaterialet produceras och beredningen leds på både finska och svenska.

I Västra Nylands välfärdsområde inledde välfärdsområdesstyrelsen hösten 2024 en helhetsutvärdering av välfärdsområdets strategier för den första fullmäktigeperioden. Helhetsutvärderingen gällde utvärderingen av välfärdsområdesstrategins och servicestrategins funktion och mål. En halvtidsutvärdering av räddningsväsendets servicenivåbeslut genomfördes. Helhetsutvärderingen blev klar våren 2025 och en sammanfattning av utvärderingen antecknades för kännedom vid välfärdsområdesfullmäktiges möte i maj. I helhetsutvärderingen utnyttjades förutom resultaten av rapporteringsmodellen för ledning (Tahti) som tagits i bruk i Västra Nylands välfärdsområde även invånarnas, personalens, kommunernas och andra intressentgruppers synpunkter.

I helhetsutvärderingen av strategierna som tillställts välfärdsområdesfullmäktige användes bedömningsskalan 1–5. Det högsta poängtalet 5 visade att uppnåendet av målet framskridit utmärkt. I utvärderingen var medelvärdena för alla mål i strategin (22 mål) och de gemensamma målen i servicestrategin (21 mål) och målen i servicenivåbeslutet (21 mål) 3,6.

Utvärderingarna av välfärdsområdesstrategins mål varierade mellan 4,0 och 3,0. Ordnandet och förnyelsen av tjänster fick det högsta värdet 4,0, medan värdet för en välmående och eftertraktad arbetsplats var 3,0. Av servicestrategins riktlinjer fick genomförandet av de gemensamma digitala tjänsterna, den digitala färdplanen det högsta värdet (värde 4), medan personal- och kundmålen stannade på nivån 3,4. Resultaten av halvtidsutvärderingen av räddningsväsendets servicenivåbeslut visar att man har

lyckats utmärkt med att utveckla tjänsterna för beredskap och beredskapsplanering (värde 5). Däremot finns det fortfarande mycket att göra när det gäller att bevara den nuvarande servicenivån, granska möjligheterna att utveckla produktiviteten och säkerställa tjänstens kvalitet (värde 3).

I helhetsutvärderingen av strategierna har det framförts att de viktigaste prestationerna under Västra Nylands välfärdsområdes fullmäktigeperiod 2022–2025 gäller en kontrollerad och säker övergång av tjänsterna, främjande av jämlikhet i tjänsterna, stabilisering av ekonomin, lyckad personalpolitik och ledning, fungerande samarbete mellan förtroendevalda och tjänsteinnehavare samt innovativa försök och teknologisk utveckling.

Resultaten av utvärderingen av välfärdsområdesstrategin, servicestrategin och servicenivåbeslutet visar enligt revisionsnämnden att man har kunnat utveckla invånarnas välfärd och säkerhet, förnyelsen av tjänster och balanseringen av ekonomin på det sätt som presenteras i helhetsutvärderingen. Man har också genomfört innovativa försök för att förnya tjänsterna och strävat efter att främja utvecklingen av teknologier. De innovativa försöken och utvecklingen av teknologier har enligt revisionsnämnden vid granskningstidpunkten i betydande utsträckning fortfarande handlat om att skapa förutsättningar för framtida möjligheter och verksamhets sätt. Det inkluderar bland annat utveckling av reformen av kund- och patientdatasystemet. Däremot får en lyckad personalpolitik och ledning samt utveckling av samarbetet inte på basis av revisionsnämndens granskning stöd av delresultaten av den helhetsutvärdering som presenterats för välfärdsområdesfullmäktige.

Det bör observeras att alla mål har fått värdet antingen 3 eller mer i den helhetsutvärdering av strategierna som leds av välfärdsområdesstyrelsen. Utifrån revisionsnämndens utvärderingar är situationen under fullmäktigeperioden 2022–2025 dock mer

mångsidig i vårt välfärdsområde. Till exempel utvärderingen av beredskapen för störningssituationer och undantagsförhållanden i välfärdsområdesstrategin skiljer sig på goda grunder från värdet 4 i helhetsutvärderingen (se punkten beredskap och förberedelser i denna utvärderingsberättelse). Likaså har man i revisionsnämndens utvärderingar observerat att målen och mätarna i servicestrategin inte helt motsvarade varandra, trots noggranna förberedelser.

Strategi för fullmäktigeperioden 2026–2029

Enligt statsrådet har målet för välfärdsområdenas strategiarbete sedan 2022 varit att uppnå målen för välfärdsområdesreformen. Fokus i strategiarbetet har legat på hur välfärdsområdena genom sin verksamhet lyckas stödja uppnåendet av de riksomfattande målen för reformen av välfärdsområdena. Avsikten är att statsrådet vart fjärde år ska fastställa målen för att föra välfärdsområdesreformen framåt. Statsrådet har sommaren 2025 fastställt de riksomfattande målen för välfärdsområdenas uppgifter för 2025–2029.

Sammanfattning av statsrådets mål för välfärdsområdena för 2025–2029.

Mål för verksamheten

1. Välfärdsområdet ska främja och säkerställa befolkningens välfärd, hälsa och säkerhet i alla situationer i sitt område.
2. Välfärdsområdet ska säkerställa att social- och hälsovården och räddningsväsendet har förmåga att ordna tjänsterna på ett jämlikt, högklassigt och kostnadsnyttoeffektivt sätt samt på ett sätt som svarar mot risker och hot i verksamhetsmiljön.
3. De social- och hälsovårdstjänster samt räddningsväsendets tjänster som välfärdsområdet ansvarar för att ordna ska vara ekonomiskt hållbara, högklassiga och kostnadsnyttoeffektiva.
4. Investeringarna ska förbättra verksamhetens kostnadsnyttoeffektivitet och främja det regionala samarbetet.
5. I verksamheten, styrningen och ledningen ska verkningsfullheten betonas.
6. Reformen av välfärdsrådets verksamhet och ekonomi ska fortsätta ambitiöst.

Mål för verksamhetsförutsättningarna

7. I välfärdsområdena ska det finnas kompetent personal som är tillräcklig med tanke på välfärdsområdenas uppgifter. Personalens välbefinnande ska tryggas.
8. Branschernas dragnings- och hållkraft ska tryggas.
9. Ledningen, planeringen, genomförandet och utvecklingen av välfärdsområdenas verksamhet på lokal, regional och riksomfattande nivå ska grunda sig på information.
10. Digitaliseringen främjas inom välfärdsområdenas alla verksamhetsområden.
11. Välfärdsområdet samarbetar för att uppfylla de lagstadgade skyldigheterna och målen.
12. Välfärdsrådets uppgifter ska skötas lokalt, regionalt och nationellt genom gott samarbete mellan människor.

Under sommaren och hösten 2025 styrde välfärdsområdesfullmäktige beredningen av strategin för 2026–2029 som verkställdes av välfärdsområdesstyrelsen. I strategiberedningen, som gjordes under fyra månader, fokuserade man på att förbättra kundorienterade tjänster och tillgången till tjänster samt på smidig kontakt, stöd för barns och ungas välbefinnande, stöd för den åldrande befolkningens boende hemma och beredskap inför det ökade servicebehovet samt förändringar i verksamhetsmiljön. I strategin skulle också personalens välbefinnande beaktas. Strategin för förnyelse av tjänster i Västra Nylands välfärdsområde för perioden 2026–2029 godkändes av välfärdsområdesfullmäktige i oktober 2025.

Strategin för förnyelse av tjänster grundar sig på en utvärdering av den tidigare strategin samt en analys av förändringarna i verksamhetsmiljön. I välfärdsområdesfullmäktiges strategiseminarier 2025 fastställdes och beskrevs i bred utsträckning hur välfärdsområde Västra Nyland är i nuläget och vilka dess framtida utmaningar är. Med tanke på definitionen och förändringen av kundrelationen lyfte man fram förändringen i barns och ungas behov av stöd samt ökningen av områdets invånare med ett främmande språk som modersmål och invånare över 75 år som centrala. År 2030 förutspås var fjärde invånare i området ha ett främmande språk som modersmål och ökningen av antalet personer över 75 år förutspås vara snabbare än i de övriga välfärdsområdena. Ett särdrag hos befolkningstillväxten är att tillväxten koncentreras till Esbo, medan befolkningen i Raseborg och Hangö minskar.

Strategin för perioden 2026–2029 omfattar som sådan även den servicestrategi som förutsätts i lagen om ordnande av social- och hälsovård och som under den tidigare perioden fortfarande hade ett separat styrdokument. I strategins beredningsskede har man hört olika samarbetspartner i stor utsträckning och avsikten är att styra all beredning i välfärdsområdet i anslutning till ordnandet av tjänster.

Den offentliga beslutstexten i strategin som tillställts välfärdsområdesfullmäktige beskriver i stor utsträckning strategins beredningsprocess, men förenklat de centrala målen (stärkande av invånarnas förtroende och djärv förnyelse av tjänsterna) samt metoderna för att förnya tjänsterna (grundläggande uppgift, principer för ordnandet, förändringslöften). Det finns dock inga egentliga riskbedömningar i beslutstexten eller välfärdsområdesstrategin. Till exempel behandlas inte följderna av koncentrationen av befolkningstillväxten. Enligt revisionsnämnden kan man inte heller betrakta konstaterandet i välfärdsområdesstrategin om att ”Välfärdsområdet anser det inte godtagbart att välfärdsområdenas finansiering skärs ned på grund av att de har lyckats balansera ekonomin” som riskbedömning.

Välfärdsområdet har för avsikt att förnya och utveckla sina tjänster med hjälp av den grundläggande uppgiften, principerna för ordnandet och de sex förändringslöften. Välfärdsområdets grundläggande uppgift har i välfärdsområdesstrategin definierats som fyra riktlinjer. Riktlinjerna som styr välfärdsområdets verksamhet grundar sig på de strategiska mål som gällde i välfärdsområdet 2022–2025. Riktlinjerna presenteras i välfärdsområdets budget för 2026 som service- och kundmål. Sammanlagt 16 mätare har fastställts för service- och kundmålen. De är bindande för fullmäktige och deras målnivå är lika lång som budgetåret. I samband med att budgeten godkändes fastställdes en utgångs- och målnivå för nästan alla mätare.

Syftet med principerna för ordnande av tjänster är att styra beslutsfattandet så att förnyelsen av tjänster är enhetlig. Principerna betonar bland annat kundorientering och kundernas valfrihet samt förbättring av produktiviteten med hjälp av digitalisering. En princip är att verksamheten förutsätter att man identifierar och avstår från verksamhet med låg effektivitet. I strategin har man ställt upp sammanlagt 21 separata mål för de sex principerna för ordnande. Målen har inte separat delats upp som årliga mål till exempel i välfärdsområdets budget för 2026.

För att främja reformen av Västra Nylands välfärdsområde har man dessutom beslutat om separata förändringslöften. Förändringslöftena är riktade tilläggsåtgärder på en kundorienterad förnyelse av tjänster. Avsikten är att verkställa de sex förändringslöftena genom att bilda strukturerade praktiska helheter som är separata från förändringslöftena och som planerats på förhand.

De förändringslöften som presenteras i välfärdsområdesstrategin innehåller sammanlagt 28 metoder för förnyelse och 34 effektmål. Förändringslöftena har som sådana förankrats som en del av välfärdsområdets budget för 2026, där man dessutom har fastställt 13 mätare för dem som beskriver framgången under fullmäktigeperioden. Av dessa 13 mätare har man fastställt en målnivå som visar hur mätaren förverkligats för cirka 77 procent. För 2026 har man reserverat ett anslag på cirka 26 miljoner euro för att förverkliga förändringslöftena. Det är en del av välfärdsområdets cirka 1 300 miljoner euro som anvisas för basverksamheten 2026. Under ekonomiplanepreioden kan högst 95 miljoner euro budgeteras för verkställandet av förändringslöften.

Vid granskningstidpunkten har strategin för förnyelse av tjänster verkställts utöver genom förändringslöften genom att man i välfärdsområdesstyrelsen behandlat strategiska principer bland

annat i anslutning till upphandling av hemvård och anskaffning av tjänster dygnet runt inom barnskyddet. Välfärdsområdesstyrelsen har agerat i enlighet med den gällande förvaltningsstadgan. I början av 2026 inleddes också beredningen av räddningsväsendets servicenivåbeslut för 2027–2030.

Bilaga 2: Lokalprogrammet och utveckling av lokalerna

Enligt lagen om införande av den lagstiftning som gäller reformen av välfärdsområdena övergick de lokaler som används inom kommunalt ordnad primärvård, specialiserad sjukvård, socialväsande och räddningsväsande i välfärdsområdets besittning i början av 2023. Välfärdsområdet och kommunerna skulle ingå hyresavtal om besittning av lokalerna, vilket skulle gälla åtminstone till utgången av 2025. Välfärdsområdet hade rätt att förlänga hyresavtalet med ett år. Enligt lagen om välfärdsområden ska välfärdsområdet dessutom årligen utarbeta en investeringsplan som bland annat ska innehålla uppgifter om planerade överlåtelse av välfärdsområdets lokaler och fastigheter samt andra tillgångar med lång verkningstid.

Styrning av lokaler

I Västra Nylands välfärdsområde har hanteringen av lokalerna 2022–2025 styrts både genom separata beslut av välfärdsområdesfullmäktige och med hjälp av de strategiska riktlinjer för utvecklingen av servicestrategin som godkändes 2023 och servicenätverket som godkändes 2024. År 2022 överfördes genom välfärdsområdesfullmäktiges beslut cirka 460 lokaler och bostadslägenheter samt cirka 300 000 kvadratmeter i välfärdsområdets besittning. Av dessa var cirka 67 procent kommunernas egna lokaler.

I Västra Nylands välfärdsområde genomfördes våren 2025 en helhetsutvärdering av välfärdsområdesstrategin och servicestrategin. Planeringen av välfärdsområdets lokaler som inleddes i samband med genomförandet av servicestrategin ansågs ha framskridit väl enligt planerna och det strategiska målet som helhet ha uppnåtts. I helhetsutvärderingen konstaterades att riktlinjerna för utvecklingen

av servicenätverket godkändes av välfärdsområdesfullmäktige och att välfärdsområdesfullmäktige vid sitt möte 11.6.2024 godkände de strategiska riktlinjerna för utvecklingen av servicenätverket enligt Västra Nylands välfärdsområdes servicestrategi utifrån ett omfattande delaktighetsarbete. Likaså konstaterades att lokalprogrammet behandlades av välfärdsområdesstyrelsen i början av 2025. Lokalprogrammet konstaterades innehålla investeringsplanens centrala lokalprojekt som verkställer riktlinjerna i planen för servicenätverket samt investeringsplanen. I fråga om servicestrategin konstaterades i helhetsutvärderingen att lokalnätverkets mål att stödja de servicestrategiska målen har framskridit enligt planerna med goda resultat. Under helhetsutvärderingen var lokalprogrammet ännu under beredning.

I välfärdsområdets budget för 2025 konstateras att omfattningen på och antalet förändringar i välfärdsområdet fortsätter att vara omfattande. Det kan påverka utvecklingen av lokalnätverket så att det inte längre stöder målen i servicestrategin. Risken orsakas av eventuella fördröjningar i genomförandet av nya lokalprojekt. Det är sannolikt att ovan nämnda mål som sådana inte uppnås inom den målsatta tidtabellen.

Bokslutsrapporteringen för 2025 upprepar innehållet i helhetsutvärderingen av strategin. Enligt bokslutet godkände välfärdsområdesstyrelsen lokalprogrammet i februari 2025. Lokalprogrammet innehåller investeringsplanens centrala lokalprojekt som verkställer riktlinjerna i planen för servicenätverket samt investeringsplanen.

Nätverket av tjänster

Under 2023–2024 har man bedömt serviceutbudet och placeringen av lokaler i välfärdsområdet när man fattat beslut om servicestrategin och de strategiska riktlinjerna för utvecklingen av servicenätverket. Lokalerna granskades mer omfattande 2024. Då bildades välfärdsområdets ståndpunkt om fortsatt uthyrning av lokaler som överförts från början av 2023 efter en övergångsperiod på tre år. Välfärdsområdesstyrelsen beslutade i december 2024 att en förlängningsoption för hyresavtal enligt införelagelagen för 2026 kan tas i bruk på basis av en samlad bedömning. Förlängningsoptionen togs i bruk i merparten av objekten i Esbo, för andra kommuners del användes den inte.

Förhandlingarna om avtal om förlängning av hyresavtal med kommunerna i området inleddes hösten 2024 med undantag av Esbo, eftersom de tidsbundna hyresavtalen skulle upphöra i slutet av 2025. Med de övriga kommunerna ingicks avtal om förlängning av hyresavtal under 2025. Förlängningsavtalen omfattade över 200 lokaler och årshyran för dem uppgick till cirka 22 miljoner euro. Vid granskningstidpunkten är Esbos andel fortfarande cirka 76 procent av alla hyreskostnader. Kommunförhandlingarna med Esbo ska huvudsakligen föras under 2026, även om enskilda avtal om förlängd hyra ingicks redan 2025.

Enligt de rapporterade uppgifterna har man under 2023–2025 och i början av 2026 i Västra Nyland sparat cirka tre miljoner euro i hyreskostnader genom lokalarrangemang samt genom att avstå från lokaler och förhandla om lokalhyror. Enligt servicestrategins beredningstexter betalades sammanlagt cirka 86 miljoner euro i årshyra för de lokaler som överfördes till välfärdsområdet i början av 2023. I slutet av 2025 avstod välfärdsområdet från cirka 30 byggnader, varefter det fanns 430 hyresobjekt. I januari 2026 minskade antalet hyresobjekt till 410. Under 2025–2026 hade

man tagit bort sammanlagt 13 000 kvadratmeter. I slutet av 2025 uppgick årshyran till 91,9 miljoner euro och i januari 2026 till 88,8 miljoner euro.

Lokalprogrammet för Västra Nylands välfärdsområde godkändes av välfärdsområdesstyrelsen i februari 2025. Lokalprojekten i lokalprogrammet styrs förutom av de strategiska riktlinjerna för utvecklingen av servicestrategin och servicenätverket även av behovet av serviceproduktion och räddningsväsendets servicenivåbeslut. Likaså beaktas lokalernas tekniska skick, hyresavtalsperioderna och lokalernas lämplighet för serviceproduktionens behov i lokalprogrammet.

I lokalprogrammet presenteras 18 lokalprojekt. 185–375 miljoner euro har förgrenats som kapitalkostnader i investeringskalkylen för 2025–2027. I lokalprogrammet nämns att kapitalkostnadskalkylen för lokalprojektens investeringsreserveringar var sammanlagt 277 miljoner euro för hela hyresavtalsperioden. Lokalprogrammet kommer att uppdateras i början av 2026. Enligt de rapporterade uppgifterna följer man upp hur lokalprojekten framskrider och hur målen uppnås med hjälp av rapporteringsmodellen för välfärdsområdets ledning (Tahti). Investeringsplanen för 2026 grundar sig på det lokalprogram som välfärdsområdesstyrelsen godkände 2025. Investeringsplanen har ändrats årligen under fullmäktigeperioden.

Vid granskningstidpunkten har man i strategin för förnyelse av tjänster i Västra Nylands välfärdsområde för 2026–2029 gett förändringslöftet ”En husläkare för alla”. Enligt budgeten för 2026 har 10,5 miljoner euro budgeterats för detta förändringslöfte för 2026. Med satsningen eftersträvar man 35 nya husläkare och förbereder sig på lönekostnaderna för egenvårdare som rekryteras i samband med dessa och indirekta kostnader för arbetspar, såsom diagnostik- och lokalkostnader.

Enligt vad som rapporterats till revisionsnämnden påverkar den nya välfärdsområdesstrategin, bland annat husläkarmodellen, lokalplaneringen och lokaldimensioneringen. Genom lokalplanering kan man alltså påverka lokalanvändningens effektivitet. I budgeten för 2026 har man identifierat att risken med den utvidgade husläkarmodellen är att hälsostationernas lokaler är begränsade samt att modellen för allokering av befolkningen och ibruktageandet av dess tekniska verktyg fördröjs.

Bilaga 3: Välfärdsområdets klimatmål och åtgärder

Finlands klimatmål och lagstiftningen i anslutning till dem grundar sig på internationella och nationella beslut samt åtaganden på olika nivåer. Klimatlagen fastställer mål och ramar för planeringen av Finlands klimatpolitik och uppföljningen av hur den genomförs.

Målet för klimatlagen och planeringssystemet för klimatpolitiken enligt lagen är att bidra till att säkerställa att:

- 1) utsläppen av antropogena växthusgaser minskar och det antropogena upptaget i sankor ökar så att växthusgasutsläppen senast 2035 är högst lika stora som upptaget och att upptaget fortsätter att öka och utsläppen att minska också därefter,
- 2) de sammanlagda utsläppen av antropogena växthusgaser från ansvarsfördelningssektorn och utsläppshandelssektorn i atmosfären minskar med minst 60 procent fram till 2030 och med minst 80 procent fram till 2040 jämfört med 1990,
- 3) de sammanlagda utsläppen av antropogena växthusgaser från ansvarsfördelningssektorn och utsläppshandelssektorn i atmosfären minskar med minst 90 procent fram till 2050, dock med sikte på en nivå på 95 procent jämfört med 1990, och
- 4) man genom nationella åtgärder anpassar sig till klimatförändringar genom att främja klimatreiliensen och hanteringen av klimatrisker.

Styrning

Enligt förvaltningsstadgan för Västra Nylands välfärdsområde är framtids- och utvecklingsnämndens uppgift att styra beredningen av klimatprogrammet samt svara för principerna och främjandet

av hållbar utveckling. I klimatprogrammet har man dessutom bekräftat att framtids- och utvecklingsnämnden årligen följer upp genomförandet av klimatprogrammet.

I välfärdsområdets upphandlingsanvisning nämns att man i upphandlingarna ska sträva efter att följa de etiska principerna och principerna för hållbar utveckling samt att beakta de sociala perspektiven. Vid upphandling ska miljöaspekterna beaktas genom upphandling av produkter och tjänster vars miljö- och klimatkonsekvenser under hela livscykeln är så få som möjligt. Som en del av servicestrategin har man beslutat om en upphandlings- och produktionsstrategi där målet är att granska och minimera miljö- och klimatkonsekvenserna under upphandlingarnas livscykel. Likaså ska klimatprogrammet och färdplanen för koldioxidneutralitet styra upphandlingarna och produktionen.

I Västra Nylands välfärdsområde genomfördes våren 2025 en helhetsutvärdering av välfärdsområdesstrategin och servicestrategin. Utarbetandet av klimatprogrammet och färdplanen ansågs i huvudsak ha framskridit väl i enlighet med planen och det strategiska målet ha uppnåtts i sin helhet. I helhetsutvärderingen konstaterades att välfärdsområdets välfärdsområdesfullmäktige skulle besluta om klimatprogrammet och den tillhörande färdplanen för koldioxidneutralitet i februari 2025. Klimatprogrammet godkändes slutligen i maj samma år.

Enligt helhetsutvärderingen av servicestrategin hade man med utmärkta resultat gjort framsteg i granskningen och minimeringen av miljö- och klimatkonsekvenserna under upphandlingarnas hela livscykel. Samtidigt konstaterade man att klimatprogrammet och färdplanen för koldioxidneutralitet styr upphandlingarna

och produktionen. Ansvarsområdet för upphandling bedömdes stödja beredningen av klimatfärdplanen samt producera bakgrundsmaterial bland annat för beräkningen av koldioxidutsläpp. Dessutom konstaterades att ansvarsområdet för upphandling har haft en betydande roll i att möjliggöra verkställandet av färdplanen för koldioxidneutralitet.

Enligt bokslutsrapporteringen för 2025 har man preliminärt bedömt att största delen av välfärdsområdets koldioxidavtryck bestod av upphandlingar. Hela upphandlingspersonalen har utbildats i klimatprogrammets mål, och målen följs upp från och med 2026 i samband med upphandlingarna. Miljöaspekterna i den tidigare upphandlingsstrategin genomförs och följs i fortsättningen upp mer systematiskt i detta sammanhang.

Verksamhet

Beredningen av Västra Nylands välfärdsområdes klimatprogram och färdplanen för koldioxidneutralitet inleddes i juni 2024. Välfärdsområdesfullmäktige godkände klimatprogrammet och färdplanen i maj 2025. Välfärdsområdets klimatprogram innehåller stegvisa klimatmål fram till utgången av 2026 och 2030. Klimatprogrammet innehåller också en färdplan över åtgärder som främjar uppnåendet av koldioxidneutralitet.

Fram till utgången av 2026 är målet att färdigställa nya beräkningar av koldioxidutsläppen från välfärdsområdets verksamhet och hur de utvecklas. Man ska öka personalens kompetens i klimatfrågor. Syftet är att ställa upp ett utsläppsminskningmål som stöder kommunernas och Nylands mål om koldioxidneutralitet. Likaså ska man identifiera nödvändiga fortsatta åtgärder för att uppnå välfärdsområdets mål.

Avsikten var att börja genomföra klimatprogrammet och färdplanen så snart det godkännts. Tyngdpunkten i genomförandet låg i det första skedet dock på ordnandet av högklassiga och kostnadseffektiva social-, hälsovårds- och räddningstjänster samt kostnadsneutrala åtgärder som medför ekonomiska besparingar. Man skulle säkerställa att man inom den godkända ekonomiska ramen också kan genomföra sådana klimatåtgärder som förutsätter måttlig finansiering för att kunna genomföras.

Västra Nylands välfärdsområde har som mål att före 2030 genom sin egen verksamhet stödja klimatmålen enligt Färdplanen för ett klimatneutralt Nyland 2030 i kommunerna och städerna i sitt område samt HUS-sammanslutningens klimatmål. Dessutom strävar man efter att minska koldioxidavtrycket från välfärdsområdets verksamhet fram till 2030 jämfört med nivån 2023 med stöd av åtgärderna i klimatprogrammet.

Klimatprogrammet innehåller en färdplan för koldioxidneutralitet. Färdplanen består av åtgärder som främjar uppnåendet av koldioxidneutralitet. Uppnåendet av koldioxidneutralitet beskrivs i huvudsak genom beräkning av koldioxidavtrycket. Välfärdsområdets koldioxidavtryck beräknades för första gången utifrån verksamheten 2023. Välfärdsområdets totala koldioxidavtryck beräknades av en utomstående tjänsteproducent.

Under 2026 ska man beräkna det uppdaterade koldioxidavtrycket. Beräkningen grundar sig på verksamheten 2025. Behovet av att uppdatera klimatprogrammet kommer att bedömas utifrån dessa uppgifter och klimatprogrammet uppdateras vid behov i slutet av 2026. Under 2028 ska man återigen beräkna det uppdaterade koldioxidavtrycket med uppgifterna för 2027. Klimatprogrammet innehåller sammanlagt 53 klimatåtgärder och åtgärdshelheter.

Klimatprogrammet grundar sig i huvudsak på klimatmålen för välfärdsområdets samarbetspartner och uppföljningen av hur de uppnås. Till exempel är Esbo stads klimatmål att utsläppen i området ska minska med 80 procent från 1990 års nivå fram till 2030. Vichtis har förbundit sig att minska växthusgasutsläppen med 50 procent fram till 2030 jämfört med 1990 års nivå. Högfors har som mål att uppnå koldioxidneutralitet i det egna servicenätverket före 2035. Hangö, Raseborg, Ingå, Sjundeå, Lojo, Grankulla och Kyrkslätt hör till HINKU-nätverket, vars kommuner förbinder sig att minska sina växthusgasutsläpp med 80 procent före 2030 jämfört med 2007 års nivå. Dessutom är HUS-sammanslutningens mål att minska de utsläpp som HUS-sammanslutningen har direkt beslutanderätt eller möjligheter att påverka för att minska. År 2020 utgjorde sådana utsläpp cirka en fjärdedel av HUS-sammanslutningens totala koldioxidavtryck.

Enligt de rapporterade uppgifterna var koldioxidavtrycket för Västra Nylands välfärdsområde 204 miljoner kilogram koldioxidekvivalenter 2023, vilket var 4,2 procent av koldioxidavtrycket för hela social- och hälsovården. Det beräknade koldioxidavtrycket per invånare i välfärdsområdet var 412 kilogram koldioxidekvivalenter. Enligt klimatårsberättelsen för 2025 som publicerades av miljöministeriet var Finlands totala nettoutsläpp, dvs. de sammanlagda utsläppen och sänkningarna, 52,3 miljoner ton koldioxidekvivalenter 2024. År 2021 var den finländska invånarens genomsnittliga koldioxidavtryck cirka 7 700 kilogram koldioxidekvivalenter.

Utsläppskällorna till koldioxidavtrycket för Västra Nylands välfärdsområde 2023 består av tjänster inom den specialiserade sjukvården (37 procent), egen serviceproduktion och koncernförvaltning (34 procent) samt köpta tjänster (29 procent). De tre största utsläppskällorna indelade i åtgärdshelheter är köp av HUS kundtjänster (37 procent), social- och hälsovårdstjänster

med klimatansvar (26 procent) samt hållbara lokaler (12 procent). Övriga rapporterade åtgärdshelheter är klimatsmarta transporter (9 procent), datateknik och utrustning (7 procent), förnybar och klimatneutral energi (3 procent), ansvarsfull expertis (3 procent) samt matens klimatkonsekvenser (3 procent).

Enligt de uppgifter som revisionsnämnden fått finns det inga uppgifter om klimatprogrammets kostnadskonsekvensanalys. Likaså har beräkningarna av koldioxidavtrycket för 2023 till vissa delar varit bristfälliga. Till exempel har personalens arbetsresor eller kundernas resor med egna fordon inte beaktats i beräkningarna. Enligt de rapporterade uppgifterna har målen i upphandlingsstrategin beaktats på olika sätt under 2025. År 2025 inleddes klimatutbildningar för personalen inom de sektorer och områden där man identifierat de största fördelarna.

En värdering i strategin för förnyelse av tjänster i Västra Nylands välfärdsområde 2026–2029 är ansvarsfullhet. Med ekologiskt ansvar avses att välfärdsområdet genom att utveckla verksamheten stöder uppnåendet av kommunernas klimatmål.

Bilaga 4: Ekonomi – att nå balans

Resultatet för Västra Nylands välfärdsområde 2025 uppvisade ett överskott på nästan 128 miljoner euro. Underskottet för 2023 var cirka 121 miljoner euro och för 2024 ytterligare fyra miljoner euro. Efter korrigeringsarna från tidigare räkenskapsperioder var underskottet euro i slutet av 2025 cirka 125 miljoner. I resultatet för 2025 ingår cirka 106 miljoner euro i efterhandsjustering av den statliga finansieringen. Genom efterhandsjusteringen kompenseras skillnaden mellan välfärdsområdenas finansiering och de faktiska kostnaderna med två års fördröjning.

Revisionsnämnden har utvärderat välfärdsområdets ekonomi, ekonomihantering och ekonomiska balans under hela fullmäktigeperioden 2022–2025. År 2023 framförde revisionsnämnden sin oro över att de redan inledda åtgärderna för att balansera ekonomin inte stöder åtgärderna i den servicestrategi som godkänns senare. Samtidigt konstaterade man att tillgången till ekonomiska uppgifter från resultatansvariga måste förbättras för att verksamheten ska kunna ledas i riktning mot sparåtgärder. Ledningsansvaret skulle på serviceområdesnivå också omfatta sparplanerna för den kommande ekonomiplanepreioden. Uppmärksamhet behövde fästas vid samarbetet med externa samarbetspartner, såsom HUS-sammanslutningen, vid den ekonomiska styrningen och vid att förutse de ekonomiska riskerna. I slutet av 2023 var målet om ekonomisk balans före utgången av ekonomiplanepreioden hotad.

I slutet av 2024 hade man lyckats vända den ekonomiska riktningen. Ekonomiplanepreioden såg positiv ut, men först i slutet av 2026. Revisionsnämnden uppmanade välfärdsområdet att noggrant hantera ekonomin. Som en viktig del av ekonomihanteringen lyfte man fram uppföljningen av ekonomin och godkännandet av

budgetändringar i realtid. Eftersom siffrorna i ekonomisystemen inte stödde beslutsfattandet i tillräcklig grad var man tvungen att få ekonomistyrningssystemet att motsvara utvecklingen under verksamhetsåret. Fokus låg på att behandlingen av budgetändringar i ljuset av befintlig information skulle ha kunnat tidigareläggas och å andra sidan att de ändringar som gjorts i budgeten i tillräckligt god tid skulle ha hunnit styra beslut som fattats under verksamhetsåret och som grundar sig på den ekonomiska situationen.

I fråga om ordnandet av specialiserad sjukvård och köpta tjänster orsakade HUS-sammanslutningens underskott som överfördes till 2025 allt fler ekonomiska risker för välfärdsområdet. Revisionsnämnden betonade att man med förebyggande åtgärder kan påverka servicebehovet så att man kan minska behovet av specialiserad sjukvård. Samtidigt måste man också beakta att ett normalt eller växande kundflöde från välfärdsområdet till den specialiserade sjukvården kunde öka HUS-sammanslutningens behov av åtgärder för att balansera ekonomin. Det skulle ytterligare försvåra ordnandet av basservicen i välfärdsområdet när välfärdsområdets totala finansiering minskar.

I Västra Nylands välfärdsområde genomfördes våren 2025 en helhetsutvärdering av välfärdsområdesstrategin och servicestrategin. I fråga om balansmålet för ekonomiplanepreioden konstaterades att arbetet med att balansera välfärdsområdets ekonomi inleddes 2023 med rationaliseringar i det första skedet. Det omfattande balanseringsarbetet inleddes 2024. Balanseringsarbetet har framskridit effektivt och Västra Nylands välfärdsområde har kunnat förbättra sina resultat bäst bland alla välfärdsområden under 2023–2024. I en del av åtgärderna har verkställandet fördröjts från förhandsbedömningarna, vilket i praktiken har lett till att resultatet

har försämrats och att balanseringsarbetet har skjutits upp till de följande åren. Dessutom har behovet av balansering ökat på grund av att utgifterna för den specialiserade sjukvården har överskridits.

I helhetsutvärderingen av välfärdsområdesstrategin konstaterades i fråga om de centrala metoderna för balansering av ekonomin på lång sikt att välfärdsområdet har lyckats balansera sin ekonomi nästan i enlighet med målen. Mångproducentmodellen, smidiga vårdvägar, främjande av digitaliseringen, strukturella förändringar i tjänsterna och kostnadsmedvetenhet är centrala metoder för att säkerställa att ökningen av kostnadsnivån stävjas. Ett effektivt beslutsfattande har gjort det möjligt att snabbt förnya tjänsterna. Dessutom konstaterades att budgeten för 2024 har omfattat en plan/ett program för att balansera ekonomin. Vid fastställandet av åtgärderna har målen i servicestrategin och räddningsväsendets servicenivåbeslut beaktats. Ett motsvarande balanseringspaket ingår i budgeten för 2025.

Enligt helhetsutvärderingen av servicestrategin har välfärdsområdet lyckats balansera sin ekonomi med rekordfart jämfört med det övriga landet. En målinriktad ekonomiledning, där Tahti-rapportering av serviceproduktionen utgör en central delfaktor, har bidragit till att balanseringen har lyckats. Minskningen av hyrt arbete med över 70 procent under strategiperioden utgör en central framgång. Under strategiperioden har antalet anställda i välfärdsområdet i sin helhet ökat något, men förändringarna har varit gynnsamma för serviceproduktionen. I takt med att antalet yrkesutbildade personer inom social-, hälsovårds- och räddningstjänsterna ökat har andelen anställda inom förvaltningen minskat på motsvarande sätt.

Enligt de utredningar som revisionsnämnden fått har uppnåendet av ekonomisk balans krävt mycket noggrann koll på ekonomin av välfärdsområdet under den senaste fullmäktigeperioden samt tidiga åtgärder för att balansera ekonomin. Åtgärderna har riktats till hur

tjänsterna ordnas, servicenätverket, kundavgifterna och personalen och strukturerna i den organisation som producerar tjänsterna. Åtgärderna för att uppnå ekonomisk balans inleddes hösten 2023 genom ett samarbetsförfarande som gällde hela personalen. De egentliga programmen för att balansera ekonomin som utarbetades i samband med beredningen och godkännandet av budgeten gällde 2024 och 2025. Programmet för att balansera ekonomin 2024 var cirka 50 miljoner euro och 2025 cirka 30 miljoner euro.

Överskottet enligt budgeten för 2025 var 76 miljoner euro. Resultatet för räkenskapsperioden 2025 är slutligen 52 miljoner euro bättre än budgeterat. Besparingar gjordes huvudsakligen genom köp av tjänster, personalkostnader och verksamhetsintäkter. En betydande besparing i köpen av tjänster orsakades av att HUS-sammanslutningens inköp minskade (cirka 14 miljoner euro). HUS-sammanslutningen lyckades under 2025 täcka sina underskott från tidigare år. I välfärdsområdets verksamhetsintäkter inflöt i synnerhet större intäkter från vårddagsavgifter för äldre samt mer flyktingersättningar än budgeterat. Jämfört med 2024 minskade verksamhetsintäkterna 2025 dock med cirka 3 procent och personalkostnaderna ökade med mindre än 2 procent. HUS-sammanslutningens köp av tjänster minskade under motsvarande period med nästan en procent. Resultatet för 2025 är utan efterhandsjustering beviljad av staten cirka 27 miljoner euro bättre än resultatet för 2024.

År 2025 behandlades och godkändes budgetändringarna i samband med den tredje ekonomiska delårsrapporten vid välfärdsområdesfullmäktiges möte i december. Ändringar för sammanlagt cirka 48,5 miljoner euro godkändes med motiveringar. Innan dess behandlade välfärdsområdesfullmäktige den andra ekonomiska delårsrapporten vid sitt möte i oktober, då resultatet förutspåddes vara 31 miljoner euro bättre än budgeterat. I den första delårsrapporten förutspåddes resultatet ha förbättrats med cirka 11 miljoner euro. Resultatet för 2025 var slutligen cirka 4,5 miljoner euro positivare än den budget som godkändes med budgetändringar.

Utfallet av de ekonomiska målen

Välfärdsområdets ekonomi är i balans före utgången av ekonomiplaneperioden (miljoner euro):

Räkenskapsperiod	Resultat	Kumulativt resultat
2023	-121	-121
2024	-4	-125
2025	128	3

Vi håller kostnaderna för verksamheten högst på nuvarande nivå (2023)

Kostnader för välfärdsområdets verksamhet	Förändring i procent 2023-> 2025
Nettoutgifter	2,9 %
Nettoutgifter/invånare	0,5 %

Välfärdsområdets verksamhetsbidrag är förenligt med budgeten (1 000 €):

Budgetår	Verksamhetsbidrag i den ursprungliga budgeten	Verksamhetsbidrag i den ändrade budgeten	Räkenskapsperiodens faktiska verksamhetsbidrag	Skillnad
2023	1 734 160	1 736 027	1 769 872	-33 845
2024	1 765 479	1 801 128	1 773 340	27 788
2025	1 873 300	1 830 418	1 824 816	5 602

Grunderna för utvärderingsförfarandet i fråga om ekonomin

Den gällande lagen om välfärdsområden föreskriver bland annat om utvärderingsförfarandet i ett välfärdsområde som har en svår ekonomisk ställning. I utvärderingsförfarandet för välfärdsområdet utreder staten och välfärdsområdet välfärdsområdets förutsättningar att klara sina uppgifter såväl ekonomiskt som när det gäller ordnandet av social- och hälsovårdstjänsterna och räddningsväsendets tjänster. I 123 § i lagen om välfärdsområden fastställs de ekonomiska omständigheterna under vilka finansministeriet kan inleda ett utvärderingsförfarande för välfärdsområdet. Utvärderingsförfarandet kan också inledas på social- och hälsovårdsministeriets initiativ enligt 27 § i lagen om ordnande av social- och hälsovård.

Kriterierna för utvärderingsförfarandet i anslutning till välfärdsområdets ekonomi har delats in i fyra nyckeltal, vars gränsvärden räknas ut årligen utgående från de koncernbokslutsuppgifter som Statskontoret tillhandahåller. I utvärderingsberättelsen har man använt siffrorna i Västra Nylands välfärdsområdes bokslut 2025 och budget 2026. För att utvärderingsförfarandet ska kunna inledas räcker det med att ett enskilt kriterium uppfylls i välfärdsområdet. I städerna och kommunerna förutsätter inledandet av utvärderingsförfarandet att flera kriterier uppfylls samtidigt.

Bilaga 5: Beredskap för störningssituationer och undantagsförhållanden

Lagen om välfärdsområden, beredskapslagen, lagen om ordnande av social- och hälsovård och lagen om ordnande av räddningsväsendet innehåller bestämmelser om välfärdsområdets beredskap och förberedelser. I beredskapslagen och lagen om välfärdsområden föreskrivs om beredskapsplaner, förberedelser för störningssituationer och undantagsförhållanden samt separat om välfärdsområdets interna regelstyrning. I lagen om ordnande av social- och hälsovård föreskrivs om målstyrning av beredskap och förberedelser samt preciseras samarbetet och avtalsstyrningen i välfärdsområdet. Lagen om ordnande av räddningsväsendet fokuserar på räddningsväsendets övergripande riskhantering samt målstyrning av beredskapen och förberedelserna.

Regelstyrning inom Västra Nylands välfärdsområde

Förvaltningsstadgan för Västra Nylands välfärdsområde har justerats flera gånger under fullmäktigeperioden 2022–2025. Vid granskningstidpunkten fastställs i förvaltningsstadgan vilken behörighet välfärdsområdet ska ha i allvarliga störningssituationer och undantagsförhållanden. Förvaltningsstadgan innehåller både välfärdsområdesstyrelsens beslutanderätt och uppgifter och rapporteringsskyldighet i fråga om de beslut som fattats med fullmakt av välfärdsområdesstyrelsen. Förvaltningsstadgan innehåller också välfärdsområdesdirektörens och räddningsdirektörens beslutanderätt för att trygga välfärdsområdets tjänster och normalisera situationen av nödvändiga skäl. Dessutom har välfärdsområdesdirektören i verksamhetsföreskrifterna för koncernförvaltningen föreskrivit om förvaltningens uppgifter och i verksamhetsföreskrifterna för räddningsverket om räddningsdirektörens uppgifter i anslutning till beredskap och förberedelser.

Principerna för ägarstyrningen av Västra Nylands välfärdsområde och koncerndirektivet godkändes av välfärdsområdesfullmäktige i slutet av 2024. Koncerndirektivet innehåller nödvändiga bestämmelser om bland annat koncernens beredskapsplanering, beredskap och samordning av dessa i välfärdsområdeskoncernen. Välfärdsområdet förutsätter att dottersammanslutningarna förbereder sig för störningar under normala förhållanden och undantagsförhållanden samt utarbetar åtminstone de skriftliga planer som lagen och ägaren förutsätter för att säkerställa verksamhetens kontinuitet och säkerhet. Faktorer i anslutning till säkerställandet av verksamhetens kontinuitet och säkerhet ska också beaktas i dottersammanslutningarnas underleveranser. Koncernsammanslutningarna är skyldiga att delta i välfärdskoncernens gemensamma beredskapsplanering och beredskapsövningar. Dessutom har koncernsammanslutningarna kommunikationsskyldigheter vid störningar under normala förhållanden och under undantagsförhållanden.

Riksomfattande mål för ordnandet av social- och hälsovården 2023–2026

Statsrådet har under fullmäktigeperioden 2022–2025 två gånger fastställt de riksomfattande målen för ordnandet av social- och hälsovården som fastställs i lagen om ordnande av social- och hälsovård. De uppdaterade målen för 2024–2026 fokuserade på jämlikhet, kostnadseffektivitet, samarbete och information. När det gäller beredskap och förberedelser var målet att ett flexibelt och kriståligt servicesystem tryggar befolkningens hälsa, välfärd och tillräckliga utkomst i hela landet. Beredskapsplanen stod i centrum för målet. Ansvaret för att uppdatera beredskapsplanen skulle

avtalas och grunda sig på nationellt enhetliga grunder. Dessutom skulle välfärdsområdena sörja för de kritiska informationssystemens funktions säkerhet och säkerhet. Som en mätare som Institutet för hälsa och välfärd ska följa upp hade man fastställt att välfärdsområdet har en uppdaterad beredskapsplan som grundar sig på nationellt enhetliga grunder och som uppdateras regelbundet.

I Västra Nylands välfärdsområdes första strategi för 2023–2025 satte man som mål beredskap med nödvändiga planer och förberedelser för störningssituationer och undantagsförhållanden. I välfärdsområdets servicestrategi som trädde i kraft 2024 preciserades målet så att de social- och hälsovårdstjänster som är centrala med tanke på hälsan och funktionsförmågan samt en hälsosam livsmiljö och utkomst tryggas under alla förhållanden. Beredskapsplaneringen skulle enligt servicestrategin grunda sig på nationellt enhetliga grunder och utföras tillsammans med kommunerna och HUS-sammanslutningen. I servicestrategins mål för upphandling och produktion preciserade man dessutom att välfärdsområdet ska sörja för bland annat beredskapen och leveranssäkerheten i hanteringen av avtal. I välfärdsområdets budget har man koncentrerat sig på beredskapen för störningssituationer och undantagsförhållanden först efter att servicestrategin trätt i kraft.

I Västra Nylands välfärdsområde genomfördes våren 2025 en helhetsutvärdering av välfärdsområdesstrategin och servicestrategin. Beredskapen för störningssituationer och undantagsförhållanden ansågs ha framskridit väl enligt planerna och det strategiska målet ha uppnåtts i sin helhet. Välfärdsområdet bedömdes vara berett att sköta sina uppgifter vid störningar under normala förhållanden och under undantagsförhållanden. Därför hade man skapat grundstrukturer för beredskapsplaneringen och utarbetat kritiska planer. Likaså konstaterades att nödvändiga övningar hade ordnats

och man hade deltagit i dem. I början av 2025 skulle man ta i bruk en applikation för säker kritisk kommunikation. I fråga om framtiden konstaterades att målet borde omformuleras. Man borde lägga till konkreta och mätbara indikatorer, vilket skulle möjliggöra en bättre uppföljning och utvärdering.

I helhetsutvärderingen av servicestrategin konstaterades att man med goda resultat hade framskridit enligt planerna för att trygga de centrala social- och hälsovårdstjänsterna samt en hälsosam livsmiljö och utkomst. Beredskapsplaneringen bedömdes ha genomförts på nationellt enhetliga grunder i samarbete med HUS-sammanslutningen och kommunerna. Samtidigt konstaterades att beredskapsplaneringen på samma nivå som i Södra Finlands samarbetsområde inleddes i slutet av 2024.

Enligt bokslutsrapporteringen för 2025 har välfärdsområdets beredskap främjats genom att stärka praxisen för kontinuitetshantering och säkerhet.

Informationssida

Samhällstillstånd, Ordlista om övergripande säkerhet 2017, Terminologicalcentralen TSK rf

Med normala förhållanden avses samhällets huvudsakliga tillstånd där samhällets vitala funktioner kan tryggas utan att det är nödvändigt att göra det möjligt för myndigheterna att utöva befogenheter som avviker från det normala.

Med störningssituation avses ett hot eller en händelse som äventyrar samhällets vitala funktioner eller strategiska uppgifter och som kräver större eller tätare samarbete och kommunikation än normalt mellan myndigheter och andra aktörer.

Med undantagsförhållanden avses ett i beredskapslagen avsett samhällstillstånd med så många eller så allvarliga störningar eller hot att det är nödvändigt att göra det möjligt för myndigheterna att utöva befogenheter som avviker från det normala. Statsrådet konstaterar att undantagsförhållanden råder i samarbete med republikens president.

Statsrådets förordning om välfärdsområdenas beredskap för störningar inom social- och hälsovården

1 § Beredskapsplanering

Välfärdsområdets beredskap inom social- och hälsovården grundar sig på i förväg utarbetade beredskapsplaner, vilkas enhetliga beredning inom samarbetsområdet för social- och hälsovården styrs av ett välfärdsområde som är huvudman för ett universitetssjukhus samt av HUS-sammanslutningen på det sätt som avses i 51 § i lagen om ordnande av social- och hälsovård. Välfärdsområdet ska upprätthålla sin beredskap genom regelbundna övningar och andra åtgärder.

Beredskapen ska grunda sig på nationella riskbedömningar som kompletteras med regionala och lokala riskbedömningar.

Välfärdsområdets beredskapsplaner för social- och hälsovården ska för beredskapen för störningssituationer och tryggandet av hanteringen av verksamhetens kontinuitet innehålla åtminstone följande sakkomplex:

- 1) beredskapsnivåer och alarmarrangemang,
- 2) förfaranden för att samla in och göra tillgängliga de lägesbildsuppgifter som avses i 51 § i lagen om ordnande av social- och hälsovård,
- 3) planer för hur tillräckliga personal-, lokal- och materialresurser samt stödtjänster ska tryggas,
- 4) planer för hur samarbetet med myndigheterna, den privata sektorn och aktörer inom den tredje sektorn ska genomföras i beredskapen för och hanteringen av störningssituationer,
- 5) planer för hur beredskapsutbildningar och beredskapsövningar för social- och hälsovårdens personal ska genomföras och följas upp,
- 6) planer som gäller den allmänna myndighetskommunikationen i anslutning till beredskapsverksamheten samt kommunikationen i störningssituationer.

I statsrådets förordning om välfärdsområdenas beredskap för störningssituationer inom social- och hälsovården föreskrivs dessutom bland annat om upprättande av lägesbild, samordning av beredskap och förberedelser samt styrning av privata tjänsteproducenter i fråga om beredskap.

Utifrån de uppgifter som rapporterats till revisionsnämnden hade samordningen av beredskap och förberedelser ännu bara inletts under Västra Nylands välfärdsområdes första strategiperiod 2022–2025. Beredskapsplaneringen hade gjorts i enlighet med de nationella anvisningarna i samarbete med bland annat kommunerna och HUS-sammanslutningen. I slutet av 2024 och under 2025 inleddes arbetet med att bygga upp en tydligare och mer strukturell helhet av beredskap och förberedelser.

Välfärdsområdets beredskap inom social- och hälsovården grundar sig på beredskapsplaner. Beredskapsplanen fungerar som det högsta styrdokumentet för störningssituationer och undantagsförhållanden. Enligt Institutet för hälsa och välfärds riksomfattande expertbedömning hösten 2024 har välfärdsområdena berett sin beredskapsplan så att den till sin struktur är enhetlig i enlighet med de riksomfattande anvisningarna. Revisionsnämnden konstaterar att den allmänna delen av beredskapsplanen för Västra Nylands välfärdsområde godkändes av välfärdsområdesstyrelsen i slutet av 2023. Den allmänna delen av beredskapsplanen uppdateras varje fullmäktigeperiod samt vid behov. Under hösten 2025 hade man ännu inte avtalat om ansvaret för att uppdatera beredskapsplanerna. Situationen kommer att förändras som en del av förändringslöftet under den nya strategiperioden 2026–2029.

Beredskapsplanerna ska innehålla beredskapsnivåer och alarmarrangemang samt förfaranden för att samla in och göra tillgängliga lägesbildsuppgifter. Enligt de uppgifter som revisionsnämnden fått beskrivs beredskapsnivåerna på en allmän nivå och avsikten är att fortsätta konkretisera dem. Västra Nylands välfärdsområde producerar lägesbildsuppgifter i realtid för beredskapscentralen i Södra Finlands samarbetsområde om beredskapen hos välfärdsområdets servicesystem för social- och hälsovården. Lägesbildsuppgifterna är uppgifter

som fastställts nationellt av Institutet för hälsa och välfärd. I beredskapsplanen beskrivs förfarandena för att samla in och dela lägesbildsuppgifterna. I början av 2026 ska Västra Nylands välfärdsområde utnyttja lägescentralen som en gemensam kanal för rapportering av störningssituationer inom social- och hälsovårdstjänsterna och räddningsväsendet.

Beredskapsplanerna ska innehålla planer för hur tillräckliga personal-, lokal- och materialresurser samt stödtjänster ska tryggas. Enligt de rapporterade uppgifterna var planen för hur tillräckliga personal-, lokal- och materialresurser samt stödtjänster ska säkerställas bristfällig i slutet av 2025. Planeringen av personalresurser inleddes under fullmäktigeperioden 2022–2025 och en beredskapsövning i anslutning till den ordnades våren 2025. Till exempel under 2023–2024 var personalresurserna för beredskap och förberedelser små och personalstabiliteten svag.

Enligt de uppgifter som rapporterats till revisionsnämnden hade klassificeringen av hur kritisk den materiella beredskapen är inletts under 2025. Klassificeringen görs i samarbete med räddningsverket. Till den materiella beredskapen hör också avtalsmässig beredskap, varvid man måste säkerställa en tillräcklig beredskapsnivå med avtalsparterna i förväg. Den materiella beredskapen har beaktats som en del av förändringslöftet för den nya strategiperioden 2026–2029, som verkställs i början av 2026.

Enligt de uppgifter som revisionsnämnden fått har man i avtalsvillkoren för de tjänster som ska upphandlas i huvudsak kommit överens om beredskapen för störningssituationer och undantagsförhållanden och hanteringen av verksamhetens kontinuitet. Under fullmäktigeperioden 2022–2025 har man dock inte gjort tillräckliga framsteg i styrningen av privata tjänsteproducenter. Vid granskningstidpunkten var avtalshanteringen under beredning. Situationen kommer att rättas till i samband med att den nya strategin genomförs.

Beredskapsplanerna ska innehålla planer för hur samarbetet med myndigheterna, den privata sektorn och aktörer inom den tredje sektorn ska genomföras i beredskapen för och hanteringen av störningssituationer. Enligt de uppgifter som rapporterats till revisionsnämnden var planerna för hur samarbetet med den privata sektorn och tredje sektorn ska genomföras ännu bristfälliga i slutet av 2025, men de ska främjas i enlighet med förändringslöftet i den nya välfärdsområdesstrategin.

Enligt de rapporterade uppgifterna har Västra Nyland sedan 2023 haft en regional samarbetsgrupp som styr och samordnar beredskapen och förberedelserna inom social- och hälsovården i välfärdsområdet. Samarbetsgruppen har bestått av representanter för social- och hälsovården, räddningsväsendet, kommunerna i området och miljö- och hälsoskyddet. Samarbetsgruppen har under fullmäktigeperioden 2022–2025 främjat samordningen av beredskapsplanerna bland annat i fråga om delning av lägesbilden och rapportering av störningssituationer. Samordningen av beredskapen med olika myndigheter kommer i fortsättningen att vidareutvecklas och intensifieras så att verksamheten i störningssituationer och under undantagsförhållanden blir så smidig som möjligt. För detta ändamål har man inrättat en ny samarbetsgrupp för beredskap, förberedelser och befolkningskydd i

välfärdsområdet. Samarbetsgruppen sammanträdde första gången i december 2025. Representanter för HUS-sammanslutningen har också inkluderats i den nya samarbetsgruppen.

Välfärdsområdet ska upprätthålla sin beredskap genom regelbundna övningar och andra åtgärder. Beredskapsplanerna ska innehålla planer för hur beredskapsutbildningar och beredskapsövningar för social- och hälsovårdens personal ska genomföras och följas upp. Enligt de uppgifter som revisionsnämnden fått övade Västra Nylands välfärdsområde regelbundet, om än begränsat under fullmäktigeperioden 2022–2025. I oktober 2025 hade nyckelpersoner reserverats för ledningsstrukturen för störningssituationer. Beredskapsövningar planerades för 2025, varav en del genomfördes. Övningarnas täckning för hela organisationen var dock liten. Till exempel deltog välfärdsområdets högsta ledning i Regionförvaltningsverkets beredskapsövning Uusimaa²³. Dessutom har man ordnat vissa beredskapsövningar på strategisk nivå och i anslutning till detaljerade kritiska åtgärder. I och med förändringslöftet i den nya strategin ska man öka beredskapsutbildningarna och -övningarna från och med 2026.

Beredskapsplanerna ska innehålla planer som gäller den allmänna myndighetskommunikationen i anslutning till beredskapsverksamheten samt kommunikationen i störningssituationer. Enligt de rapporterade uppgifterna färdigställdes kriskommunikationsanvisningen för Västra Nylands välfärdsområde 2024. Utifrån detta utarbetades en kriskommunikationsplan som vid granskningstidpunkten fortfarande låg på utkastnivå. En kriskommunikationsplan ska utarbetas under 2026 och man kommer att öva på den i samband med beredskapsövningarna.

Riksomfattande mål för ordnandet av räddningsväsendet 2023–2026

Statsrådet har efter välfärdsområdesreformen fastställt de första riksomfattande strategiska målen för räddningsväsendet för 2023–2026. I målen har man beaktat räddningsväsendets nationella, regionala och lokala behov samt olycks- och andra hot. Målet för beredskap och förberedelser var att med regional och nationell beredskap samt förberedelser göra det möjligt att skydda befolkningen under alla förhållanden. I centrum för målet låg bland annat försörjningsberedskapen och de logistiska arrangemangen samt den samordnade beredskapen i välfärdsområdet. Dessutom skulle räddningsväsendets beredskapsplaner vara uppdaterade och nödvändiga beredskapsåtgärder och förberedelser skulle ha genomförts. Beredskapen skulle grunda sig på en aktuell lägesbild och riskbedömning samt regelbunden övningsverksamhet.

Västra Nylands räddningsverks servicenivåbeslut för 2024–2026 godkändes av välfärdsområdesfullmäktige i slutet av 2023. I räddningsväsendets servicenivåbeslut har man bland annat beslutat om beredskap för befolkningsskydd, beredskapsplan, uppgörande och uppdatering av andra nödvändiga planer, ledning av räddningsverksamheten och en aktuell lägesbild samt planering och genomförande av övningar. Ett viktigt utvecklingsmål är att utveckla tjänsterna för beredskap och beredskapsplanering. Resurserna för beredskap och beredskapsplanering skulle utnyttjas systematiskt i verksamheten. Likaså skulle uppmärksamhet fästas vid avtalsbaserad beredskap samt identifiering av kritiska samarbetspartner och samarbete

I Västra Nylands välfärdsområde genomfördes våren 2025 i samband med helhetsutvärderingen av servicestrategin en halvtidsutvärdering av räddningsväsendets servicenivåbeslut. Målet att utveckla tjänsterna för beredskap och beredskapsplanering ansågs ha

framskridit enligt planen. Hanteringen av räddningsverkets egen kontinuitet bedömdes ha utvecklats betydligt som en helhet. Likaså bedömdes beredskapen för skyddsrum ha framskridit på ett målinriktat sätt. Dessutom genomfördes de planerade arbetspaketen i huvudsak enligt tidtabellen och samarbetet var målinriktat.

Enligt bokslutsrapporteringen för 2025 har det nuvarande säkerhetsläget lyft fram utmaningar i beredskapen i allmänhet och i synnerhet i fråga om befolkningsskyddet. Räddningsverkets plan för kontinuitetshantering har uppdaterats. Samordningen av Nylands räddningsverks och HUS lägesbildsfunktioner fortsätter enligt överenskommelse. Samarbetet på Södra Finlands samarbetsområde inleddes under 2025. Västra Nylands räddningsverk har varje vecka producerat en säkerhetslägesbild med tanke på tryggheten av den egna kontinuitetshandlingen. Evakueringsplanen för Västra Nylands räddningsverk slutfördes 2024. Samordningen av evakueringsplaneringen fortsatte med aktörerna i området 2025. Räddningsväsendets bedömning av krigstida hot har förankrats.

Enligt de uppgifter som rapporterats till revisionsnämnden har de viktigaste beredskapsplanerna för störningssituationer och undantagsförhållanden för Västra Nylands räddningsväsende gjorts upp och uppdateras regelbundet. Dessutom har man identifierat och schemalagt utvecklingsbehoven för planerna. Västra Nylands räddningsverk har verkat i hela Västra Nylands geografiska område sedan 2004.

Enligt de rapporterade uppgifterna har personreserveringar avsedda för räddningsväsendets befolkningsskyddsuppgifter gjorts och granskning görs kontinuerligt. En beredskapskurs riktad till alla anställda har redan länge varit i bruk och räddningsväsendet har bland annat deltagit i regionala övningar. Introduktionen i räddningsväsendets centrala planer fortsätter 2026 för kritisk ledningspersonal. Avtalsbrandkårernas beredskap stöds genom

utbildningar, och utvecklingsplaner har gjorts upp för 2026 i anslutning till detta. I och med förändringslöftet i den nya strategin är målet att ändra organisationskulturen så att alla anställda utöver att utföra och utveckla sitt eget arbete också har en roll att även vara yrkesperson inom beredskap i sin egen arbetsuppgift.

Räddningsväsendets resurser har varit knappa, om inte till och med obefintliga. År 2024 reserverades cirka 36 miljoner euro för genomförandet av räddningsväsendets tjänster, vilket var cirka två procent av verksamhetsbidraget i välfärdsområdets ursprungliga budget. År 2025 reserverades cirka 1,8 procent av verksamhetsbidraget i välfärdsområdets ursprungliga budget för genomförandet av räddningsväsendets tjänster och reserveringen för 2026 är alltså cirka 1,9 procent. En utmaning för räddningsväsendet är personalbristen och den knappa budgeten. Enligt de uppgifter som revisionsnämnden fått har räddningsväsendet vid granskningstidpunkten ett underskott på 25 räddningspersoner. Under 2026 planerar man att rekrytera 20 nya räddningspersoner.

Enligt de uppgifter som rapporterats till revisionsnämnden har räddningsverkets materiella beredskap granskats redan under en längre tid som en del av den normala verksamheten. Utvecklingsarbetet i fråga om identifieringen av kritiska material samt för att genomföra de slutsatser och utvecklingsåtgärder som detta ger upphov till fortsätter. Den avtalsbaserade beredskapen har främjats i fråga om undantagsförhållanden. Den avtalsbaserade beredskapen ska granskas ytterligare för att identifiera eventuella nya kritiska avtalsparter och ingå avtal.

Riksomfattande mål för välfärdsområdenas uppgifter 2025–2029

Statsrådet har 28.5.2025 förnyat de riksomfattande strategiska målen för skötseln av välfärdsområdenas uppgifter 2025–2029. Målen fokuserar på välfärd, hälsa och säkerhet, jämlika tjänster, effektivitet och kostnadseffektivitet, ekonomisk hållbarhet, personal, information och samarbete. Målen i anslutning till välfärd, hälsa och säkerhet är bland annat att varje välfärdsområde ska göra upp en beredskapsplan med avtal om vem som ansvarar för att uppdatera planen. Beredskapsplanen ska grunda sig på branschspecifika nationellt enhetliga grunder. Dessutom ska välfärdsområdena under alla förhållanden också sörja för funktionssäkerheten och säkerheten hos kritiska informationssystem. Beredskapsplaneringen inom social- och hälsovården ska samordnas med räddningsmyndigheterna så att ledningsansvaret är tydligt i alla situationer.

Målen i anslutning till välfärd, hälsa och säkerhet är dessutom att förbereda sig på de skyddsarrangemang för befolkningen som hotmodellerna för undantagsförhållanden förutsätter, sörja för den materiella beredskapen och trygga försörjningsberedskapen och de logistiska arrangemangen. Säkerhetskommunikation ska genomföras i välfärdsområdet. Social- och hälsovården och räddningsväsendet ska ha omedelbar förmåga att leda och agera enligt plan i alla förhållanden. Ett omfattande samarbete ska bedrivas med olika aktörer. Som mål i anslutning till information och samarbete har man nämnt till exempel avtalsbrandkårernas viktiga roll i räddningsväsendets system. Avtalsbrandkårernas kontinuitet bör tryggas.

I Västra Nylands välfärdsområdes strategi för förnyelse av tjänster 2026–2029 har man gett förändringslöftet ”Kritiska tjänster fungerar under alla förhållanden”. Funktionerna för beredskap och förberedelser ska svara på utmaningarna i den förändrade verksamhetsmiljön. Varje anställd ska veta hur man ska agera i störningssituationer och under undantagsförhållanden samt aktivt utveckla sitt eget arbete så att det är kriståligt. Tjänsternas kontinuitet och försörjningsberedskapen ska säkerställas genom tillräckliga investeringar och lagringar. Varje verksamhetsställe ska ha en kontinuitetshanteringsplan som uppdateras regelbundet och som ska övas årligen. Lägesbilden och lokallösningen för välfärdsområdets ledningscentral ska stödja ledningen under alla förhållanden. Samarbetet med kommunerna och andra myndigheter bör intensifieras. Dessutom ska avtalsbrandkårerna ha en viktig roll i tryggheten av välfärdsområdets kritiska tjänster. Man måste också säkerställa att varje invånare kan ta hand om sig själv och sina närstående i krissituationer.

Bilaga 6: Tillgång till arbetskraft – samarbete med läroanstalter och internationell rekrytering

Enligt lagen om ordnande av social- och hälsovård ska välfärdsområdet ha tillräcklig kompetens, funktionsförmåga och beredskap för att kunna svara för ordnandet av social- och hälsovården, och det ska sörja för att tillgången till social- och hälsovårdstjänster motsvarar invånarnas behov under alla omständigheter. För att kunna uppfylla sitt organiseringsansvar ska välfärdsområdet ha sådan yrkesutbildad social- och hälsovårdspersonal och sådan administrationspersonal och annan personal som verksamheten kräver, förfoga över lämpliga lokaler och lämplig utrustning och ha andra behövliga förutsättningar för att sköta verksamheten. Dessutom ska välfärdsområdet ha en tillräcklig egen tjänsteproduktion för att kunna uppfylla sitt organiseringsansvar.

Samarbete med läroanstalter

Västra Nylands välfärdsområde bedriver målinriktat samarbete med läroanstalter som omfattar praktik-, utvecklings- och utbildningssamarbete på olika partnerskapsnivåer. Partnerskapsarbetet har koncentrerats till läroanstalterna i området, med vilka man har ingått partnerskapsavtal. Målet med samarbetet med läroanstalterna är bland annat att främja tillgången till personal.

I Västra Nylands välfärdsområde genomfördes våren 2025 en helhetsutvärdering av välfärdsområdesstrategin och servicestrategin. I helhetsutvärderingen behandlades målet att förbättra tillgången till arbetskraft till exempel genom att intensifiera samarbetet med läroanstalter som utbildar yrkesutbildade personer inom

social- och hälsovården. Målet rapporterades ha framskridit måttligt och det strategiska målet som helhet ha uppnåtts delvis. I helhetsutvärderingen konstaterades att samarbetet med läroanstalter har utvecklats systematiskt, men att samarbetet har en svag synlighet när det gäller att förbättra tillgången till arbetskraft.

I helhetsutvärderingen av servicestrategin rapporterades att målet i huvudsak har framskridit enligt planerna med goda resultat. Genom åtgärder i anslutning till hanteringen av bristen på arbetskraft och användningen av hyrd arbetskraft har man i väsentlig grad kunnat förbättra situationen. Situationen ansågs ha förbättrats särskilt jämfört med andra välfärdsområden. Enligt bokslutsrapporteringen för 2025 har samarbetet med läroanstalter utvecklats systematiskt och antalet praktikanter har kunnat ökas. Dessutom är studerandenas tillfredsställelse med praktiken på en hög nivå.

Enligt de uppgifter som rapporterats till revisionsnämnden har man i Västra Nylands välfärdsområde sedan 2023 skapat fungerande strukturer för ett långsiktigt samarbete med läroanstalterna. Samarbetet med läroanstalterna är uppbyggt på fyra nivåer: strategiskt partnerskap, utbildnings- och utvecklingssamarbete, praktik- och rekryteringssamarbete samt intern utveckling inom organisationen. Det strategiska partnerskapet för samarbete med läroanstalter omfattar regelbundna styrgrupper och utsedda samarbetspar mellan organisationerna. De strategiska partnerskapsavtalen siktar på långsiktiga samarbetsavtal. Till exempel kan det strategiska partnerskapsarbetet omfatta samarbete i anslutning till rekrytering av studerande, samarbetsmöten och utbildningar riktade till identifierade behov.

Läroanstaltssamarbetets fyra nivåer			
<p>Strategiskt partnerskap Styrgrupper, motparter och långsiktiga avtal</p>	<p>Utbildnings- och utvecklingssamarbete Examensinriktad fortbildning, påbyggnadsutbildning och projekt</p>	<p>Praktik- och rekryteringssamarbete Jobbiili/Tiitus, praktikmodeller och rekryteringstrattar</p>	<p>Intern utveckling inom organisationen Samarbete i områden med tvärtjänster och enhetliga processer</p>

Genom utbildnings- och utvecklingssamarbete inom samarbetet med läroanstalter strävar man efter att svara på bristen på experter med hjälp av examensinriktad fortbildning och påbyggnadsutbildning. Genom till exempel genom examensinriktad fortbildning inom munhälsovård kan en närvårdare utbildas till tandskötare. Likaså kan man med hjälp av utbildningssamarbete erbjuda utbildning i läkemedelsbehandling. Västra Nylands välfärdsområde har också ett projekt- och projektsamarbete. Med hjälp av samarbetsprojekt strävar man efter att direkt koppla utbildningarna till de föränderliga behoven i arbetslivet. Sådana kan vara till exempel karriärväg från närvårdare till sjukskötare vid sidan av arbetet, stärkande av digitala färdigheter samt utveckling av kompetensen inom artificiell intelligens.

En central del av samarbetet med läroanstalterna är praktik- och rekryteringssamarbetet. År 2024 hade välfärdsområdet färre än tusen praktikanter i oavlönade praktikperioder, medan motsvarande siffra 2025 var nästan 1 250. Enligt de rapporterade uppgifterna fick cirka 17 procent av de studerande som deltog i praktiken 2025 anställning vid välfärdsområdets praktikenhet. Det finns dock ännu inga långsiktiga utsikter till sysselsättning.

I Västra Nylands välfärdsområde strävar man efter att öka antalet praktikmöjligheter. Likaså är målet att gå igenom enheterna i

välfärdsområdets arbetsgemenskap för att möjliggöra praktik. Som jämförelse används HUS-sammanslutningen, där antalet praktikanter i förhållande till det totala antalet anställda har varit dubbelt så stort. Enligt de rapporterade uppgifterna ingår praktikanterna inte i välfärdsområdets personaldimensionering och man strävar inte efter att ersätta yrkeskunnig personal med dem.

Respons om handledningens kvalitet har samlats in från de studerande inom social- och hälsovården som deltagit i praktiken i Västra Nylands välfärdsområde efter praktikperiodens slut. År 2025 var antalet respondenter något under 330 och svarsprocenten cirka 26. Resultaten av enkäten har i huvudsak varit mycket goda och 2025 var arbetsplatsens rekommendationsindex 77.

Det interna utvecklingsarbetet i anslutning till samarbetet med läroanstalter i Västra Nylands välfärdsområde har bara börjat. Syftet är att definiera enhetlig praxis, informationsutbyte mellan serviceområdena samt delade mätare. Enligt de rapporterade uppgifterna kommer man till exempel i samband med utvecklingen av hemvårdsverksamheten att bedöma arbetstagarnas kompetens och utvecklingsbehov. För närvarande har välfärdsområdet endast fokuserat på uppgifter där det råder tydlig brist på kompetent arbetskraft.

Västra Nylands välfärdsområde har ett trepartsavtal om allmänmedicinsk utbildning med Helsingfors universitet och HUS-sammanslutningen. Helsingfors universitet ställer upp mål och godkänner perioderna vid utbildningshälsocentralerna. Teamet för allmänmedicin vid HUS-sammanslutningens primärvårdsenhet säkerställer kvaliteten på inläringen i arbetet. Välfärdsområdet erbjuder utbildningsansvariga, handledare och utbildare samt utbildningsplatser till exempel vid hälsocentralerna.

Internationell rekrytering

Västra Nylands välfärdsområde skaffar internationella rekryteringstjänster av Henkilöstöpalvelu Silkkitie Oy, som är underleverantör till Seure Henkilöstöpalvelut. Välfärdsområdet anslöt sig till Seure Henkilöstöpalvelut Oy:s delägaravtal hösten 2022 samtidigt som det köpte aktier i bolaget av Esbo stad. Enligt bokslutet 2025 är välfärdsområdets ägarandel av Seure Henkilöstöpalvelut sammanlagt 6,58 procent.

I Västra Nylands välfärdsområde genomfördes våren 2025 en helhetsutvärdering av välfärdsområdesstrategin och servicestrategin. I helhetsutvärderingen behandlades målet att förbättra tillgången till arbetskraft genom att utnyttja aktiv internationell rekrytering. Målet rapporterades ha framskridit måttligt och det strategiska målet som helhet ha uppnåtts delvis. Samtidigt konstaterades att man har kunnat främja internationell rekrytering. Det finns dock ännu ingen tillräckligt lång uppföljningstid för att det ska vara möjligt att utvärdera åtgärdernas effektivitet.

I helhetsutvärderingen av servicestrategin behandlades rekryteringen av personal. Målet rapporterades i huvudsak ha framskridit enligt planerna med goda resultat. Samtidigt konstaterades att man genom åtgärder i anslutning till hanteringen

av bristen på arbetskraft och användningen av hyrd arbetskraft har kunnat förbättra situationen väsentligt, särskilt i jämförelse med andra välfärdsområden. Enligt bokslutsrapporteringen för 2025 har man kunnat främja internationell rekrytering och åtgärderna kan anses vara tillräckliga för närvarande.

Enligt de uppgifter som rapporterats till revisionsnämnden byggs verksamhetsmodellen för internationell rekrytering upp på fem delar: beredning och avtal, planering av studie- och behörighetsvägar, arbetsplatscoachning, mottagande av nyanlända samt uppföljning. Den internationella rekryteringen inleds med beredningsarbete och upprättande av avtal, till exempel val av samarbetspartner och uppehålls- och arbetstillståndsärenden. Planeringen av studie- och behörighetsvägar omfattar identifiering av internationella examina och anskaffning av yrkeskompetens samt undervisning i finska. Under arbetsplatscoachningen ges till exempel information om de nyanländas ursprungsland och interaktion samt utarbetas introduktionsplaner. I mottagandet av nyanlända görs bland annat planer för arbetsplatsintroduktion, man handleder i praktiska frågor och inleder arbetet. Den sista delen är ett uppföljningsskede som innehåller kontinuerlig respons och dialog om utmaningarna i det inledande skedet. Likaså kundupplevelser, nyanländas studier och lärande samt arbetsplatsernas erfarenheter.

Hösten 2022 överfördes ett tidsbundet avtal om personalrekrytering av skötare från Filippinerna från Esbo stad till välfärdsområdet. Avtalet är fortfarande i kraft vid granskningstidpunkten och Henkilöstöpalvelu Silkkitie Oy ansvarar för rekryteringen. Den första gruppen filippinska sjukskötare anlände till välfärdsområdet 2022, varefter en ny grupp har anlät årligen. Under 2026 ska den sista gruppen som definieras i avtalet anlända. Därefter har sammanlagt cirka 150 filippinska sjukskötare fått sysselsättning i välfärdsområdet. Enligt de rapporterade uppgifterna är skötarna

placerade inom boendeservicen, hemvården, sjukhustjänsterna och handikappservicen. De filippinska sjukskötarna studerar finska på nivå A2.2 innan de flyttar till Finland. Dessutom studerar över hälften av gruppen som anländer 2026 svenska.

Enligt de rapporterade uppgifterna inleder alla filippinska sjukskötare läroavtalsstudier. En del av dem har en sjukskötarexamen eller omsorgsassistentexamen från sitt hemland. Personer med sjukskötarbakgrund har möjlighet att få behörighet som sjukskötare i Finland. På grund av läroavtalsstudier och uppehållstillstånd är anställningarna till en början visstidsanställningar på två år. Efter utexamineringen strävar man efter att ge dem fast anställning. Majoriteten av skötarna arbetar alltså i Västra Nylands välfärdsområde.

Enligt de uppgifter som revisionsnämnden fått har den internationella rekryteringen lyckats i synnerhet genom att de filippinska sjukskötarna utexaminerats snabbt samt med riktade rekryteringar av enskilda personer. Till exempel utexaminerades de filipinländska skötarna som anlände 2022 till närvårdare på 1,5 år och de som utbildat sig via sjukskötartigen utexaminerades på två år. På motsvarande sätt utexaminerades de skötare som anlände 2023 som närvårdare redan på ett år. Dessutom är skötarna motiverade och omtyckta arbetstagare. Man har även lyckats förena familjer. Det har ansetts utmanande att utveckla språkkunskaperna och stödja dem, vilket syns till exempel i skötarnas placering i svenskspråkiga enheter. Likaså har man upplevt utmaningar i bedömningen av kompetensen, ordnandet av praktiska frågor och stödet för integrationen.

Strategin för förnyelse av tjänster i Västra Nylands välfärdsområde innehåller riktlinjer för samarbete med läroanstalter samt för kompetent och kontinuerligt lärande personal. Målet är bland annat att samarbeta med läroanstalterna för att säkerställa kompetent personal. Likaså ska man se till att arbetstagarens

kompetens och förmågor möter arbetets krav. Dessutom utvecklar man utbildningsvägar för olika behov inklusive stöd för yrkesmässiga språkkunskaper.

Bilaga 7: De bästa resultaten genom smidigt samarbete

Samarbetsmodeller för tjänster med kommunerna

I lagen om välfärdsområden föreskrivs att välfärdsområdet och kommunerna inom dess område åtminstone för varje fullmäktigeperiod ska förhandla om samarbetet, målen och arbetsfördelningen vid skötseln av sina uppgifter. Vid förhandlingarna kan det avtalas åtminstone om de samarbetsstrukturer och verksamhetsmodeller samt den kommunikation som samarbetet kräver.

I lagen om ordnande av social- och hälsovård föreskrivs bland annat om samarbetet mellan välfärdsområdet och kommunerna i anslutning till främjandet av välfärd och hälsa. I hälso- och sjukvårdslagen föreskrivs bland annat om samarbetet mellan välfärdsområdet och kommunerna i fråga om främjandet av hälsa och välfärd samt ordnandet av social- och hälsovården.

I början av 2025 trädde lagen om sektorsövergripande främjande av sysselsättningen i kraft, där det föreskrivs om en samarbetsmodell för sektorsövergripande stöd som främjar sysselsättningen och samservice för unga inom det sektorsövergripande stödet. Dessutom trädde lagen om främjande av integration i kraft i början av 2025. Revisionsnämnden för Västra Nylands välfärdsområde ordnade ett gemensamt möte om samarbetet med Esbo stads revisionsnämnd. Under mötet behandlades tjänster för barn och unga, främjande av sysselsättningen samt invandrartjänster.

Tjänster för barn och unga

Västra Nylands välfärdsområdesfullmäktige godkände i februari 2024 den regionala välfärdsplanen för 2024–2026. I utarbetandet av den regionala välfärdsplanen har bland annat organisationer

som är verksamma i området och kommunerna i området deltagit. Som en del av den regionala välfärdsplanen godkändes också en välfärdsplan för barn och unga samt en regional elevvårdsplan. I planerna har man ställt upp mål, åtgärder och mätare samt fastställt ansvariga instanser. I början av 2026 slogs serviceområdet för barn, unga och familjer samt serviceområdet för tjänster för personer med funktionsnedsättning i Västra Nylands välfärdsområde samman till ett serviceområde för tjänster för familjer och personer med funktionsnedsättning.

I Västra Nylands välfärdsområde genomfördes våren 2025 en helhetsutvärdering av välfärdsområdesstrategin och servicestrategin. De effektiva samarbetsmodellerna för tjänster för barn och unga som byggs upp tillsammans med kommunerna ansågs ha framskridit måttligt och det strategiska målet i sin helhet ha uppnåtts delvis. I helhetsutvärderingen konstaterades att samarbetet kring tjänsterna för barn, unga och familjer har byggts upp i kommunerna i enlighet med målen.

Enligt helhetsutvärderingen av servicestrategin ansågs samarbetet med kommunerna och andra centrala aktörer ha framskridit måttligt. Samtidigt konstaterades att kommunernas och välfärdsområdets ansvarsfördelning för att främja välfärd och hälsa har fastställts. I området används ett gemensamt informationsverktyg för främjande av hälsa och välfärd, och välfärdsplanen utarbetades i samarbete med kommunerna. Nätverket för främjande av hälsa och välfärd har verkat aktivt för att säkerställa den regionala samordningen av samarbetet.

Enligt bokslutsrapporteringen för 2025 fungerar samarbetsstrukturerna i huvudsak väl, men kräver fortfarande gemensam utveckling särskilt i samarbetet mellan elevvården och skolorna.

Enligt de uppgifter som rapporterats till revisionsnämnden har nätverk för främjande av barns och ungas välfärd och hälsa som koordinerats av Västra Nylands välfärdsområde och som drivs tillsammans med Esbo stad varit bland annat nätverket för främjande av hälsa och välfärd och gruppen för information om främjande av hälsa och välfärd i Västra Nylands välfärdsområde, den regionala samarbetsgruppen för elevhälsa samt nätverket för förebyggande rusmedelsarbete i Västra Nylands välfärdsområde. Ledningsgrupperna för tjänster för familjer och personer med funktionsnedsättning i Västra Nylands välfärdsområde träffar regelbundet ledningen för verksamhetsområdet för utbildning och lärande i Esbo. Västra Nyland har dessutom representanter i Esbo stads arbetsgrupp för barns och ungas välfärd. Dessutom samarbetar man på bred front med småbarnspedagogiken, förskoleundervisningen och elevvården med Esbo stad. Annat samarbete är till exempel styrgruppen för verksamhetsmodellen Ankkuri, nätverket för förebyggande rusmedelsarbete i Esbo, Esbos arbetsgrupp för matpedagogik samt arbetsgruppen för servicestigen för barn och unga som uttrycker sig genom våld.

Fungerande modeller för samarbete i anslutning till småbarnspedagogiken och förskoleundervisningen har tillsammans med Esbo stad varit bland annat samarbetet mellan rådgivningen och rehabiliteringstjänsterna, följebrev från specialläraren inom småbarnspedagogik till rehabiliteringstjänsterna och näringsterapeuten. Dessutom har man inrättat en sektorsövergripande expertgrupp för förskoleundervisningen. I arbetet deltar Esbo stads förskoleundervisning och grundläggande utbildning samt kurators- och psykologtjänsterna i Västra Nylands

välfärdsområde. Enligt till exempel de uppgifter som rapporterades i mars 2026 har man kunnat anvisa kurators- och psykologresurser enligt dimensioneringen till elevvården inom förskoleundervisningen vid Esbo stad.

Elevvårdstjänsterna inom den grundläggande utbildningen och utbildningen på andra stadiet har också haft en central roll i samarbetet mellan Esbo stad och Västra Nylands välfärdsområde. De elevvårdstjänster som erbjuds i skolorna har omfattat kurators-, psykolog-, hälsovårdar- och läkartjänster samt möten inom elevvårdsarbetet. Dessutom har regionala möten med elevvårdschefer ordnats i anslutning till lokalerna och personalens verksamhet. I Esbo finns ett gemensamt distanscafé för rektorer, ledare och experter inom elevvården vars syfte är att informera och utbilda. Dessutom har det ordnats utbildningar på LUVN-nivå för enheternas direktörer och rektorer.

Arbetsgruppen Säker läkemedelsbehandling i kommunerna i planen för läkemedelsbehandling i kommunerna i Västra Nylands välfärdsområde inledde sin verksamhet hösten 2024. Västra Nylands välfärdsområde och kommunerna i området var representerade i arbetsgruppen. Den första versionen av kommunernas plan för läkemedelsbehandling gjordes och den kommenterades av representanter för arbetsgruppen. Arbetsgruppens arbete avbröts dock. I december 2024 inleddes arbetsgruppen ”Processen för säkerställande av kompetens inom läkemedelsbehandling av diabetesbarn för kommunernas arbetstagare i Nyland” i samarbete med HUS-sammanslutningen. Arbetsgruppens arbete avbröts i maj 2025. I augusti 2025 slutfördes HUS webbkurs om diabetes. Hösten 2025 inleddes bearbetningen av LUVN-kommunernas plan för läkemedelsbehandling. Välfärdsområdets planer för läkemedelsbehandling motsvarar inte de nuvarande behoven och borde ligga till grund för enhetsspecifika planer.

Enligt de uppgifter som revisionsnämnden fått har värdvägen för barn med beteendesymtom inte slutförts med Västra Nylands välfärdsområde. Likaså har fungerande samarbetsmodeller lagts ner. Enligt rapporteringen är dessa bland annat Moniku-handledarna på rådgivningen samt den psykiatriska sjukskötarens arbete inom småbarnspedagogiken och förskoleundervisningen.

Främjande av sysselsättningen

Lagen om sektorsövergripande främjande av sysselsättningen, som trädde i kraft i början av 2025, förpliktar kommunerna eller sysselsättningsområdets arbetskraftsmyndigheter, välfärdsområdena samt Folkpensionsanstalten (FPA) att införa en samarbetsmodell för sektorsövergripande stöd som främjar sysselsättningen. Västra Nylands välfärdsområde har fyra sysselsättningsområden: Esbo-Grankulla, Kyrklätt-Vichtis-Sjundeå, Lojo-Karkkila samt Raseborgs sysselsättningsområde. Inom den sysselsättningsfrämjande sektorsövergripande samservicen ska välfärdsområdet, sysselsättningsområdet och FPA främja sysselsättningen av långtidsarbetslösa genom att samordna social-, hälsovårds- och arbetskraftstjänsterna.

I Västra Nylands välfärdsområde genomfördes våren 2025 en helhetsutvärdering av välfärdsområdesstrategin och servicestrategin. De effektiva samarbetsmodellerna för sysselsättningsfrämjande tjänster som byggs upp tillsammans med kommunerna ansågs ha framskridit måttligt och det strategiska målet i sin helhet ha uppnåtts delvis. I helhetsutvärderingen konstaterades att inledandet av sysselsättningsområdena förändrar kontaktytorna mellan sysselsättningstjänsterna, vilket bör beaktas i fortsättningen. Enligt helhetsutvärderingen av servicestrategin ansågs samarbetet med kommunerna och andra centrala aktörer ha framskridit måttligt. Samtidigt konstaterades att det saknas gemensamma mål för främjandet av sysselsättningen.

Enligt bokslutsrapporteringen för 2025 har samarbetsmodellerna för skötseln av sysselsättningen förtydligats betydligt under 2025.

Enligt de rapporterade uppgifterna var antalet arbetslösa i Västra Nyland 26 300 i november 2025. I januari 2026 var 11,2 procent av arbetskraften i sysselsättningsområdet Esbo-Grankulla arbetslösa i sysselsättningsområdet. Medeltalet för hela landet var 12,6 procent. I januari 2026 var antalet arbetslösa arbetssökande i Esbo-Grankulla sysselsättningsområde 19 286. Antalet har ökat med fem procent under året. Arbetslösheten ökade med 17,3 procent bland unga personer under 25 år och med 8,4 procent bland alla personer under 30 år. Bland personer över 55 år har arbetslösheten ökat med 5,7 procent jämfört med året innan.

År 2025 ingick Västra Nylands välfärdsområde, Esbo stad och FPA ett sysselsättningsfrämjande sektorsövergripande samserviceavtal. Syftet med sektorsövergripande samservice är att främja sysselsättningen av arbetslösa genom att samordna social-, hälsovårds- och arbetskraftsservicen. Med hjälp av samarbetsmodellen för sysselsättning identifieras kundens sektorsövergripande behov av stöd och utarbetas en sektorsövergripande plan som grundar sig på en bedömning av servicebehovet i samarbete med sysselsättningstjänsterna, välfärdsområdet och FPA. I planen bedöms kundens situation och avtalas de tjänster som behövs för att lösa hindren för sysselsättning. Kundens framsteg granskas regelbundet i samarbete. Kriteriet för en kundrelation för en person som söker sig till modellen för sektorsövergripande stöd är i stället för arbetslöshetens längd behovet av sektorsövergripande samservice.

Sektorsövergripande samservice som erbjuds av Västra Nylands välfärdsområde är hälsoundersökning för arbetslösa, social rehabilitering, arbetsverksamhet i rehabiliteringssyfte, förändringsarbete med socialarbetare och socialhandledare,

övriga social- och hälsovårdstjänster och tjänster som erbjuds av organisationer samt bedömning av arbets- och funktionsförmågan. År 2025 gjordes cirka 420 hälsoundersökningar för arbetslösa i Esbo. Tjänsten är avsedd för alla arbetslösa vars senaste hälsoundersökning gjordes för över ett år sedan. År 2025 var antalet kunder inom arbetsverksamheten i rehabiliteringssyfte cirka 1 050 och personalen inom arbetsverksamheten i rehabiliteringssyfte tränades under 2025 i att använda ett språkmedvetet arbetssätt.

Arbetsverksamhet i rehabiliteringssyfte ordnas förutom av välfärdsområdets egen verksamhet även som köpta tjänster av organisationer. År 2025 var antalet personer inom de sysselsättningsfrämjande tjänsterna i Västra Nylands välfärdsområde cirka 115 och antalet kunder cirka 1 500. I Ohjaamotalo i Esbo erbjuds personer under 30 år sektorsövergripande stöd för utmaningar i vardagen. Socialhandledaren i Västra Nylands välfärdsområde samarbetar med Ohjaamotalos övriga experter och är på plats en gång i veckan för att erbjuda hjälp och servicehandledning i vardagen med låg tröskel. Västra Nylands välfärdsområde och Esbo stad har samarbetsnätverk för arbetssökande kunder som hör till målgruppen för integrationslagen.

Invandrartjänster

Västra Nylands välfärdsområde stöder invandrare i deras anpassning till samhället och delaktighet. Socialservice som stöder integrationen ordnar stöd, omsorg och socialservice för invandrare i olika åldrar för att underlätta integrationen. Integration innebär att man kan verka i samhället och upplever att man hör till det.

I Västra Nylands välfärdsområde genomfördes våren 2025 en helhetsutvärdering av välfärdsområdesstrategin och servicestrategin. De effektiva samarbetsmodellerna för invandrartjänster som

byggs upp tillsammans med kommunerna ansågs ha framskridit måttligt och det strategiska målet som helhet ha uppnåtts delvis. I helhetsutvärderingen konstaterades att det förekom variationer i hur samarbetet mellan invandrartjänsterna fungerade mellan kommunerna. Enligt helhetsutvärderingen av servicestrategin ansågs samarbetet med kommunerna och andra centrala aktörer ha framskridit måttligt. Samtidigt konstaterades att det saknades gemensamma mål för främjandet av integrationen.

Enligt bokslutsrapporteringen för 2025 förekommer det fortfarande variationer i hur samarbetet mellan invandrartjänsterna fungerar mellan kommunerna.

Enligt de rapporterade uppgifterna samarbetar Västra Nylands välfärdsområde och Esbo stad via ett nätverk av personer som utför myndighetsarbete, med chefsmöten samt med samarbetsmöten för Hello Espoo-info och socialservice som stöder integrationen. I det representativa nätverket för dem som utför myndighetskundarbete finns deltagare från socialservicen som stöder integrationen i välfärdsområdet samt från sysselsättningstjänsternas Koto-team och Koto-Esbo. Nätverkets teman är till exempel lägesbilden för det sektorsövergripande samarbetet inom integration, aktuella samarbetsfrågor och information om tjänsterna. Nätverket sammanträder fyra gånger om året och Esbo stad ansvarar för att leda det.

Esbo sysselsättningstjänster ansvarar för chefsmötena. På chefsmötena finns representanter för socialservice som stöder integrationen i välfärdsområdet, socialarbete för unga och vuxna, sysselsättningstjänster samt Koto-Esbo. Mötena hålls fyra gånger om året och temana är aktuella samarbetsfrågor och bearbetning av samarbetsmodeller. Västra Nylands välfärdsområde ansvarar för att leda samarbetsmötena för Hello Espoo-infon och socialservicen som stöder integrationen. Teman för mötena är samarbete och

handledning på båda sidor. I Hello Espoo-infos lokaler arbetar en socialhandledare från socialservice som stöder integrationen.

Esbo stads rådgivnings- och handledningstjänst för invandrare ansvarar för rådgivnings- och handledningstjänsten för invandrare vid Hello Espoo-infon, där två socialhandledare från välfärdsområdet arbetar. Likaså för de inledande integrationstjänsterna, till exempel bedömningarna av kompetensen och behovet av integrationstjänster hos invandrare utanför arbetskraften, integrationsplanerna och servicehandledningen.

Samarbete i strategin för förnyelse av tjänster

I strategin för förnyelse av tjänster har man dragit upp riktlinjer för samarbetet med kommunerna och utvecklingen av det. Målet är att förena krafterna i det förebyggande arbetet med kommunerna och sysselsättningsområdena. Arbetet med uppgiften ska göra kundvägarna smidigare och intensifiera samarbetet för att främja välfärd och hälsa. Tyngdpunkterna i främjandet av hälsa och välfärd är bland annat barn och unga, äldre personers funktionsförmåga, sysselsättning och integration.

I Västra Nylands välfärdsområdes strategi för förnyelse av tjänster 2026–2029 har man gett förändringslöftet ”Utökade primära tjänster för barn och unga”. Målet är bland annat att stärka elevvården som motsvarar barns, ungas och familjers resiliens samt behov. Dessutom bör samarbetet med kommunerna och organisationerna intensifieras.

Bilaga 8: Kostnadseffektivt ordnande av tjänster

I lagen om ordnande av social- och hälsovård föreskrivs bland annat om ordnande av social- och hälsovård samt om anskaffning av tjänster från privata tjänsteproducenter.

Styrning

I Västra Nylands välfärdsområde genomfördes våren 2025 en helhetsutvärdering av välfärdsområdesstrategin och servicestrategin. I helhetsutvärderingen behandlades målet att öka den privata serviceproduktionens andel i de tjänster där mångproducentmodellen förbättrar kostnadseffektiviteten och kvaliteten. Målet rapporterades ha framskridit måttligt och det strategiska målet som helhet ha uppnåtts delvis.

I helhetsutvärderingen konstaterades att välfärdsområdet har utrett till exempel kostnadsstrukturen för boendeservicen för äldre mellan den egna och den köpta serviceproduktionen. Under granskningsperioden har man hunnit genomföra få analyser av produktionssättet (make-or-buy) och förändringar i produktionssättet som grundar sig på analyserna. Dessutom konstaterades att analyserna ska genomföras tjänstespecifikt och i vissa fall till och med enhetsspecifikt. I en del av tjänsterna har andelen privat serviceproduktion ökat måttligt, i andra har välfärdsområdets egen produktion stärkts.

Enligt helhetsutvärderingen av servicestrategin ansågs mångproducentmodellens baserande på kundorientering, kostnadseffektivitet och beaktande av det samhälleliga ansvaret ha framskridit enligt planerna med utmärkta resultat. Samtidigt konstaterades att mångproducentmodellen förutsätter förtroende, vilket tar tid. Strategins riktning är klar, samarbetsmodellerna

är under uppbyggnad och de mål som ställts upp för granskningstidpunkten har uppnåtts.

I helhetsutvärderingen av de servicelinjespecifika målen konstaterades att målen för upphandlings- och produktionsstrategin i huvudsak hade framskridit enligt planen med utmärkta resultat. I helhetsutvärderingen konstaterades att upphandlingsstrategin fortfarande är ganska färsk, så alla mål har ännu inte uppnåtts. Genomförandet har dock i regel framskridit som planerat. Informationsunderlaget på välfärdsområdesnivå har byggts upp som planerat och upphandlings- och produktionsmetodanalyser har gjorts inom alla serviceområden. Dessutom konstaterades att välfärdsområdet har fortsatt att utnyttja mångproducentmodellen. Verksamhetsmodellerna och avtalsstocken har förenhetligats enligt tjänst och leverantörsrelationerna har utvecklats.

I helhetsutvärderingen konstaterades i fråga om kundorienterade verksamhetssätt att de har gjorts till en del av upphandlingsbeskrivningarna, i tillämpliga upphandlingar till en del av slutanvändarna samt kundernas delaktighet. Samtidigt konstaterades att kundernas valfrihet och aktiva aktörskap kunde stödjas mer med olika upphandlingsmodeller, men för att ta detta till nästa nivå krävs att man inom serviceområdet funderar på hur tjänsterna ska ordnas. I fråga om de samhälleliga målen konstaterades att strategin har styrt arbetet med att göra de samhälleliga målen till en del av processerna. Uppdateringen och vidareutvecklingen av mätare kräver ytterligare bearbetning.

Enligt bokslutsrapporteringen för 2025 har det blivit en etablerad rutin att analysera kostnaderna i regel i alla upphandlingar, och utarbetandet av analyser av produktionssättet har blivit praxis

i större upphandlingar. Dessa stöder och styr beslutsfattandet. Vårdsområdet har fortsatt att beräkna och jämföra kostnaderna för den egna produktionen och köpta tjänster. Beräkning och jämförelse har gjorts till exempel av dygnskostnaderna för barnskyddets institutionsvård och kostnaderna för boendeservice för personer med funktionsnedsättning.

I bokslutet för 2025 konstateras dessutom bland annat att man i enlighet med den tidigare upphandlingsstrategin har intensifierat samarbetet med företag och organisationer 2025. Till exempel har man i samarbete med företagen sökt bästa praxis för att genomföra tjänsterna på ett kostnadseffektivt och verkningsfullt sätt. År 2025 genomfördes rundabordsevenemang två gånger med Hali rf och företagen. Samarbetet har också intensifierats mellan serviceområdena, ansvarsområdet för upphandling och kvalitets- och kundsäkerhetstjänsterna genom att vidareutveckla gemensamma processer till exempel i anslutning till egenkontroll samt tillsyn över och styrning av tjänsteproducenterna. Ansvarsområdet för upphandling har tillsammans med ekonomitjänsterna tagit i bruk ett upphandlingsnummer som läggs till fakturorna. Det gör det möjligt att i fortsättningen analysera inköpsfakturorna noggrannare och styra inköpen mer effektivt.

Verksamhet

Vårdsområdesstyrelsen för Västra Nylands vårdsområde godkände upphandlingsanvisningen i början av fullmäktigeperioden 2022–2025. I upphandlingsanvisningen nämndes bland annat att vårdsområdet jämför och tar i bruk olika sätt att ordna tjänster. Genom upphandlingarna främjar man ett effektivt utnyttjande av mångproducentmodellen, kostnadseffektivitet och bättre kvalitet. Mångproducentmodellen innebär att social- och hälsovårdstjänster produceras av flera olika aktörer, såsom vårdsområdet, företag och organisationer. Mångproducentmodellen bör göra det möjligt att öppet jämföra olika producenter och produktionsätt.

I slutet av 2023 godkände vårdsområdesfullmäktige i Västra Nylands vårdsområde servicestrategin för 2024–2025, som innehöll en upphandlings- och produktionsstrategi. I upphandlings- och produktionsstrategin har man ställt upp gemensamma upphandlingsstrategiska mål för det mest kostnadseffektiva sättet, en fungerande mångproducentmodell, kundorienterade verksamhetsätt samt samhällliga mål.

Upphandlings- och produktionsstrategins gemensamma upphandlingsstrategiska mål

Det mest kostnadseffektiva sättet

1. Valet av produktionssätt grundar sig på en objektiv och analytisk produktionssättsanalys i alla upphandlingar av tjänster och utrustning.
2. Analysen av produktionssättet grundar sig på en tillförlitlig och heltäckande kostnadsjämförelse.
3. I jämförelsen och valet av produktionssätt beaktar vi förutom kostnaderna även kvaliteten, effektiviteten, riskerna och ramvillkoren för organiseringsansvaret.
4. I upphandlingarna beaktar vi de möjligheter som teknologin och de nya affärsmodellerna medför.
5. Vi erbjuder producenterna förutsättningar att skapa tjänster på ett kostnadseffektivt sätt. Vi kräver endast ändamålsenliga förutsättningar för serviceproduktionen med tanke på tillhandahållandet av tjänsterna. Vi förstår kostnadseffekterna av alla krav som ställs på tjänsteproducenterna.
6. Av tjänsteproducenten förutsätter vi högst det som vi förutsätter av den egna tjänsteproduktionen. Vi förstår kostnadseffekterna av varje krav.

Fungerande modell med flera producenter

7. Vid ordnandet av tjänster utnyttjar vi utifrån analysen förutom den egna produktionen även andra aktörer inom den offentliga, privata och tredje sektorn.
8. Vi beaktar stora, medelstora och små aktörer.
9. Vi upprätthåller en aktiv marknadsdialog.
10. Vi utnyttjar specialkompetensen hos aktörerna på marknaden. 11. Vi utnyttjar producentnätverket för att utveckla vår egen verksamhet.
12. Vi stöder en flexibel och mångsidig marknadsutveckling och stärker vid behov tjänsteproducenternas verksamhetsförutsättningar.
13. Vi styr och övervakar tjänsternas kvalitet i nära samarbete med tjänsteproducenterna.

Kundorienterade verksamhetsätt

14. I tjänsterna beaktar vi kundernas eller användarnas behov och upplevelser.
15. Vi stöder kundens aktiva aktörskap.
16. Vi stärker kundens valfrihet genom att erbjuda alternativ och information som stöd för beslutsfattandet.
17. Vi beaktar tjänsternas tillgänglighet i upphandlingarna.
18. I upphandlingarna beaktar vi de språkliga aspekterna.

Samhälleliga mål

19. I våra upphandlingar följer vi etiska principer och principer för hållbar utveckling.
20. Vi tar hänsyn till upphandlingarnas sociala aspekter.
21. Vi granskar och minimerar miljö- och klimatkonsekvenserna under hela upphandlingens livscykel. Det klimatprogram och den färdplan för koldioxidneutralitet som ska utarbetas styr upphandlingarna och produktionen.
22. Vi arbetar aktivt för att bekämpa människohandel och främjar ansvarsfull ekonomi som en del av åtgärderna för att bekämpa grå ekonomi.
23. Vi sörjer för riskhanteringen, beredskapen och leveranssäkerheten.
24. För att uppnå våra mål samarbetar vi intensivt med olika intressentgrupper.

Enligt de utredningar som revisionsnämnden fått har man i Västra Nyland utnyttjat bland annat analys av marknads- och produktionssätt, kännedom om och identifiering av marknaden samt uppföljning av kvalitetens effektivitet för att identifiera mångproducentmodellens kostnadseffektivitet och kvalitet. Analys av produktionssätt används för att utreda om det lönar sig att producera verksamheten eller tjänsten själv eller köpa den antingen helt eller delvis av en utomstående aktör. På basis av det som rapporterats har färre än tio ärenden som gäller upphandlingar och servicesedlar förts till välfärdsområdesstyrelsen för beslut under fullmäktigeperioden 2022–2025. Enligt välfärdsområdesstyrelsens protokoll har man i välfärdsområdet under fullmäktigeperioden 2022–2025 behandlat tre analyser av produktionssätt som gällde mun- och tandvård, diagnostiktjänster och textiltjänster.

Välfärdsområdet har också beräknat och jämfört kostnaderna för den egna produktionen och köpta tjänster. Beräkning och jämförelse har gjorts till exempel av dygnskostnaderna för barnskyddets institutionsvård och kostnaderna för boendeservice för personer med funktionsnedsättning. I Tahti-rapporteringen för september 2025 har man rapporterat om kostnadsskillnaden mellan den egna produktionen av serviceboende med heldygnsomsorg för äldre och köpta tjänster från och med början av 2025.

Enligt de rapporterade uppgifterna har den privata serviceproduktionens andel av de producerade tjänsterna inte ökat under fullmäktigeperioden 2022–2025. Till exempel 2023 stod andelen köpta tjänster för 33,8 procent av verksamhetskostnaderna och i början av 2026 för 31,2 procent. Köpta tjänster har minskat något under fullmäktigeperioden 2022–2025, särskilt i fråga om hyrd arbetskraft. Hyrd arbetskraft utgjorde i början av 2023 2,7 procent och i slutet av 2025 1,7 procent av arbetskraften. I Västra Nyland har köpen av arbetskraftsuthyrning koncentrerats till Seure

Henkilöstöpalvelut av ekonomiska och funktionella orsaker.

Under fullmäktigeperioden 2022–2025 har ett effektivt utnyttjande av mångproducentmodellen fastställts som en central metod för att balansera ekonomin på lång sikt. I budgeten för 2023 nämndes att mångproducentmodellen skulle användas i stor utsträckning och att parterna skulle väljas analytiskt utifrån information. Likaså nämndes i budgetarna för 2024 och 2025 att man ska stärka kundernas valfrihet genom att utnyttja mångproducentmodellen och beakta totalekonomin. I strategin för förnyelse av tjänster 2026–2029 är principen för ordnandet att välja det mest kostnadseffektiva sättet, där målet bland annat är att eftersträva en mångproducentmodell som utnyttjar välfärdsområdets, organisationernas och företagets styrkor för kundens bästa.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue
Västra Nylands välfärdsområde