



2024

var Varsinais-Suomen
hyvinvointialue
Egentliga Finlands
vårldsområde **ha**

Varsinais-Suomen hyvinvointialueen
ARVIOINTIKERTOMUS 2024

Tarkastuslautakunta 29.4.2025

www.varha.fi

Sisällysluettelo

Sivu

1 Puheenjohtajan katsaus.....	3
2 Tarkastuslautakunnan ja ulkoisen tarkastuksen toiminta	5
3 Yhteenveto havainnoista ja suosituksista	10
4 Talousarviotavoitteiden toteutumista koskevat havainnot	16
4.1 Taloudellisten tavoitteiden toteutuminen	16
4.2 Toiminnallisten tavoitteiden toteutuminen.....	17
4.3 Tytäryhteisöjen tavoitteiden toteutuminen	24
5 Strategisia tavoitteita ja talouden suunnittelua koskevat havainnot	27
5.1 Strategisten tavoitteiden toteutuminen	27
5.2 Tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma.....	41
5.3 Talousarvion ja -suunnitelman laadinta	48
6 Tarkastuslautakunnan teemakohtaisten arviointien havainnot.....	55
6.1 Asiakas- ja potilastietojärjestelmien käyttöönotto	55
6.2 Hankintojen arvioinnin jälkiseuranta	60
6.3 Ostopalvelujen kehittymisen arviointi.....	64
6.4 Päihde- ja mielenterveysasioiden organisointi.....	81
6.5 Varha-sovelluksen käyttöönotto	85
7 Tarkastuslautakunnan yhteenveto valtuustokauden 2022-2025 arviointihavainnoista	92

1 Puheenjohtajan katsaus

Tarkastuslautakunta on saanut päätökseen vuoden 2024 arviointityön, ja samalla päättyy historiallinen ensimmäinen aluevaltuustokausi.

Tätä valtuustokautta voi syystä kutsua poikkeukselliseksi. Kyseessä on ollut epäilemättä Suomen sosiaali-, terveys- ja pelastuspalvelujen historian suurin uudistus – täysin uuden hallinnon, toiminnan ja johtamisen rakentaminen. Eikä aikaa ollut paljon. Tämä matka on vaatinut rohkeutta, nopeita ratkaisuja ja jatkuvaa oppimista.

Uuden hyvinvointialueen rakentaminen on ollut monin tavoin myös inhimillinen ponnistus. Työ on vaatinut ihmisiltä valtavasti osaamista, venymistä ja sydäntä. Me tarkastuslautakunnassa olemme saaneet ainutlaatuisen näkymän tähän työhön.

Olemme tavanneet ja haastatelleet viranhaltijoita, asiantuntijoita ja työntekijöitä, joiden ammattitaito, sitoutuminen ja ymmärrys ovat herättäneet kunnioitusta.

Tästä haluan esittää suuren ja vilpittömän kiitoksen – jokaiselle, joka on ollut mukana rakentamassa tätä aluetta.

En keskity tässä katsauksessa tarkastuskertomuksen yksityiskohtiin – sen sisältö puhuu puolestaan. Sen sijaan halusin käyttää tilaisuuden kiittämiseen. Kiitollisuuden osoittaminen jää usein arjen kiireiden jalkoihin, mutta juuri nyt sille on oikea hetki.

Valtuustokauden päätteeksi haluankin jakaa ajatuksen, jonka partioliikkeen perustaja Robert Baden-Powell kirjoitti lähes sata vuotta sitten – mutta joka on yhä ajankohtainen:

"Mutta oikea tie onneen on muiden ihmisten onnelliseksi tekeminen. Yritä jättää tämä maailma vähän parempana kuin sen löysit, ja kun tulee vuorosi lähteä, voit tehdä niin onnellisena tuntiessasi, että et ainakaan kokonaan aikaasi tuhlanut, vaan olet tehnyt parhaasi."

Minä uskon, että tämän aluevaltuustokauden aikana moni on tehnyt juuri niin – parhaansa.

Nyt on hyvä hetki hengähtää, katsoa taaksepäin ja samalla suunnata katse tulevaan.

Edessä on uusia haasteita, erityisesti taloudellisia ja toiminnallisia, mutta niiden keskellä meillä on edelleen sama tavoite: hyvinvointialue, joka toimii ihmisten parhaaksi.

Ja niin kauan kuin toimimme yhdessä, myös pärjäämme yhdessä.

Toivotan voimia, viisautta ja rohkeutta kaikille jatkaville, pois jääville ja uusille päättäjille. Työ jatkuu.



Markus Ylis-Junttila

Markus Ylis-Junttila

Tarkastuslautakunnan puheenjohtaja

2 Tarkastuslautakunnan ja ulkoisen tarkastuksen toiminta

Tarkastuslautakunnan tehtävät on määritelty hyvinvointialueilla ja Varsinais-Suomen hyvinvointialueen (Varha) hallintosäännössä. Tarkastuslautakunta on aluevaltuuston valitsema poliittinen ja riippumaton toimielin, jonka keskeisenä tehtävänä on arvioida, ovatko aluevaltuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet hyvinvointialueella toteutuneet ja onko konsernin toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Tarkastuslautakunta valmistelea aluevaltuuston päätettävät hallinnon ja talouden tarkastusta koskevat asiat.

Tarkastuslautakunta antaa hyvinvointialuelain mukaisesti aluevaltuustolle vuosittain arviointikertomuksen. Arviointikertomuksessa esitetään tarkastuslautakunnan vuosittaiset arvioinnit ja niiden tulokset painopisteittäin. Kertomuksen arviointeja varten lautakunnan kokouksissa haastatellaan pitkin toimintavuotta eri johtavia viranhaltijoita ja muita asiantuntijoita, joilta saadaan ajantasaista tietoa konsernin toiminnasta.

Kuluvalla valtuustokaudella (2022 - 2025) Varsinais-Suomen hyvinvointialueen tarkastuslautakuntaan kuuluu kahdeksan varsinaista jäsentä, joilla kullakin on henkilökohtainen varajäsen. Aluevaltuusto valitsee lautakunnan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan. Tarkastuslautakunnan toimikausi on neljä vuotta.

Vuonna 2024-2025 jäsenistöön tuli muutamia muutoksia. Jäsenet varajäsenineen (suluissa) on esitelty alla:

Markus Ylis-Junttila, pj. (Markku Agge)

Lauri Heikkilä puheenjohtajana 24.4.2024 asti

Elina Rantanen, vpj. (Laura Rantanen)

Jussi Helesvirta (Jukka Hongisto)

Viivu Seila (Maria Kumpuoja)

Petra Peltonen varsinaisena jäsenenä 12.6.2024 asti

Jaakko Kivisaari (Mikko Vuolle)

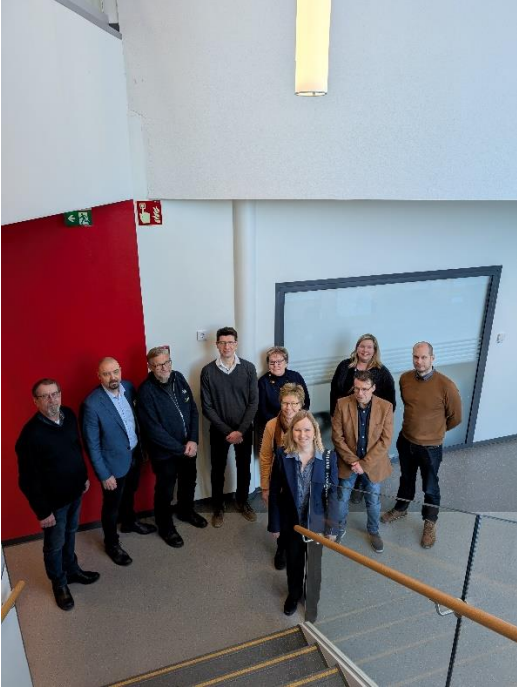
Jaana Shelby (Ritva Seppälä)

Katriina Hiippavuori varsinaisena jäsenenä 26.2.2025 asti

Raimo Nieminen (Reima Rantanen)

Carita Backas (Regina Koskinen)

Veera Granroth varsinaisena jäsenenä 12.6.2024 asti



Tarkastuslautakunnan vierailu Mynämäen terveyskeskuksessa 13.2.2025. Vasemmalta oikealle jäsen Raimo Nieminen, arviointijohtaja Rami Aaltonen, jäsen Jaakko Kivisaari, arviointipäällikkö Tero Nieminen, varajäsen Ritva Seppälä, jäsen Carita Backas, tuloksellisuustarkastaja Tuuli Holvitie, puheenjohtaja Markus Ylis-Junttila, Mynämäen kunnanjohtaja Carita Maisila ja jäsen Jussi Helesvirta. Kuvaaja: Jaana Pekkola.

Tarkastuslautakunta järjesti toimintavuonna 2024 yhdeksän kokousta. Tammikuu, heinäkuu ja elokuu olivat lautakuntatoiminnan lomakuukausia. Tarkastuslautakunta teki kokouksissaan arviointivierailuja ja haastatteli eri toiminnasta vastaavia viranhaltijoita ja muita henkilökuntaa. Haastatteluissa saatuja tietoja käytettiin vuosien 2023 ja 2024 arviointikertomuksien koostamiseen.

Vuoden 2024 ja vuoden 2025 kevätkauden kokouksissaan lautakunta haastatteli seuraavia johtavia viranhaltijoita ja muita asiantuntijoita:

Jari Poromaa, tietohallintojohtaja 15.2.2024

Ville Kytö, tutkimus- ja kehitysjohtaja 15.2.2024

Pirjo Mustonen, johtajaylilääkäri 15.2.2024

Krista Ryödi, lapsiperhepalveluiden johtaja 15.2.2024

Tarmo Martikainen, hyvinvointialuejohtaja 14.3.2024 ja 27.3.2025

Arja Pesonen, talousjohtaja 14.3.2024 ja 13.6.2024

Antti Parpo, järjestämisjohtaja 14.3.2024 ja 13.2.2025

Laura Saurama, konsernipalvelujohtaja 14.3.2024 ja 13.2.2025
Mikko Pakarinen, sote-palvelujen tulosaluejohtaja 14.3.2024
Mikko Pietilä, tulosaluejohtaja 11.4.2024 ja 13.3.2025
Eeva-Sirkku Pöyhönen, tulosaluejohtaja 11.4.2024 ja 13.3.2025
Vesa Halonen, tulosaluejohtaja 11.4.2024 ja 27.3.2025
Noora Nordberg, henkilöstöjohtaja 11.4.2024 ja 13.3.2025
Minna Ainasvuori, vastuunalainen JHT-tilintarkastaja, JHT, HT, BDO 11.4.2024,
13.6.2024, 12.12.2024 ja 10.4.2025
Pasi Oksanen, asiakkuusjohtaja, 16.5.2024
Karoliina Luukkainen, johtava asiantuntija, Hyte-palvelut 16.5.2024
Timo Seppälä, kiinteistöjohtaja 5.9.2024
Johanna Mäki-Laurila, projektikoordinaattori 5.9.2024
Anita Laukkonen, työhyvinvointipäällikkö 10.10.2024
Tommi Väyrynen, päihde- ja mielenterveyspalvelujen johtaja 10.10.2024
Jukka Annunen, ohjelmajohtaja 14.11.2024
Marjaana Siirala, tietojohdaja 14.11.2024
Maria Roos, viestintäjohtaja 14.11.2024
Sanna Nummelin, viestintäpäällikkö 14.11.2024
Marika Lehtinen, työikäisten palvelujen johtaja 12.12.2024
Tapio Järvenpää, ohjelmajohtaja 12.12.2024
Minna Näsman, rahoituspäällikkö, vt. talousjohtaja, 27.3.2025

Tarkastuslautakunnan työtä tukee Varhan ulkoisen tarkastuksen yksikkö. Yksikkö valmistelelee tarkastuslautakunnan käsiteltäväksi tulevat asiat sekä avustaa lautakuntaa toiminnan ja talouden arviointitehtävissä. Ulkoinen tarkastus huolehtii myös lakisääteisten sidonnaisuusilmoitusten käsittelystä. Yksikköön kuuluu kolme viranhaltijaa: arviointijohtaja Rami Aaltonen (kokouksien esittelijä), arviointipäällikkö Tero Nieminen (kokouksien sihteeri) ja tuloksellisuustarkastaja Tuuli Holvitie (kokouksien tekninen sihteeri). Heinäkuun 2024 loppuun lautakunnan esittelijänä toimi eläkkeelle jäänyt arviointijohtaja Synnöve Niemi. Tarkastuslautakunta ja ulkoinen tarkastus tekevät yhteistyötä muiden hyvinvointialueiden sekä kuntien tarkastuslautakuntien ja tarkastusyksiköiden kanssa.

Ulkoinen tarkastus haastatteli vuoden 2024 ja kevätkauden 2025 aikana seuraavat viranhaltijat ja asiantuntijat:

Katariina Huikko, kumppanuusjohtaja, 16.12.2024

Eeva Etholen, vt. hankintapäällikkö, 16.12.2024

Jaana Räsänen, strategisen hankinnan ja sopimushallinnan päällikkö, 16.12.2024, 2.1.2025, 31.1.2025

Noora Horsti, controller, ikääntyneiden tulosalue, 20.12.2024

Sari Hietala, vammaispalvelujen johtaja, 2.1.2025, 18.3.2025

Kirsi Koski-Pärnä, erityisasiantuntija, 3.1.2025, 26.3.2025

Kalle Rautava, taloussuunnittelija, 10.1.2025

Samuli Koskinen, ostopalvelupäällikkö, ikääntyneiden tulosalue, 16.1.2025, 21.1.2025

Salla Lindegren, asiakasohjauksen johtaja, ikääntyneiden tulosalue, 30.1.2025, 31.3.2025

Kerkko Purhonen, järjestelmäpäällikkö, 6.2.2025

Tommi Haapala, controller, sote-palvelut, 19.2.2025

Niina Kankaanpää, pääluottamusmies, Jyty, 21.2.2025

Mika Leivo, logistiikkapäällikkö, 25.2.2025

Jukka Annunen, ohjelmajohtaja, 26.2.2025

Pia Jormakka, pääluottamusmies, Tehy 28.2.2025

Kalle Hjerppe, kehittämispäällikkö, 3.3.2025

Janne Sjölund, pääluottamusmies, JHL, 5.3.2025

Hannele Heine, pääluottamusmies, JUKO, 6.3.2025

Tuula-Marja Mantere, sopimusasiantuntija, 19.3.2025

Jennina Viikari, tietojohtamisen palvelupäällikkö, 21.3.2025

Marja Rosenqvist, taloussuunnittelija, 24.3.2025

Tarja Toivola, talousneuvoja, 23.4.2025

Sami Salmivirta, palvelupäällikkö, 23.4.2025

Tarkastuslautakunta apunaan ulkoinen tarkastus kilpailuttaa määräajoin Varhan tilintarkastusyhteisön. Varhan tilikausien 2022–2025 tilintarkastusyhteisönä toimii aluevaltuuston päätöksen mukaan BDO Oy ja vastuunalaisena tilintarkastajana JHT, HT Minna Ainasvuori. Tilintarkastusyhteisö kilpailutetaan jälleen vuonna 2025.

3 Yhteenveto havainnoista ja suosituksista

Taloudellisia ja toiminnallisia tavoitteita koskevat havainnot

- Muutetun talousarvion tavoitteet ovat olemukseltaan hyvin erilaiset verrattuna alkuperäisiin. Muutetun talousarvion tavoitteet ovat enemmänkin jo tapahtuneen tilanteen toteamista. Tarkastuslautakunta toivoo, että taloudenseuranta saadaan jatkossa tilaan, jossa toteumaa pystytään vertaamaan alkuperäiseen tavoitteeseen.
- Tarkastuslautakunta on havainnut, että jos kotihoitoa pystytään kohdistamaan palvelua eniten tarvitseville asiakkaille, sillä on vaikutus ympärivuorokautisen palveluasumisen tarpeeseen ja kysyntään.
- Tarkastuslautakunta näkee hyvänä sen, että perusterveydenhuollossa on paikan päällä tapahtuvien käyntien lisäksi kehitetty muitakin palvelukanavia.
- Tarkastuslautakunta pitää esimerkiksi hoitopäiviin ja leikkaustoimenpiteisiin keskittyviä määrällisiä tavoitteita haasteellisena toiminnan kehittymisen ja vaikuttavuuden arvioinnin näkökulmasta.

Taloudellisia ja toiminnallisia tavoitteita koskevat suositukset

- Tarkastuslautakunta suosittelee varmistamaan, että kaikkien tarvittavien toimintojen osalta saadaan kerättyä riittävä tieto asiakastytyvyyden mittaamista varten.
- Tarkastuslautakunta korostaa, että säästö päätösten yhteydessä tulisi kyetä tekemään tarkemmat vaikuttavuusanalyysit siitä, miten tavoiteltavat säästöt konkreettisesti vaikuttavat toimintaan.

Strategisia tavoitteita ja talouden suunnittelua koskevat havainnot

- Tarkastuslautakunta huomauttaa, että hyvinvointialueella on eri tasoisia asetettuja tavoitteita kaiken kaikkiaan lukumäärällisesti paljon.
- Valtuustotason strategisia tavoitteita on asetettu 17. Näistä toteutui 9 eli vähän yli puolet. Vastaavasti 8 tavoitetta ei toteutunut. Osassa toteutumattomista tavoitteista toteuma oli kuitenkin hyvin lähellä.

- Henkilöstöön liittyen strategisten tavoitteiden mittareina käytetään vain sairauspoissaolojen määrää ja suositteluhalukkuutta, vaikka henkilöstöohjelmalla on neljä osa-aluetta. Mittarit eivät tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan tarkoituksenmukaisesti kata kaikkia henkilöstötavoitteita.
- Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että päätettävät tuottavuus- ja taloudellisuusohjelmat ovat sisällöllisesti sellaisia, että niiden tavoitteet ovat todellisuudessa myös mahdollisia saavuttaa.
- Tarkastuslautakunta kuitenkin muistuttaa, että tuottavuus- ja taloudellisuusohjelmassa tehdyillä säästöillä on väistämättä vaikutuksia asiakkaille järjestettäviin palveluihin ja niiden laatuun. Näiden osalta säästöjen tosiasiallisia seurauksia voidaan arvioida vasta myöhemmin.
- Tarkastuslautakunta huomauttaa, että hyvinvointialueiden rahoitusjärjestelmän jaksottuvuus, lainanottovaltuuden myöntämisen kriteerit sekä esimerkiksi pitkät vuokrasopimukset kuntien kanssa ovat ajaneet Varhan tilanteeseen, jossa yt-neuvottelujen käynnistäminen jää ainoaksi todelliseksi lyhyen aikavälin keinoksi sopeuttaa taloutta. Organisaation sisällä on kuitenkin ollut erittäin suurta epäselvyyttä siitä, mikä on kaiken kaikkiaan ollut yt-neuvotteluiden lopulliset lopputulokset koko organisaatiolle.
- Tarkastuslautakunta pitää ongelmallisena, että siirtymätasaus pienentää Varhan tarveperusteista rahoitusta.
- Kumulatiivisen alijäämän kattaminen siirtymätasauksen samalla pienentäessä tarveperusteista rahoitusta on Varhalle ja viidelle muulle hyvinvointialueelle erityisen haastavaa. Tämä saattaa johtaa näiden hyvinvointialueiden asukkaiden kannalta kohtuuttomiin ja lyhytnäköisiin säästötoimenpiteisiin.
- Tarkastuslautakunta huomauttaa, että talouden tasapainottamisohjelman myötä hyvinvointialueen tulee tarkastella kriittisesti toimintamenojaan, jolla saattaa olla negatiivisia vaikutuksia mahdollisuuksiin järjestää lakisääteisiä palveluita. Siten valtioneuvoston lainanottovaltuuspäätöksen ehdot aiheuttavat Varhalle myös ristiriitaisia tavoitteita.

Strategisia tavoitteita ja talouden suunnittelua koskevat suositukset

- Tarkastuslautakunta suosittelee tarkentamaan tavoitteiden asetantaa siten, että tavoitteista on selkeämmin nähtävissä tavoitteen konkreettinen sisältö.
- Tarkastuslautakunta näkee tulevien palkkaratkaisujen lisäksi hankintasopimusten kilpailutusten kautta tapahtuvan mahdollisen hinnan nousun olevan merkittävä taloudellinen riskitekijä. Tarkastuslautakunta korostaa, että tähän tulee riskienhallinnallisesti kiinnittää erityistä huomiota, jotta negatiivisilta yllätyksiltä vältytään kesken talousarviovuoden.
- Tarkastuslautakunta kehottaa hyvinvointialuetta ratkaisemaan jatkohoitopaikkoihin liittyvät ongelmat ja toteaa, että ne eivät enää voi tulla organisaatiolle yllätyksenä. Jatkohoitopaikkaa odottaessa asiakas on käytännössä kalliissa hoitopaikassa epätarkoituksenmukaisessa hoidossa. Lisäksi tarpeettomassa käytössä oleva päivystyspaikka vaikeuttaa akuuttia hoitopaikkaa tarvitsevan hoitoa.
- Tarkastuslautakunta suosittelee, että henkilöstötavoitteiden mittareita uudistettaisiin kattamaan kaikki henkilöstötavoitteiden osa-alueet: henkilöstön saatavuus, osaaminen sekä työnjako, johtamisen kehittäminen sekä yhteisöllisyys ja brändi.
- Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan henkilöstön hyvinvoinnin ja turvallisuuden huomioiminen voi osaltaan parantaa Varhan haluttavuutta työnantajana, mutta tämä edellyttää myös yhteistoimintaneuvottelujen jälkeistä toiminnan vakaannuttamista ja henkilöstön turvallisuuden tunteen vahvistamista. Tarkastuslautakunta suosittelee, että organisaatiossa huomioidaan yhteistoimintaneuvottelujen aiheuttama henkilöstön kuormitus ja pyritään panostamaan nimenomaan siihen liittyvään hyvinvoinnin kehittämiseen.
- Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että toiminnan tehostamista ja säästämistä ei irroteta palvelutuotannosta irralliseksi kokonaisuudeksi. Tietoon perustuvan päätöksenteon näkökulmasta Varhan tulee jatkuvasti kehittää toimintaansa siten, että jatkuvasti ymmärretään paremmin, miten resurssien kohdentaminen vaikuttaa palvelutuotantoon.
- Tarkastuslautakunta haluaa korostaa, että siirtymätasauksen aiheuttama paine säästötoimenpiteille Varhassa ei saa johtaa asiakkaiden kannalta epätarkoituksenmukaisiin ratkaisuihin.

Tarkastuslautakunnan teemakohtaiset havainnot

- Uusien asiakas- ja potilastietojärjestelmien käyttöönotto on ollut käyttäjähenkilöstölle vaativa, aikaa vievä prosessi ja henkilöstö ansaitsee kiitosta muutoksensietokyvystään.
- Asiakas- ja potilastietojärjestelmien kustannusten ja säästöjen vertailu aiempiin vuosiin on haastavaa tiedon ja kulujen sirpaloituneisuuden vuoksi. Tarkastuslautakunta suhtautuu varauksella taloudellisen säästöpotentiaalin toteutumiseen ja aikatauluun. Tarkastuslautakunta kuitenkin muistuttaa, että järjestelmien yhdistämisen ja uusimisen syy on ensisijaisesti operatiivisen työn helpottaminen ja ajallisten resurssien vapauttaminen muuhun toimintaan, ei järjestelmistä mahdollisesti saatava säästöpotentiaali. Säästöpotentiaalin toteutuminen voidaan todentaa vasta tulevina vuosina.
- Varhan strategiassa kestävän kehityksen näkökulmat huomioidaan laajasti ja kestävä kehitys on yksi toiminnan keskeisistä arvoista. Varhan kilpailutuksissa kestävän kehityksen vakiokriteerejä ei ole laajamittaisesti otettu käyttöön, vaan kestävän kehityksen huomioimisessa ollaan lähinnä lakisääteisellä minimitasolla. Hankinnoilla on organisaatiossa merkittävä rooli kestävän kehityksen lupauksen toteutumisessa.
- Varhan hankintapalveluilla on haasteita määrittää oma tehtäväkenttensä ja vastuunsa, johon hankintapalvelut kokevat tarvitsevansa laajemmin organisaation apua.
- Lautakunnan näkemyksen mukaan on ristiriitaista, että yhteistoimintaneuvottelut, jotka tähtäävät kustannusten vähentämiseen, vaikuttavat myös Varhan hankintojen toteuttamiseen henkilöstöresursoinnin kautta. Onnistuneilla kilpailutuksilla voidaan luoda merkittäviä säästöjä.
- Hankittaessa ostopalveluja valintaperusteena pitää käyttää kokonaistaloudellista edullisuutta.
- On ongelmallista, että joidenkin Varhan palveluiden osalta ostopalvelun suoritemäärät eivät ole selvillä tai niiden selvittäminen vaatii huomattavan paljon manuaalista työtä.

- Tarkastuslautakunta näkee riskinä sen, että päihde- ja mielenterveyspalveluiden hajautuneen toteutustavan vuoksi kustannusten kohdentaminen toimintaan vaikeutuu. Tämä nostaa myös riskiä sille, että se vaikeuttaa palvelujen laadun sekä kustannusten läpinäkyvyyttä asiakasprosesseissa.
- Tiivis yhteistyö sisäisten ja ulkoisten toimijoiden kanssa on olennainen osa työikäisten palvelujen toteutusta.
- Kevyemmät ratkaisut eivät aina kohtaa asiakkaiden tarpeita päihde- ja mielenterveyspalveluissa, mikä voi johtaa raskaampiin palveluihin siirtymiseen. Näihin haasteisiin varautuminen edellyttää tarkempaa ja pidempiaikaista asiakkaiden palvelutarpeen ja toimintakyvyn arviointia sekä sopimusten seuranta ja palveluihin pääsyn kriittistä tarkastelua.
- Uudella Varha-sovelluksella tavoitellaan säästöjä sekä asiakkaiden palvelujen käyttäjäkokemuksen parantumista. Sovelluksen käyttöönottoprojekti on arvioiden perusteella näiden osalta onnistunut.
- Varha-sovelluksen käyttöönotto on ollut hieno onnistuminen organisaatiolle, erityisesti huomioiden Varhan samanaikaiset säästötavoitteet. Sovelluksen käyttöönotto on osoitus Varhan innovatiivisuudesta. Sovelluksen kehitys on myös hyvä esimerkki positiivisista investoinneista.

Tarkastuslautakunnan teemakohtaiset suositukset

- Tarkastuslautakunta nostaa asiakas- ja potilastietojärjestelmien teemasta erityisesti tärkeäksi kehittämiskohteeksi sijaisten sujuvan ja jatkuvan koulutuksen sekä käyttäjätunnusten saatavuuden.
- Tarkastuslautakunta suosittelee, että henkilöstöltä kerätään APT-järjestelmien käyttöönotosta palautetta ja pyritään tekemään palautteen perusteella parannuksia järjestelmien käytettävyyteen.
- Tarkastuslautakunta huomauttaa, että tulevissa APTJ-kilpailutuksissa tulisi kiinnittää erityistä huomiota tiedonsiirron sujuvuuteen vanhan ja uuden järjestelmän välillä, sekä soveltuvilta osin tiedonsiirron oli automatisointiin.
- Varhan hankintayksikkö ei yksin pysty määrittämään omaa tehtäväkenttäänsä, vaan Varhan tulisi organisaatiotasolla vahvemmin määritellä hankintojen vastuualueet, siirtäen tarpeen mukaan tehtäviä sisäisille sidosyksiköille tai lisäresursoimalla hankintoja, mikäli vastuut jäävät heille.

- Hankintojen kaksikielisyyteen tulisi panostaa, tarvittaessa henkilöresursseja lisäämällä. Esimerkiksi ruotsinkieliset tarjoukset tulisi hyväksyä.
- Hankintapalveluiden tulisi panostaa markkinatuntemukseen, jotta he voisivat luoda kestävän kehityksen tavoitteiden mukaisia kilpailutusprosesseja ja -ehtoja, mitkä eivät kuitenkaan tarpeettomasti nostaisi kilpailutusten hintoja. Kilpailutuksissa tulee huomioida myös kestävän kehityksen tavoitteiden määrittämät eettiset näkökulmat.
- Tilintarkastuksen väliraportissa mainitut hankintoihin liittyvät riskit ja haasteet tulee pyrkiä korjaamaan mahdollisimman nopeasti.
- Ostopalveluiden tietojen kerääminen olisi työntekijöiden ajankäytön kannalta järkevää hoitaa sähköisenä (koneellisenä) siirtona palveluntuottajalta Varhan järjestelmiin.
- Tarkastuslautakunta suosittaa PSOP-järjestelmän käytön laajentamista ikääntyneiden ja sote-palveluiden tulosalueilla.
- Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että ostopalveluiden suoritemäärien raportointiin saadaan sujuvat ja luotettavat käytännöt. Suoritemäärien raportoinnin tulee tapahtua mielellään ilman manuaalista työtä Varhalla. Luontevinta olisi, jos palveluntuottajat raportoisivat suoritemäärät laskutuksen yhteydessä. Suoritetiedot pitäisi saada tallennettua Varhalla sellaiseen järjestelmään, josta ne on helppo raportoida.
- Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan pitäisi käydä avoimempaa keskustelua siitä, miten päihde- ja mielenterveyspalvelujen järjestäminen jakautuu perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon välillä ja miten sitä on syytä toteuttaa siellä.
- Tarkastuslautakunta suosittelee, että päihde- ja mielenterveyspalveluiden kustannuslaskennan kehittämiseen resursoidaan riittävästi toiminnan läpinäkyvyyden kehittämiseksi.
- Tarkastuslautakunta suosittelee, että viestintää Varha-sovelluksen ominaisuuksista ja päivittymisistä vahvistetaan, jotta käyttäjillä on ajantasaista tietoa siitä, mitä palveluita sovellus tarjoaa ja miten sitä voi hyödyntää. Lisäksi sovelluksen markkinointia suositellaan jatkettavan.

- Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että Varha-sovelluksen integraatioita muihin järjestelmiin kehitettäisiin, jotta asiakas voi hallita koko hoitopolkuaan yhden sovelluksen kautta. Tarkastuslautakunta suosittelee, että selvitetäisiin mahdollisuutta myös palvelujen maksamiseen sovelluksen välityksellä.
- Tarkastuslautakunta suosittelee luomaan Varha-sovellukselle selkeät mittarit sen vaikuttavuuden arvioimiseksi, huomioiden esimerkiksi säästöt, asiakastyytyväisyys ja palvelupuheluiden väheneminen. Lisäksi palvelujen kysynnän muutoksia ja palveluketjujen toteutumista tulee seurata jatkuvasti.

4 Talousarviotavoitteiden toteutumista koskevat havainnot

4.1 Taloudellisten tavoitteiden toteutuminen

Aluevaltuusto hyväksyi hyvinvointialueen talousarvion vuodelle 2024 kokouksessaan 20.12.2023. Talousarvion sitovuustaso asetettiin tuloslaskelmaosaan tasolla vuosikate ja pysyvien vastaavien investointimenot yhteensä. Vuoden 2024 talousarvion sitovia taloudellisia tavoitteita muutettiin aluevaltuuston päätöksellä 13.11.2024.

Taloudelliset tavoitteet,1000 eur	Alkuperäinen TA2024	Muutokset vuonna 2024	Muutettu TA2024*	Toteuma 2024	Toteuma -% vrt. muutettu TA2024	Poikkeama ylitys (+) /alitus (-) vrt. muutettu TA2024	Toteuma -% vrt. alkup. TA2024
Toimintatuotot, ulkoiset erät	370 868,9	17 030,4	387 899,3	396 731,1	102,3 %	8 831,8	107,0 %
Toimintakulut, ulkoiset erät	2 466 109,4	90 585,5	2 556 694,9	2 528 571,4	98,9 %	-28 123,5	102,5 %
Toimintakate, ulkoiset erät	-2 095 240,5	-73 442,6	-2 168 683,1	-2 131 680,7	98,3 %	37 002,4	101,7 %
Vuosikate	-31 319,5	-74 079,3	-105 398,8	-67 747,8	64,3 %	37 651,0	216,3 %
Yli- (+) / Alijäämä (-)	-84 702,5	-71 866,1	-156 615,1	-118 612,5	75,7 %	38 002,6	140,0 %
Investointimenot	112 226		112 226	60 387	53,8 %	-51 839	53,8 %

Taulukko 1. Hyvinvointialueen taloudellisten tavoitteiden toteutuminen

Ulkoisia toimintatuottoja koskeva taloudellinen tavoite saavutettiin. Muutettu tavoite oli 387,9 M€, joka ylitettiin 2,3 %. Toimintatuottoja saatiin 396,7 M€, mikä ylitti tavoitteen 8,8 M€.

Ulkoisia toimintakuluja koskeva taloudellinen tavoite toteutui. Ulkoisten toimintakulujen muutettuna tavoitteena oli 2.556,7 M€. Toteuma oli 2.528,6 M€, tavoite alittui 28,1 M€.

Muutettu toimintakatetavoite oli -2.168,7 M€. Toteuma oli -2.131,7, tavoite alittui 37 M€. Tavoite toteutui.

Vuosikatetta koskeva sitova taloudellinen tavoite toteutui. Muutettu tavoite oli -105,4 M€. Toteuma oli -67,7 M€, joka alitti tavoitteen 37,7 M€.

Muutettu alijäämätavoite oli -156,6 M€. Toteuma oli -118,6 M€, tavoite alittui 38 M€. Tavoite toteutui.

Investointimenojen toteuma oli 60,4 M€. Talousarviossa asetettu sitova tavoite oli 112,2 M€ ja se alittui 51,8 M€. Investointimenoja koskeva tavoite toteutui.

Muutettuihin taloustavoitteisiin verrattuna kaikki taloudelliset tavoitteet toteutuivat.

Havainnot

Tarkastuslautakunta haluaa muistuttaa, että muutetun talousarvion tavoitteet ovat olemukseltaan hyvin erilaiset verrattuna alkuperäisiin. Muutetun talousarvion tavoitteet ovat enemmänkin jo tapahtuneen tilanteen toteamista ja siksi niiden merkitys on erilainen. Tarkastuslautakunta toivoo, että taloudenseuranta saadaan jatkossa tilaan, jossa toteumaa pystytään vertaamaan alkuperäiseen tavoitteeseen.

4.2 Toiminnallisten tavoitteiden toteutuminen

Tarkastuslautakunta on arvioinut hyvinvointialueen toiminnallisten tavoitteiden toteutumista. Tavoitteiden painopisteet ja sisällöt vaihtelevat tulosalueittain.

Tarkastuslautakunta käy seuraavassa läpi keskeisimmät toiminnalliset tavoitteet ja niiden toteutumisen.

Ikääntyneiden tulosalue

Ikääntyneiden tulosalueen toiminnalliset tavoitteet vuodelle 2024 olivat määrällisiä tavoitteita, joissa korostuu palvelurakennemuutokseen liittyvä tavoite eli peittävyyslukujen muutos.

Jatkuvan seurannan toiminnalliset tavoitteet

Palvelu	Tunnusluku	Toteuma 2023	Tavoite 2024	Toteuma 2024
Palveluiden peittävyys				
Ympäri vuorokautinen palveluasuminen	Peittävyys 75 vuotta täyttäneistä	6,50 %	enintään 6,8 %	6,27 %
Laitospalvelu (vanhainkodit)	Peittävyys 75 vuotta täyttäneistä	0,50 %	enintään 0,4 %	0,50 %
Yhteisöllinen asuminen	Peittävyys 75 vuotta täyttäneistä	0,50 %	1,00 %	0,67 %
Kotihoito, säännöllinen	Peittävyys 75 vuotta täyttäneistä	13,90 %	15,00 %	13,06 %
Omaishoidon tuki	Peittävyys 75 vuotta täyttäneistä (vuoden aikana)	4,50 %	4,2 % tai enemmän	4,26 %
Odotusajat				
Ympäri vuorokautinen palveluasuminen	Keskimäärin asian vireille tulosta	65	< 90 päivää	53 päivää
Omaishoidon tuki	Keskimäärin asian vireille tulosta	27	< 30 päivää	25 päivää

Taulukko 2. Ikääntyneiden tulosalueen jatkuvan seurannan toiminnalliset tavoitteet

Ympäri vuorokautiselle palveluasumiselle asetettu peittävyystavoite oli enintään 6,8 %. Toteuma oli 6,27 %, joten tavoite toteutui. Tämä tavoite on myös valtuustotason strateginen tavoite.

Laitospalvelun peittävyystavoite oli enintään 0,4%. Laitospalvelun peittävyyslukuun laskettiin vuonna 2024 mukaan lyhytaikaishoidon asiakkaat. Toteuma oli 0,5%. Tavoite ei toteutunut.

Yhteisöllisen asumisen peittävyystavoite 1,0 % ei toteutunut. Peittävyysluvun toteuma 0,67 % nousi jonkin verran aiemmasta vuodesta, mutta ei riittänyt vuoden 2024 tavoitteen saavuttamiseen. THL:n syksyllä 2024 julkaistun alueellisen asiantuntija-arvion mukaan yhteisöllisen asumisen lisääminen Varhan ikääntyneiden palveluissa vaatii sekä investointeja että vahvaa yhteistyötä alueen muiden toimijoiden kanssa. Toiminta on vielä käynnistymisvaiheessa ja vaatii panostuksia tavoitteisiin pääsemiseksi.

Säännöllisen kotihoidon peittävyystavoite oli 15,0 %. Toteuma oli 13,06 % ja se laski edellisestä vuodesta. Tavoite ei toteutunut. Varhan omien arvioiden mukaan kotiin annettava kuntouttava arviointitoiminta on auttanut kohdentamaan kotihoidon palveluita niille asiakkaille, jotka tarvitsevat palvelua. Täten palvelua on pystytty antamaan enemmän asiakkuudessa oleville, mikä on vaikuttanut laskevasti peittävyyslukuun.

Tarkastuslautakunta on havainnut, että jos kotihoitoa pystytään kohdistamaan palvelua eniten tarvitseville asiakkaille, sillä on vaikutus ympäri vuorokautisen palveluasumisen tarpeeseen ja kysyntään. Kotihoidon etähoivan asiakasmäärä on kasvanut.

Omaishoidon tuen peittävyys toteuma oli 4,26 %, tavoite oli 4,2 %. Tavoite toteutui.

Ympäri vuorokautisen palveluasumisen odotusajat ovat lyhentyneet. Tavoiteaika oli alle 90 päivää ja toteuma 53 päivää, joten tavoite saavutettiin. Tarkastuslautakunta pitää odotusajan merkittävää lyhenemistä hyvänä, vaikka lyheneminen pääosin saavutettiin ostopalvelua lisäämällä. Lyhentynyt odotusaika kertoo siitä, että taloudellisten säästöpainneiden ohella asiakasnäkökulma tulee huomioitua toiminnassa.

Omaishoidon tuen odotusajan tavoitteena oli alle 30 päivää. Tavoiteaika oli alle 30 päivää ja toteuma 25 päivää, tavoite toteutui.

Sote-palveluiden tulosalue

Sote-palveluissa vuoden 2024 toiminnallisina tavoitteina olivat alla näkyvät tavoitteet.

Jatkuvan seurannan toiminnalliset tavoitteet

Sote-palvelut	Toteuma	Tavoite 2024	Poikkeama %-yks.
Asiakastytyväisyys, NPS	78	>80	2,5 %
Työntekijän halu suositella Varhaa työnantajana (TTL)	46,3	>30	16,3 %
Suun th hoitoonpääsy, yli 120 vrk odottaneita	7 %	0 %	-7,0 %
PTH hoitoonpääsy, yli 14 vrk odottaneita	17 %	0 %	-17,0 %
Etäasiointikäyntien osuus kaikista PTH vastaanotoista	28 %	>30%	-2,0 %
Lastensuojelun sijoitukset kodin ulkopuolelle	pieneni	pienenee	

Taulukko 3. Sote-palveluiden tulosalueen jatkuvan seurannan toiminnalliset tavoitteet

Sote-palveluissa asiakastytyväisyyttä mitataan NPS-kyselyllä¹. Kyselyn tietovaranto kerätään toimipisteissä olevien palautelaitteiden näppäimiä painamalla. Laitteella tehtävän kyselyn luotettavuutta vähentää se, että palautteenantaja voi painaa laitteen nappulaa useampaan kertaan. Lisäksi laitteen sijoittelu toimipisteessä voi vaikuttaa vastaustuloksiin.

¹ NPS® eli Net Promoter Score tarkoittaa suositteluindeksiä eli sitä, kuinka todennäköisesti asiakkaat suosittelisivat yritystä, tuotetta tai palvelua ystävilleen tai kollegoilleen. NPS-suositteluindeksi lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosenttiosuus suosittelijoiden prosenttiosuudesta: $NPS = (\% \text{-osuus suosittelijoista}) - (\% \text{-osuus arvostelijoista})$. Tuloksena saadaan suositteluindeksi asteikolla -100 (kaikki asiakkaat ovat arvostelijoita) – 100 (kaikki asiakkaat ovat suosittelijoita). NPS-luvut vaihtelevat eri toimialoilla.

NPS-kyselyissä korostuu terveydenhuollon asiakaspalaute. Palauslaitteita on sijoitettu mm. sote-asemille, päivystyksiin sekä suun terveydenhuollon ja mielenterveys- ja päihdepalveluiden toimipisteisiin. Kyselyn tuloksille oli asetettu tavoitteeksi yli 80. Tavoite ei toteutunut, vaikka toteuma 78 olikin lähellä tavoitetta.

Kaiken kaikkiaan asiakaspalautteen antamiseen on Varhalla erilaisia teknisiä ratkaisuja, joista palautelaitteet ovat tällä hetkellä yksi tärkeä osa. Laitteen etuna on se, että palaute annetaan käynnin yhteydessä, jolloin palaute linkittyy tiettyyn toimipisteeseen ja sen palveluihin. Asiakaspalautteen antamista ollaan Varhalla parhaillaan kehittämässä.

Osassa toiminnoista toiminta on sen luonteisia, joissa tämän kaltainen tyytyväisyyskysely ei anna todellista kuvaa asiakastyytyväisyydestä. Tarkastuslautakunta kuitenkin suosittelee varmistamaan, että kaikkien tarvittavien toimintojen osalta saadaan kerättyä riittävä tieto asiakastyytyväisyyden mittaamista varten.

Työtyytyväisyyttä voidaan mitata sillä, kuinka paljon työntekijä haluaa suositella työnantajaansa muille. Sote-palveluissa oli asetettu tavoite ”Työntekijän halu suositella Varhaa työnantajana”, tavoitearvoksi oli asetettu yli 30. Toteuma oli 46,3, tavoite toteutui.

Perusterveydenhuollon hoitoon pääsyn osalta tavoitteena oli puolittaa 14 vrk hoitoon pääsyajan ylittäneiden määrän osuus käynneistä. Vuonna 2023 toteuma oli 28 %. Toteuma vuonna 2024 oli 17 %, tavoite ei toteutunut. Hoitoon pääsyajan ylittäneiden osuuden olisi pitänyt olla 14%, jotta tavoite olisi saavutettu. Tarkastuslautakunta pitää hyvänä kehityssuuntana sitä, että hoitoon pääsyajan ylittäneiden osuus pienentyi kuitenkin 39%.

Hoitoon pääsyajan ylittäneiden osuus oli saatu vuoden 2024 alkupuolella pienemmäksi virka-ajan ulkopuolisen klinisen lisätyön avulla. Kliininen lisätyö jouduttiin lopettamaan loppukevällä 2024 osana säästötoimenpiteitä, minkä seurauksena hoitoon pääsyajan ylittäneiden osuus kasvoi loppuvuoden aikana.

Tämä tavoite on myös valtuustotason strateginen tavoite. Tämän lisäksi se on osaprojekti strategisessa hankkeessa ”Hanke 01. Palveluiden ja hoidon saatavuus ja jatkuvuus - avoterveydenhuolto, suun terveydenhuolto ja toimintakykyä tukevat palvelut”.

Koska kyseinen tavoite on ollut myös valtuustotason strateginen tavoite, pitää tarkastuslautakunta säästöjen kohdistamista esim. kliniseen lisätyöhön osin ristiriitaisena.

Tarkastuslautakunta korostaa, että säästöpäätösten yhteydessä tulisi kyetä tekemään tarkemmat vaikuttavuusanalyysit siitä, miten tavoiteltavat säästöt konkreettisesti vaikuttavat toimintaan.

Suun terveydenhuollon hoitoon pääsyn osalta tavoitteena oli puolittaa niiden suun terveydenhuollon potilaiden osuus odottaneista, joilla hoitoon pääsyaika ylittää 4 kk. Vuonna 2023 toteuma oli 18 %. Toteuma vuonna 2024 oli 7 % ja se pieneni vuodesta 61%. Tavoite toteutui. Tämä tavoite on myös valtuustotason strateginen tavoite. Tämän lisäksi se on osaprojekti strategisessa hankkeessa ”Hanke 01. Palveluiden ja hoidon saatavuus ja jatkuvuus - avoterveydenhuolto, suun terveydenhuolto ja toimintakykyä tukevat palvelut”.

Hoitoon pääsyn tavoitteet ovat perusteltuja sekä sote-palveluiden toiminnallisina tavoitteina että osana Varhan strategisia tavoitteita ja hankkeita. Hoitoon pääsy on monelle asiakkaalle keskeinen kokemus Varhan palveluista sekä Varhan oman toiminnan kannalta keskeistä.

Etäkontaktien osuus kaikista perusterveydenhuollon käynneistä oli Varha-tasolla 28 % joulukuussa 2024. Tavoite etäasioinnille oli yli 30% osuus kaikista perusterveydenhuollon käynneistä. Tavoite ei toteutunut, toteuma tosin oli lähellä tavoitetta. Tarkastuslautakunta näkee hyvänä sen, että paikan päällä tapahtuvien käyntien lisäksi on kehitetty muitakin palvelukanavia. Etäasiointia pitää käyttää vain tarkoituksenmukaisissa tilanteissa. Etäasioinnin lisääntyminen ei saa korvata tarpeellisia käyntejä paikan päällä. Lisäksi tulee huomioida asiakkaiden yhdenvertaisuuden toteutuminen.

Kodin ulkopuolelle tapahtuvien lastensuojelun sijoitusten osalta tavoitteena oli pienempi määrä kuin vuonna 2023. Tavoite toteutui. Tarkastuslautakunta huomauttaa, että toteutuminen käytännössä tarkoittaa sitä, että sijoituspäätösten määrä on vähentynyt ja uusia huostaanottoja tehtiin vähemmän. Kaiken kaikkiaan sijaishuollossa olevien huostaanotettujen lasten määrä kuitenkin kasvoi. Tähän vaikutti siis ennen kaikkea jo aikaisemmin tehdyt huostaanotot. Tarkastuslautakunta suosittelee tarkentamaan tavoitteiden asetantaa siten, että tavoitteista on selkeämmin nähtävissä tavoitteen sisältö. Tarkoituksena olisi välttää tilanne, jossa saman tavoitteen toteuma vaihtelee eri lähteistä riippuen siitä, mitä toiminnan osa-aluetta tavoite pitää sisällään.

Sairaalapalveluiden tulosalue

Sairaalapalveluissa toiminnalliset tavoitteet vuodelle 2024 oli asetettu oman tuotannon eri toimintojen määrällisinä tavoitteina. Tavoitteet ja toteumat on esitetty alla olevassa kuvassa. Toteuma jäi tavoitetta pienemmäksi lähes kaikilla osa-alueilla. Psykiatrian ja akuuttihoidon avohoidon osalta tavoitteet saavutettiin. Hoitojaksojen määrä väheni suhteellisesti enemmän kuin hoitopäivien määrä, mikä ilmentää keskimääräisen hoitjakson pituuden kasvua. Vuonna 2023 hoitjakson pituus oli keskimäärin 6,59 vrk ja vuonna 2024 7,03 vrk.

Tyks/sairaalapalvelut			
Tuotantosuunnitelma 2024	Toteuma 2024	Tavoite 2024	Toteuma -%
Hoitojaksot, oma tuotanto	60 429	66 493	90,9 %
Somaattinen erikoissairaanhoito	45 146	50 513	89,4 %
Perustason hoito	12 429	13 000	95,6 %
Psykiatrinen hoito	2 854	2 980	95,8 %
Hoitopäivät, oma tuotanto	429 863	463 053	92,8 %
Somaattinen erikoissairaanhoito	175 764	182 103	96,5 %
Perustason hoito	196 619	222 700	88,3 %
Psykiatrinen hoito	57 480	58 250	98,7 %
Avohoito, oma tuotanto	1 220 338	1 273 326	95,8 %
Somaattinen erikoissairaanhoito*	821 159	873 526	94,0 %
Perustason hoito*	27 464	42 300	64,9 %
Psykiatrinen hoito	255 800	247 500	103,4 %
Akuutti hoito	115 915	110 000	105,4 %
Leikkaussalitoimenpiteet	35 904	37 743	95,1 %
Somaattinen erikoissairaanhoito	35 904	37 743	95,1 %

*Toteumaluvuista puuttuu muihin potilasjärjestelmiin kuin uranukseen kirjautuneet avohoitokäynnit

Taulukko 4. Sairaalapalveluiden tulosalueen toiminnalliset tavoitteet

Tarkastuslautakunta pitää esimerkiksi hoitopäiviin ja leikkaustoimenpiteisiin keskittyviä määrällisiä tavoitteita haasteellisena, koska ne eivät kuvasta hoidon vaikuttavuutta. Lisäksi määrälliset tavoitteet ovat toiminnan kehittymisen arvioinnin näkökulmasta vaikeasti tulkittavia.

Erikoissairaanhoidon sisällä erikoisalojen välillä käytännön toiminnoissa on suuria eroja, jolloin yhteenvetoluonteiset numeraaliset tavoitteet eivät kerro toiminnan kehittymisestä riittävästi.

Konsernipalvelut

Konsernipalveluissa toiminnallisia tavoitteita ei asetettu vuodelle 2024 tulosaluetasolle. Konsernipalvelut tuottavat monialaista asiantuntijapalvelua ja toimintaa seurataan hyvin operatiivisilla mittareilla palvelualueetasolla.

Havainnot

Tarkastuslautakunta on havainnut, että jos kotihoitoa pystytään kohdistamaan palvelua eniten tarvitseville asiakkaille, sillä on vaikutus ympärivuorokautisen palveluasumisen tarpeeseen ja kysyntään.

Tarkastuslautakunta näkee hyvänä sen, että perusterveydenhuollossa on paikan päällä tapahtuvien käyntien lisäksi kehitetty muitakin palvelukanavia.

Tarkastuslautakunta pitää esimerkiksi hoitopäiviin ja leikkaustoimenpiteisiin keskittyviä määrällisiä tavoitteita haasteellisena toiminnan kehittymisen ja vaikuttavuuden arvioinnin näkökulmasta.

Suosituks

Tarkastuslautakunta suosittelee varmistamaan, että kaikkien tarvittavien toimintojen osalta saadaan kerättyä riittävä tieto asiakastytyvyyden mittaamista varten.

Tarkastuslautakunta korostaa, että säästöpäätösten yhteydessä tulisi kyetä tekemään tarkemmat vaikuttavuusanalyysit siitä, miten tavoiteltavat säästöt konkreettisesti vaikuttavat toimintaan.

4.3 Tytäryhteisöjen tavoitteiden toteutuminen

Länsirannikon Työterveys Oy

Länsirannikon Työterveys Oy:n tavoitteiksi oli asetettu, että tilikauden tulos on positiivinen, hyvinvointialueuudistuksesta johtuvien toiminnallisten muutosten haltuunotto jatkuu hallitusti siten, että palveluiden laatu, saavutettavuus ja toimintavarmuus toteutuvat ja, että yhtiö tarjoaa omistajilleen työkykyjohtamisen tueksi ohjelmiston, joka tukee esihenkilöiden tiedolla johtamista reaaliajassa.

Toteutumisselvityksen mukaan yhtiön talous on vakaalla pohjalla ja yhtiö on velaton. Yhtiön tulos oli positiivinen ja liikevaihto kasvoi.

Toimintakertomuksessa todetaan, että kaikki yhtiölle asetetut tavoitteet vuodelle 2024 ovat toteutuneet. Työkykyjohtamista tukevaan ohjelmistoon liittyvän tavoitteen toteutuksessa oli kuitenkin merkittäviä haasteita. Yhtiö kilpailutti ohjelmiston hankinnan vuoden 2024 aikana, mutta Markkinaoikeus totesi, että työkykyjohtamisen ohjelmiston hankinta oli hankintalain vastainen ja kumosi hankintapäätöksen. Jos Varha olisi yksin ilman yhtiön muita asiakkaita halunnut jatkaa hankintaprosessia, kustannukset olisivat olleet palvelusopimuksen perusteella Varhalle kohtuuttomat. Osana säästötoimenpiteitä päätettiin, ettei yhtiö tee uutta työkykyjohtamisen tietojärjestelmän käyttöoikeuden, ylläpidon ja tuen palveluhankintaa koskevaa kilpailutusta. Varhalla päätettiin ohjelmistohankinnan sijaan kehittää työkykyjohtamisen tiedolla johtamista jo olemassa olevilla keinoilla yhteistyössä Satakunnan hyvinvointialueen kanssa. Vuodelle 2025 on laadittu työkykyjohtamista koskevat toiminnalliset tavoitteet ja ne ovat osana Varhan vuoden 2025 talousarviota. Ottaen edellä oleva huomioon olisi selkeämpää todeta, että työkykyjohtamista tukevan ohjelmiston osalta tavoitetta ei saavutettu vuonna 2024 ja että on asetettu uusi tavoite.

Yhtiö lisäsi vuoden 2024 aikana oman toiminnan osuutta Varhalle tuotettavien työterveyspalveluiden osalta. Vaikka yhtiön taloudellinen tilanne on tällä hetkellä vakaa, toiminnan ja talouden riskinä on tunnistettu yhtiön omistaja-asiakkaiden mahdolliset ennakoimattomat säästösyistä tehtävät palveluostojen rajoitukset.

Myllykoti Oy

Yhtiön tavoitteiksi oli asetettu, että yhtiö osallistuu yhteistyössä hyvinvointialueen kanssa hyvinvointialueen ikääntyneiden palveluiden palvelurakenteen kehittämistä koskevaan selvitystyöhön, palveluhinnat ovat kilpailukykyiset ja, että tilikauden tulos on positiivinen.

Kaikki kolme vuodelle 2024 asetettua tavoitetta toteutuivat.

Toteutumisselvityksen mukaan yhtiön talous pysyi vakaana ja yhtiön tulos oli positiivinen. Yhtiö on velaton ja toiminta oli suunnitelmien mukaista. Yhtiö ei korottanut palveluhintoja vuonna 2024. Palveluhinnat ovat edelleen kilpailukykyiset markkinatoimijoiden hintoihin nähden.

Yhtiö toimii vuokratuissa tiloissa määräaikaisella sopimuksella, joka on päättymässä helmikuussa 2027. Yhtiön nykyiset tilat eivät enää täysin vastaa nykyisiä palvelutarpeita. Yhtiön hallitukselle annettiin vuonna 2023 valtuutus käynnistää uusien toimitilojen edellyttämät toimenpiteet. Tilasuunnittelua koskevia asioita käsiteltiin ikääntyneiden palvelulautakunnassa 21.8.2024 § 83 ja järjestämisjaostossa 11.12.2024 § 109. Aluevaltuuston 20.12.2023 § 155 hyväksymässä ja sittemmin 13.11.2024 § 104 muuttamassa investointisuunnitelmassa vuosille 2025-2028 on huomioitu Myllykoti Oy:n 18,7 miljoonan euron investointi. Tämänhetkisen aikataulun mukaan Myllykoti Oy:n uudisrakennuksen käyttöönotto olisi vuonna 2028.

Lamminniemen Hyvinvointikeskus Oy

Yhtiö on 7.2.2024 osakkeenomistajan yksimielisellä päätöksellä asetettu selvitystilaan (konserni- ja toimitilajaoston päätös 7.2.2024 § 4) ja yhtiön palveluliiketoiminta on siirretty osaksi hyvinvointialueen palvelutuotantoa 1.5.2024. Lamminniemen Hyvinvointikeskus Oy harjoittaa yhä toimitilojen vuokraustoimintaa vuokraamalla Lamminniemikodin tiloja Varhalle.

Oy Vasso Ab

Yhtiön liiketoiminta on siirretty osaksi hyvinvointialueen omaa tuotantoa 1.4.2024 ja yhtiö on asetettu selvitystilaan.

Kaarea Oy

Aluehallitus on 17.12.2024 § 407 päättänyt ostaa Kaarea Oy:n osakkeita siten, että yhtiöstä muodostuu myöhempänä ajankohtana Varhan tytäryhtiö. Omistusjärjestelyllä Varhan omistusosuus saatetaan osakassopimuksen mukaisesti vastaamaan Varhan vuonna 2023 yhtiöön tuomaa liikevaihtoa. Jatkossa Kaarea tulee olemaan Varhan tavoiteasetannan ja tarkastuslautakunnan arvioinnin piirissä.

5 Strategisia tavoitteita ja talouden suunnittelua koskevat havainnot

5.1 Strategisten tavoitteiden toteutuminen

Tarkastuslautakunta on strategisten tavoitteiden arvioinnissa keskittynyt erityisesti henkilöstöön liittyvien tavoitteiden arviointiin. Hyvinvointialueen asettamat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet käsitellään arviointikertomuksen luvussa 2.

Tarkastuslautakunta huomauttaa, että hyvinvointialueella on eri tasoisia asetettuja tavoitteita kaiken kaikkiaan lukumäärällisesti paljon. Tavoitehierarkia pitää sisällään toiminnalliset tavoitteet, taloudelliset tavoitteet, strategiset tavoitteet ja hankkeet sekä kärkihankkeet. Näiden lisäksi hyvinvointialueen strategia ohjaa toiminnan painopisteitä.

Valtuustotason strategiset tavoitteet liittyvät asiakaslähtöisiin vaikuttaviin palveluihin, väestön terveyteen ja hyvinvointiin, turvallisuuteen, digitalisaatioon, ammattilaisten arvostukseen, yliopistollisuuteen sekä talouden tasapainoon. Tavoitteet ovat keskenään hyvin eri tasoisia. Osaan tavoitteista, kuten sairastuvuus- ja työkyvyttömyysindeksiin, on omilla toimenpiteillä rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa erityisesti lyhyellä aikajänteellä.

Valtuustotason strategisia tavoitteita on asetettu 17. Näistä toteutui 9 eli vähän yli puolet. Osassa toteutumattomista tavoitteista toteuma oli kuitenkin hyvin lähellä.

Suurimat poikkeamat tavoitteiden toteutumisissa liittyivät

- **erikoissairaanhoidon yli 6 kk jonottavien merkittävään kasvuun**

Erikoissairaanhoidossa on ollut merkittäviä haasteita päästä 6kk tavoitteeseen usealla erikoisalalla. Ongelma-alueita ovat käytännössä olleet:

- korvataudit (audiologia)
- silmätaudit (kaihijonot)
- LS- kirurgia (neurokirurgia)
- ortopedia
- gastrokirurgia
- plastiikkakirurgia
- psykiatria

Tarkastuslautakunnan tietojen mukaan näistä silmätautien osalta tilanne on jo korjaantumassa kevään 2025 aikana. Muiden osalta tilanteeseen on reagoitu ja usean erikoisalan kohdalla tilanne etenee kuitenkin oikeaan suuntaan.

Tarkastuslautakunta kiinnitti huomiota, että sairaalapalveluiden tulosalue alitti talousarvionsa lähes 25 miljoonalla eurolla. Alkuperäiseen vuoden 2024 talousarvioon alitusta oli jo lähes 40 miljoonaa euroa. Hyvinvointialueen talouden sopeuttaminen edellyttää säästöjen tekemistä ja ne jakautuvat eri tulosalueille eri tavoilla. Tarkastuslautakunta pitää kuitenkin erikoisena tilannetta, jossa saman aikaisesti alitetaan merkittävästi talousarvio ja samalla kuitenkin jonotilanne kasvaa.

Tarkastuslautakunta korostaa, että eri erikoisalat pitävät sisällään huomattavasti erilaisia toimintoja, jolloin niiden keskinäinen vertaaminen ei sinällään ole järkevää. Jonottamisen vaikutukset jonottajien elämänlaatuun, terveydentilaan sekä pidemmän aikavälin välillisiin kustannuksiin vaihtelevat myös suuresti riippuen henkilön yksilöllisestä tilanteesta sekä tarvittavasta hoidosta.

Erikoissairaanhoidon tilanteeseen on suuresti vaikuttanut myös jatkohoitoon pääsemisen ongelmat erityisesti päivystyksen osalta, joka on myös ruuhkauttanut päivystystä. Tarkastuslautakunta kehottaa hyvinvointialuetta ratkaisemaan jatkohoitopaikkoihin liittyvät ongelmat ja toteaa, että ne eivät enää voi tulla organisaatiolle yllätyksenä. Jatkohoitopaikkaa odottaessa asiakas on käytännössä kalliissa hoitopaikassa epätarkoituksenmukaisessa hoidossa. Lisäksi tarpeettomassa käytössä oleva päivystyspaikka vaikeuttaa akuuttia hoitopaikkaa tarvitsevan hoitoa.

Jatkohoitoon liittyvien prosessien kehittäminen tulee vaatimaan Varhan sisällä useiden eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Tarkastuslautakunta tulee jatkossa seuraamaan tarkemmin jatkohoitopaikkoihin liittyvän kehitystyön etenemistä sekä siihen liittyvien toimenpiteiden todellista vaikuttavuutta.

- **lastensuojelun kodin ulkopuolisten sijoitusten kasvuun**

Tarkastuslautakunta huomauttaa, että käytännössä sijoituspäätösten määrä on kuitenkin vähentynyt ja uusia huostaanottoja tehtiin edellisvuotta vähemmän. Kaiken kaikkiaan sijaishuollossa olevien huostaanotettujen lasten määrä kuitenkin kasvoi. Tähän vaikutti siis ennen kaikkea jo aikaisemmin tehdyt huostaanotot. Tarkastuslautakunta suosittelee tarkentamaan tavoitteiden asetantaa siten, että tavoitteista on selkeämmin nähtävissä tavoitteen konkreettinen sisältö. Tarkoituksena olisi välttää tilanne, jossa saman tavoitteen toteuma vaihtelee eri lähteistä riippuen siitä, mitä toiminnan osa-aluetta tavoite pitää sisällään.

Sosiaalipalveluissa on kehitetty toimintaa mm. yhdenmukaistamalla työtapoja sekä organisaation yhtenäisten työohjeiden päivittämisellä ja käyttönotolla. Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan yhdenmukaiset ohjeistukset ja toimintatavat lisäävät niiden jalkautuksen jälkeen asiakkaiden saaman palvelun tasalaatuisuutta sekä mahdollisesti hillitsevät kustannusten hallitsematonta kasvua.

Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen tulosryhmän perustaminen tulee jatkossa osaltaan tukemaan moniammatillista yhteistyötä organisaation sisällä. Tarkastuslautakunta kuitenkin korostaa, että moniammatillisen yhteistyön tulee perustua kulloisessakin tilanteessa aitoon tarveharkintaan, jotta niukat resurssit pystytään jakamaan tarkoituksenmukaisimmalla tavalla.

- **työntekijöiden haluun suositella Varhaa työnantajana sekä**

Syksyllä 2024 suoritetun työtyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella vastaajista 51,4 suosittelisi työnantajaa ystävälleen. Tämä on matalampi kuin muiden hyvinvointialueiden keskimääräinen taso (61 %). Vertailupohjaa suositteluhaluudesta vuoteen 2023 ei ole. Kysely ajoittui yhteistoimintaneuvottelujen yhteyteen, mikä on saattanut osaltaan vaikuttaa vastaustulokseen. Tavoite korkeasta suositteluhaluudesta ei ole toteutunut ja suositteluhaluuden lisäämiseen tulee tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan tulevina vuosina panostaa nykyistä enemmän.

- **talousarvion yli- ja alijäämän tavoitteeseen.**

Talouden tasapainotila on alkuperäistä talousarviota heikommalla tasolla, kuitenkin muutettuun 2024 talousarvioon nähden 38,0 M€ vahvempi. Tilikauden alijäämä oli 118,6 miljoonaa euroa.

Tarkastuslautakunta näkee hyvinvointialueen tuottavuuden ja toiminnan kehittämisessä useita positiivisia signaaleja. Jo toteutettujen tuottavuustoimenpiteiden sekä kehitystoimien lopullisia vaikutuksia talouteen on kuitenkin vaikeaa ennustaa. Tämä korostaa hyvinvointialueen talouden seurannan jatkuvaa kehittämistä ja siihen panostamista usealla eri toiminnan tasolla.

Tarkastuslautakunta näkee tulevien palkkaratkaisujen lisäksi hankintasopimusten kilpailutusten kautta tapahtuvan mahdollisen hinnan nousun olevan merkittävä taloudellinen riskitekijä. Tarkastuslautakunta korostaa, että tähän tulee riskienhallinnallisesti kiinnittää erityistä huomiota, jotta negatiivisilta yllätyksiltä vältytään kesken talousarviovuoden.

Seuraavassa taulukossa on esitetty valtuustotason strategisten tavoitteiden toteutumien.

VALTUUSTOTASON STRATEGISET TAVOITTEET JA MITTARIT

	MITTARI/INDIKAATTORI	TAVOITE-TASO 2024	TOTEUMA 2024	HYVINVOINTIALUEEN TULKINTA
Asiakaslähtöiset vaikuttavat palvelut	NPS (kaikki vastanneet)	> 80	78	Suositteluindeksi eli asiakkaiden tyytyväisyys säilyi ennallaan verrattuna vuoden 2023 tasoon (77) ja jäi alle asetetun tavoitteen.
	NPS (ruotsin kielellä vastanneet)	> 80	83	Ruotsin kielellä vastanneiden asiakastyytyväisyys oli keskiarvoa korkeampi.
	Potilaat, joilla perusterveydenhuollon hoitoon pääsy aika ylittää 14 vrk (% käynneistä)	osuus puolittuu	17 %	Yli 14 vrk odottaneiden potilaiden osuus perusterveydenhuollossa pieneni mutta jäi alle tavoitteen (09/2023 osuus oli 28 %). Suun terveydenhuollossa asetettu tavoite saavutettiin (09/2023 osuus oli 18 %). Erikoissairaanhoidossa yli 6 kk jonottaneiden määrä kasvoi huomattavasti (55,9/10 000 elokuussa 2023). Yli 6 kk jonottaneiden osuus kaikista jonossa olijoista oli vuoden 2024 lopussa 20,2 % (15,7 % syyskuussa 2023).
	Potilaat, joilla suun terveydenhuollon hoitoon pääsy aika ylittää 4 kk (% odottaneista)	osuus puolittuu	7 %	
	Erikoissairaanhoidon yli 6 kk odottaneet / 10 000 asukasta	määrä puolittuu	74,4	
	75 vuotta täyttäneiden asukkaiden ympärivuorokautisen palveluasumisen yleisyys (peittävyys, % samanikäisestä väestöstä).	< 6,8 %	6,27 %	Ympäri vuorokautisen palveluasumisen peittävyys 75 vuotta täyttäneillä pieneni tavoitteen mukaisesti.
	Lastensuojelun sijoitukset kodin ulkopuolelle	määrä pienenee 16:lla	määrä kasvoi 57:llä	Kodin ulkopuolisten sijoitusten kokonaismäärä v. 2024 oli 898 eli suurempi kuin vuoden 2023 sijoitusten määrää (841).
Väestön terveys ja hyvinvointi	THL:n sairastavuusindeksi	Alle 98,0	102	Alueen sairastavuus oli vuonna 2023 maan keskiarvoa (100) vähän suurempi.
	THL:n työkyvyttömyysindeksi	Alle 103	103	Työkyvyttömyysindeksi v. 2022 oli hieman kansallista keskiarvoa (100) suurempi.
Turvallisuus	Pelastustoiminnan pelastetut omaisuusarvot suhteessa uhattuihin omaisuusarvoihin.	90 %	93 %	Rakennuspaloissa ja -vaaroissa pelastettujen omaisuusarvojen osuus uhatuista omaisuusarvoista ylitti tavoitteen ja kasvoi verrattuna vuoteen 2023 (91 %).
	Pelastustoimen valvontatoimenpiteiden määrä	Kasvaa	9141	Valvontatoimenpiteiden määrä kasvoi merkittävästi verrattuna vuoteen 2023 (7766).
Digitalisaatio	Etäasiointikäyntien osuus kaikista perusterveydenhuollon vastaanotoista	> 30 %	42 %	Reaaliaikaisten etäasiointikäyntien keskimääräinen osuus kasvoi verrattuna vuoteen 2023. Osuus vaihteli alueittain 35 %:sta 52 %:iin.

Ammattilaisen arvostama	Työntekijän halu suositella Varhaa työnantajana	> 60 %	51,40 %	Syksyn 2024 henkilöstötyytyväisyyskyselyssä suosittelijoiden osuus jäi hieman alle tavoitteen.
	Sairauspoissaolojen keskimääräinen määrä/työntekijä	Pienenee > 0,2 %yks	Pieneni 0,26 %	Sairauspoissaolojen osuus palvelujaksoissa oli 5,0 % vuonna 2024 ja 5,26 % vuonna 2023. Tavoite toteutui.
Yliopistollisuus	Tutkimuslupien määrän kasvu (% ja lupien kokonaismäärä), terveystieteet*	Kasvavat	Kasvu 91 %	Vuoteen 2023 verrattuna tapahtui merkittävää kasvua sekä toimeksiantajalähtöisten että tutkijalähtöisten tutkimushankkeiden määrässä. Myös lääketutkimushankkeiden määrä kasvoi 88 %.
	Tutkimuslupien määrän kasvu (% ja lupien kokonaismäärä), muut tieteenalat*	Kasvavat	Kasvu 135 %	Sosiaalitieteiden yliopistotasoinen tutkimus vahvistui mm. yhteiskuntatieteiden kanssa tehdyn yhteistyön ansiosta
Talouden tasapaino	Tilikauden yli/alijäämä*	TA mukainen	Alijäämä suureni 118,6M€	Talouden tasapainotila on alkuperäistä talousarviota heikommalla tasolla, kuitenkin muutettuun 2024 talousarvioon nähden 38,0 M€ vahvempi

Taulukko 5: Valtuustotason strategiset tavoitteet ja mittarit

Henkilöstöön liittyvät tavoitteet

Varhan henkilöstöä koskevat strategiset tavoitteet ovat Varhan yleisen strategian alaisia. Vuonna 2023 Varhan strategian toimenpiteet koostettiin kärkiohjelmiksi, joista henkilöstöön liittyvä kärkiohjelma oli nimeltään "Ammattilaisten arvostama: Hieno työpaikka ja ala". Ohjelma on jaettu neljään osa-alueeseen: henkilöstön saatavuuteen, osaamiseen ja työnjakoon, johtamisen kehittämiseen sekä yhteisöllisyyteen ja brändiin. Mittareina käytetään ammattilaisten halukkuutta suositella Varhaa työnantajana sekä sairauspoissaolojen määrää. Strategiaa toteutetaan myös vuosien 2024-2026 työhyvinvointiohjelmalla, jonka tavoite on hyvinvoiva ja työkykyinen henkilöstö.

Julkisuudessa Varhan henkilöstötilanne on usein näyttäytynyt negatiivisena. Varhan julkaisemassa ensimmäisessä henkilöstökertomuksessa vuodelta 2024 henkilöstötilanne kuitenkin näyttää positiivisena ja toiveikkaana tulevan suhteen. Henkilöstökertomus sisältää tietoja muun muassa hyvinvointialueen henkilöstön määrästä ja rakenteesta, keskeisistä henkilöstöön liittyvistä tunnusluvuista, työhyvinvoinnista, osaamisen

kehittämisestä sekä vuoden 2024 henkilöstömenoista. Vuosi 2024 näyttäytyi henkilöstökertomuksessa vakiinnuttamisen, uudistamisen ja sopeuttamisen vuotena.

Vuonna 2024 Varhalla oli henkilöstöä 23 492 henkilöä, joista 80% oli vakituisia työntekijöitä. Henkilöstön määrä elää, sillä vuosittain Varhasta eläköityy arviolta jopa 600 henkilöä. Vuonna 2024 myös yhteistoimintaneuvottelut vaikuttivat vaihtuvuuteen. Kokonaisvaihtuvuus vuonna 2024 oli noin 4,2% luokkaa. Helmikuussa 2024 hyvinvointialan henkilöstön keski-ikä oli 44,4 vuotta, mikä on noin kaksi vuotta vähemmän kuin kunta-alalla keskimäärin. Varhan henkilöstön keski-ikä oli hieman kansallista keskiarvoa matalampi ja oli vuoden 2024 lopussa noin 43,6 vuotta. Varhan keski-ikä on noussut edellisvuodesta 0,1 vuodella.

Ammattiryhmät	2025	2026	2027	2028	2029	3v ennuste	5v ennuste
						henkilöstöstä	henkilöstöstä
Hoitohenkilöstö	499	300	284	352	322	7 %	12 %
Hallintohenkilöstö	102	46	53	45	59	13 %	19 %
Sosiaalihuollon henkilöstö	82	40	60	52	50	9 %	14 %
Huoltohenkilöstö	79	38	48	54	54	14 %	24 %
Lääkärit	117	29	28	27	27	8 %	10 %
Akateemiset	34	16	26	22	20	7 %	10 %
Pelastustoimen henkilöstö	14	12	14	13	16	7 %	12 %
Yhteensä	927	481	513	565	548	8 %	13 %

Taulukko 6: Eläköityvien ennuste ammattiryhmittäin. Lähde: Varhan henkilöstökertomus 2024.

Varhan maantieteellinen aluejakauma aiheuttaa henkilöstön saatavuudelle haasteita. Alueellinen henkilöstön saatavuus on vaihtelevaa ja erityisesti saaristossa sekä reuna-alueilla on ollut henkilöstön saatavuuteen liittyviä haasteita, mikä on saatujen tietojen mukaan heijastunut esimerkiksi ruotsinkielisen väestön palvelujen ajoittaisena puutteellisuutena; on kuitenkin myös huomioitava, että tällä hetkellä ei ole kerättyä tietoa siitä, ketkä ja kuinka monet asiakkaat toivovat tai ovat saaneet palvelua ruotsiksi, mutta ruotsiksi asiakastyytyväisyyskyselyyn vastanneet ovat olleet keskimääräistä tyytyväisempiä saamaansa palveluun. Henkilöstön saatavuuden haasteisiin pyritään vastaamaan esimerkiksi digitaalisten palvelujen kasvattamisella, palveluverkkoa muokkaamalla ja henkilöstömitoitusta yhdenmukaistamalla. Joissain palveluissa

saatavuus onkin tarkasteluvuonna kehittynyt positiivisempaan suuntaan; esimerkiksi sosiaalityöntekijöiden resurssitilanne on parantunut.

Varhan merkittävänä tavoitteena alusta asti on ollut kehittää organisaation brändiä ja työnantajamielikuvaa, jota varten on kehitetty ammattilaisten arvostama -ohjelma. Vuoden 2023 arviointikertomuksessa tarkastuslautakunta esitti havainnon, että Varhalla on vielä pitkä matka vetovoimaiseksi työnantajaksi. Tavoite työnantajamielikuvan parantamisesta on ollut erityisen haastava, sillä vuonna 2024 toteutettiin samanaikaisesti yhteistoimintaneuvotteluja ja päivystysrahojen leikkauksia. Työnantajamielikuvan muodostuksessa näytettäisiin kuitenkin toimintavuoden aikana haasteista huolimatta onnistuneen kohtalaisen hyvin.

Opiskelijoiden keskuudessa tehdyn tutkimuksen mukaan Varha on alan 10. paras työpaikka ja alan ammattilaisten näkemyksen mukaan 19. paras. Työnantajamielikuvia käsittelevissä tutkimuksissa on myös saatu hyviä tuloksia. Haluttavuus työnantajana näyttäytyy rekrytointitilastoissa: vuonna 2024 avoinna olleista työtehtävistä 85% saatiin täytettyä, kun vuonna 2023 vastaava osuus oli vain 75%. Tähän tosin todennäköisesti vaikutti osaltaan avoimien työnhakuilmoitusten määrät tarkasteluvuosina: vuonna 2023 hakuilmoituksia oli 3682 ja vuonna 2024 vain 1608. Työntekijöiden vaihtuvuus Varhassa on sekin laskenut vuonna 2024 4,2 %:een vuodesta 2023, jolloin vaihtuvuus oli 5,6 %.

Kolme yleisintä Varhaan rekrytoitua ammattinimikettä olivat sairaanhoitaja, lähihoitaja ja sosiaalityöntekijä. Sairaanhoitajan tehtäviin saatiin keskimäärin 5,9 hakemusta per työpaikka, lähihoitajan tehtäviin jopa 11,4 hakemusta per työpaikka ja sosiaalityöntekijänkin tehtäviin 4,2 hakemusta per työpaikka. Kokonaisuudessa hakemuksia kaikkiin työpaikkoihin vastaanotettiin 21 871 kappaletta, kun vuonna 2023 työpaikkoihin vastaanotettiin hakemuksia 29 009 kappaletta. Vuonna 2024 avoimiin työtehtäviin oli siis suhteellisen paljon hakijoita.

Vaikeasti rekrytoitaviin tehtäviin pyrittiin saamaan lisää hakijoita rekrytointikäytäntöjä kehittämällä ja työpaikkamarkkinoinnilla. Vaikeasti rekrytoitavia tehtäviä olivat esimerkiksi sosiaalityöntekijöiden, terveyskeskuslääkärien ja koulupsykologien tehtävät.

Työnantajamielikuvaa pyrittiin myös yleisesti kehittämään laajalla

kesätyömarkkinointikampanjalla ja osallistumalla työnantajana rekrytointimessuille.

Rekrytointi-ilmoituksia myös pyrittiin kääntämään ruotsiksi, jotta ruotsinkielisten hakijoiden

määrää saataisiin lisättyä. Ruotsinkielisen henkilöstön rekrytoimisella pyritään varmistamaan Varhan hallintosäännön 11 luvun 86 §:n henkilöstön riittävää kielitaitoa koskeva vaatimus. Lisäksi Varhan strategisen kaksikielisyystavoitteen toteutuminen edellyttää toiminnan kaksikielisyyden huomioimista toiminnassa aiempaa laajemmassa mittakaavassa.

Henkilöstön työhyvinvointia ja työturvallisuutta pyrittiin vuonna 2024 edistämään työhyvinvointiohjelmalla ja työsuojelun toimintasuunnitelmalla. Työhyvinvointiohjelman perusteella asetetaan tavoitteet vuosittain päivitettävälle työterveysyhteistyön toimintasuunnitelmalle, joka edistää henkilöstön työhyvinvointia. Henkilöstön hyvinvoinnin ja turvallisuuden huomioiminen voi osaltaan paitsi kehittää työssä jaksamista, myös parantaa Varhan haluttavuutta työnantajana. Tarkastuslautakunta pitää hyvänä, että työhyvinvointia ja työturvallisuutta on lähdetty systemaattisesti edistämään.

On kuitenkin huomioitava, että vuotta 2024 varjosti myös laajaan osaan henkilöstöstä vaikuttaneet yhteistoimintaneuvottelut. Jo vuoden 2023 arviointikertomuksessa esitettiin havainto, että tulevat yhteistoimintaneuvottelut voivat aiheuttaa Varhalle negatiivista julkisuutta, mikä voi osittain heijastua myös henkilöstön pitovoimaan ja rekrytoimiseen. Onkin huomioimisen arvioista, että vuoden 2024 "mitä kuuluu"-kyselyn tuloksien perusteella yli 54% henkilöstöstä harkitsee työnantajan vaihtamista. Tämä viittaa siihen, että hyvinvointi- ja mielikuvatyötä tulee tehdä aiempaa enemmän myös organisaation sisäisesti. Jää tulevina vuosina nähtäviksi, mille jatkuvalle tasolle rekrytoinnin vetovoimaisuudessa päästään ja jatkuuko vuoden 2024 yleinen positiiviselta vaikuttava tilanne myös tulevaisuudessa. Tarkastuslautakunta seuraa tilannetta tulevissa arvioinneissa.

Ammattilaisten arvostama -ohjelman mittarina käytettiin työntekijöiden halukkuutta suositella Varhaa työnantajana. Syksyllä 2024 suoritetun työtyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella vastaajista 51,4 suosittelisi työnantajaa ystävälleen. Tämä on matalampi kuin muiden hyvinvointialueiden keskimääräinen taso (61 %). Vertailupohjaa suositteluhaluudesta vuoteen 2023 ei ole. Kysely ajoittui yhteistoimintaneuvottelujen yhteyteen, mikä on saattanut osaltaan vaikuttaa vastaustulokseen. Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan tavoite korkeasta suositteluhaluudesta ei ole toteutunut ja suositteluhaluuden lisäämiseen tulee tulevina vuosina panostaa.

Tavoitteiden mittarina käytettiin myös sairauspoissaolojen kehitystä. Vuonna 2024 sairauspoissaolot vähenivät Varhassa selvästi. Erityisesti yli 90 päivän pituiset poissaolot laskivat yli 30 %. Lisäksi lähes 29 % henkilöstöstä ei ollut poissa päivääkään sairauden vuoksi. Eniten kustannuksia aiheuttivat 30–59 päivän poissaolot, ja keskimääräinen sairauspoissaolopäivien määrä laski hieman, ollen 18,4 päivää henkilöä kohden. Eniten poissaolopäiviä kertyi huoltohenkilökunnalle, vähiten lääkäreille. Ainoa ammattiryhmä, jossa poissaolot kasvoivat, oli pelastustoimi, jossa poissaolot kasvoivat vaatimattomasti 1%.

Työkyvyn tukemiseksi Varhassa on ollut alusta asti käytössä ohjelma, jonka jalkauttamiseksi on järjestetty koulutuksia. Vuonna 2024 käynnistettiin myös työkykyjohtamisen ohjausryhmä yhdessä Kevan kanssa. Näillä toimilla on ollut selvä vaikutus sairauspoissaolojen vähentymiseen. Ohjelman toteuttamista jatketaan painottaen työkyvyn oikea-aikaista tukemista. Sairauspoissaolojen kehitys on siis ollut positiivista. Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan tavoitteen toteuttamisessa ollaan menossa oikeaan suuntaan.



Kuva 1. sairauspoissaolopäivät per henkilö ammattiryhmittäin. Lähde: Varhan henkilöstökertomus 2024.

Sekä työhyvinvointi että jaksaminen ovat Varhassa lisääntyneet verrattaessa vuoteen 2023. Mitä kuuluu -kyselyssä alentuneen työkyvyn kokemus on laskenut 42%:sta 38%:aan. Hyvin palautuneiden osuus on noussut 34%:stä 39%:ään. Työkykynsä hyväksi työn henkisten vaatimusten kannalta kokevien määrä oli noin 70%. Parannettavan varaa on vielä, mutta kehityssuunta on oikea.

Henkilöstöön liittyvä rahoitustarve on keskeinen tekijä yhteistoimintaneuvotteluissa ja palkkaharmonisointiossa. Varhan tilinpäätöksessä palkat ja palkkiot sivukuluineen olivat vuonna 2024 1,29 miljardia euroa. Palkkakustannukset kasvoivat 4,2 prosenttia verrattuna vuoteen 2023. Palkat ja työaikakorvaukset kasvoivat työehtosopimuksista tulleiden korotuksien ja palkkausmuutoksien takia. Tästä huolimatta vuonna 2024 henkilöstökulut alittivat muutetun talousarvion noin 11,3 miljoonalla eurolla. Varhan palkkakustannukset muodostuvat palkoista (81 %), jotka sisältävät tehtäväkohtaisen palkan lisineen, erilaiset työaikakorvaukset (9 %), loma-ajan palkan ja -korvaukset (5 %), lisä- ja ylityöt (3 %) ja palkkiot (1 %).

Havainnot

Tarkastuslautakunta huomauttaa, että hyvinvointialueella on eri tasoisia asetettuja tavoitteita kaiken kaikkiaan lukumäärällisesti paljon.

Hyvinvointialueen talouden sopeuttaminen edellyttää säästöjen tekemistä ja ne jakautuvat eri tulosalueille eri tavoilla. Tarkastuslautakunta pitää kuitenkin erikoisena tilannetta, jossa saman aikaisesti alitetaan merkittävästi talousarvio ja samalla kuitenkin jonotilanne kasvaa.

Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan yhdenmukaiset ohjeistukset ja toimintatavat sosiaalipalveluissa lisäävät niiden jalkautuksen jälkeen asiakkaiden saaman palvelun tasalaatuisuutta sekä mahdollisesti hillitsevät kustannusten hallitsematonta kasvua.

Valtuustotason strategisia tavoitteita on asetettu 17. Näistä toteutui 9 eli vähän yli puolet. Osassa toteutumattomista tavoitteista toteuma oli kuitenkin hyvin lähellä.

Varhan haluttavuus työnantajana on ollut hyvä vuonna 2024 ja useimmat avoimet työpaikat on saatu täytettyä. Tilanteeseen on kuitenkin mahdollisesti vaikuttanut yhteistoimintaneuvottelut rekrytointikieltoineen, mikä on laskenut avoinna olevien

työpaikkojen määrää jopa noin 45%. Kokonaisuudessa saatujen työhakemusten määrä oli kuitenkin verrattain hyvä.

Varha pyrki lisäämään työnantajahaluttavuuttaan ja rekrytointiensa määrää kesätyörekrytointimarkkinoinnilla. Markkinointi saattoi näyttäytyä ristiriitaisena Varhan omien työntekijöiden näkökulmasta yhtäaikaisten yhteistoimintaneuvottelujen takia.

Henkilöstöön liittyen strategisten tavoitteiden mittareina käytetään vain sairauspoissaolojen määrää ja suositteluhalukkuutta, vaikka henkilöstöohjelmalla on neljä osa-aluetta. Mittarit eivät tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan tarkoituksenmukaisesti kata kaikkia henkilöstötavoitteita.

Vuosi 2024 näyttäytyi henkilöstökertomuksessa positiivissävytteisenä. Tarkastuslautakunta kuitenkin huomauttaa, että vuotta myös vahvasti varjosti yhteistoimintaneuvottelut ja henkilöstön epävarmuus omasta työpaikasta, mikä tulee huomioida tilannetta kokonaisuutena arvioitaessa.

Yhteistoimintaneuvotteluissa työntekijöille tarjottiin saatujen tietojen mukaan osittain heidän osaamistaan vastaamatonta korvaavaa työtä. Tämä ei tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan osaltaan tue ammattilaisten arvostama -ohjelman ”osaaminen ja työnjako” -tavoitetta.

Varhan henkilöstön tilanteeseen on saatu näkyvyyttä vuoden 2024 ”mitä kuuluu”-kyselyllä. Kysely on kuitenkin toteutettu aktiivisten yhteistoimintaneuvottelujen aikana, jolloin sen tuloksiin saattaa osaltaan heijastua henkilöstön irtisanomiset ja yleinen tyytymättömyys.

Vaikka henkilöstön työhyvinvointi on noussut, ”mitä kuuluu”-kyselyssä saatiin huolestuttavia tuloslukuja työpaikkakiusaamisesta. Vain vähän yli puolessa tapauksessa ilmoitettua kiusaamisasiaa oli alettu selvittämään. Myös yli puolet henkilöstöstä on harkinnut työnantajan vaihtamista. Nämä viittaavat siihen, että organisaation sisäisen työhyvinvoinnin ja työnantajamielikuvien osalta on vielä kehitettävää.

Sairauspoissaolot ovat vähentyneet Varhassa lähes kaikissa eri ammattiryhmissä.

Suositteluhalukkuus on ollut osa henkilöstötavoitteiden mittaristoa ja suositteluun liittyvä tavoite ei ole tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan Varhassa toteutunut.

Sosiaalityöntekijöiden määrä on vuonna 2024 kasvanut, mitä tarkastuslautakunta pitää hyvänä saavutuksena.

Suosituksset

Tarkastuslautakunta suosittelee tarkentamaan tavoitteiden asetantaa siten, että tavoitteista on selkeämmin nähtävissä tavoitteen konkreettinen sisältö.

Tarkastuslautakunta kehottaa hyvinvointialuetta ratkaisemaan jatkohoitopaikkoihin liittyvät ongelmat ja toteaa, että ne eivät enää voi tulla organisaatiolle yllätyksenä.

Tarkastuslautakunta kuitenkin korostaa, että moniammatillisen yhteistyön tulee perustua kulloisessakin tilanteessa aitoon tarveharkintaan, jotta niukat resurssit pystytään jakamaan tarkoituksenmukaisimmalla tavalla.

Tavoitteena on ollut parantaa työntekijöiden halua suositella Varhaa työnantajana. Tavoite ei kuitenkaan ole toteutunut ja sen lisäämiseen tulee tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan tulevina vuosina panostaa nykyistä enemmän.

Tarkastuslautakunta näkee tulevien palkkaratkaisujen lisäksi hankintasopimusten kilpailutusten kautta tapahtuvan mahdollisen hinnan nousun olevan merkittävä taloudellinen riskitekijä. Tarkastuslautakunta korostaa, että tähän tulee riskienhallinnallisesti kiinnittää erityistä huomiota, jotta negatiivisilta yllätyksiltä vältytään kesken talousarviovuoden.

Tarkastuslautakunta kehottaa hyvinvointialuetta ratkaisemaan jatkohoitopaikkoihin liittyvät ongelmat ja toteaa, että ne eivät enää voi tulla organisaatiolle yllätyksenä.

Jatkohoitopaikkaa odottaessa asiakas on käytännössä kalliissa hoitopaikassa epätarkoituksenmukaisessa hoidossa. Lisäksi tarpeettomassa käytössä oleva päivystyspaikka vaikeuttaa akuuttia hoitopaikkaa tarvitsevan hoitoa.

Tarkastuslautakunta ehdottaa, että Varhan haluttavuutta työnantajana voisi selvittää erilaisin kyselyin, jotka on suunnattu työnhakijoille.

Tarkastuslautakunta suosittelee, että henkilöstötavoitteiden mittareita uudistettaisiin kattamaan kaikki henkilöstötavoitteiden osa-alueet: henkilöstön saatavuus, osaaminen sekä työnjako, johtamisen kehittäminen sekä yhteisöllisyys ja brändi.

Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan henkilöstön hyvinvoinnin ja turvallisuuden huomioiminen voi osaltaan parantaa Varhan haluttavuutta työnantajana, mutta tämä edellyttää myös yhteistoimintaneuvottelujen jälkeistä toiminnan vakaannuttamista ja henkilöstön turvallisuuden tunteen vahvistamista. Tarkastuslautakunta suosittelee, että organisaatiossa huomioidaan yhteistoimintaneuvottelujen aiheuttama henkilöstön kuormitus ja pyritään panostamaan nimenomaan siihen liittyvään hyvinvoinnin kehittämiseen.

Kiusaamiseen liittyvät kyselytulokset ovat uusia ja hälyttäviä. Työyksiköitä tulisi tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan paremmin ohjeistaa käsittelemään kiusaamistilanteita ja työntekijöitä tulisi ohjeistaa tilanteista ilmoittamiseen. Väyliä myös esimiehen taholta aiheutuvan kiusaamisen ilmoittamiseen tulisi luoda ja niistä tulisi tiedottaa henkilöstöä.

Henkilöstön suositteluhalukkuudessa ei ole päästy tavoitetasolle, ja tavoitteen toteutumiseen tulee tulevana vuosina panostaa.

Tarkastuslautakunta suosittelee Varhaa selvittämään ruotsinkielistä palvelua toivovien ja saavien asiakkaiden määrää, jotta ruotsinkielistä palvelua voitaisiin resursoida riittävästi, kohdennetusti ja tietoon perustuen.

5.2 Tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma

Tarkastuslautakunta tarkastelee tuottavuus- ja taloudellisuusohjelmaa erityisesti henkilöstönäkökulmasta sekä niihin vaikuttavista toimenpiteistä. Varsinaisia henkilöstöön liittyviä tavoitteita ja tunnuslukuja käsitellään edellisessä kappaleessa 5.1 Strategisten tavoitteiden toteutuminen.

Tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman taustaa

Varhan vuoden 2023 talousarvion alijäämäisyyden vuoksi hyvinvointialueen valtioneuvostolta saama lainanottovaltuus oli ehdollinen. Sen käyttämisen edellytyksenä oli tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma, jolla tuli osoittaa riittävä lainanhoitokyky pitkällä aikavälillä ja turvata lakisääteiset palvelut. Ohjelman tuli olla lisäksi valtiovarainministeriön hyväksymä.

Talouden tasapainottamiseksi ja lainanhoitokyvyn osoittamiseksi laadittiin tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma, jonka toimenpiteiden yhteismäärä vuosina 2024–2026 oli yhteensä 270,4 milj. euroa. Aluehallitus hyväksyi sen joulukuussa 2023.

Talouden tasapainottamisohjelma kohdentuu hyvinvointialueen kaikkiin toimintoihin ja lähtökohtana on, että talous on tasapainossa vuoteen 2026 mennessä.

Suunnitelma sisältää merkittäviä talouden sopeuttamistoimia. Hyvinvointialuetasoisina toimenpiteinä ohjelmassa ovat muutokset mm. palveluverkkoon, henkilöstörakenteeseen, tuottavuuteen ja digitalisaatioon sekä hankintojen tehostamiseen.

Vuodelle 2024 tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman tavoitteeksi oli asetettu n. 49 miljoonan euron säästö. Tavoite toteutui yli 95 %:sesti ollen 46,9 miljoonaa euroa. Vaikka euromääräiseen tavoitteeseen ei täysin päästy, pitää tarkastuslautakunta toteutunutta tilannetta erinomaisena suorituksena huomioiden nykyisen toimintaympäristön erittäin suuren haasteellisuuden. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että päätettävät tuottavuus- ja taloudellisuusohjelmat ovat sisällöllisesti sellaisia, että niiden tavoitteet ovat todellisuudessa myös mahdollisia saavuttaa.

Tarkastuslautakunta kuitenkin muistuttaa, että tuottavuus- ja taloudellisuusohjelmassa tehdyillä säästöillä on väistämättä vaikutuksia asiakkaille järjestettäviin palveluihin ja niiden laatuun. Näiden osalta säästöjen tosiasiallisia seurauksia voidaan arvioida vasta myöhemmin. Tarkastuslautakunta näkee tärkeänä, että organisaation tunnistaessa jälkikäteen epätarkoituksenmukaisia säästökohteita, voidaan tilanne arvioida tällöin ketterästi uudelleen.

Vuokrahenkilöstön käyttöä on vähennetty merkittävästi, mutta alkuperäiseen tavoitteeseen ei päästy. Toteutunut säästö oli 4,3 miljoonaa kun tavoite oli 12,5 miljoonaa. Sen sijaan henkilöstön sijoittuminen toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisiin tehtäviin toi organisaatiomuutosten ja yt-neuvotteluiden myötä selvästi tavoiteltuja suuremman säästön. Tavoite oli 5,1 miljoonaa ja toteuma 11,3 miljoonaa euroa. Lisäksi henkilöstön muut tuottavuusparannukset tulosalueilla tuottivat odotuksia suuremmat säästöt. Säästötavoitteena oli 13 miljoonaa ja toteumana 16,7 miljoonaa euroa. Tarkastuslautakunnan havaintojen perusteella yksityiskohtaisten laskelmien tekeminen etukäteen on ollut haastavaa. Tästä huolimatta useissa säästötavoitteissa on onnistuttu.

Yhteistoimintaneuvottelut

Tarkastuslautakunta ja ulkoinen tarkastus on kuullut yt-neuvotteluihin liittyen hyvinvointialueen johtoa, työntekijöitä sekä ammattiliittojen edustajia.

Osana hyvinvointialueen tuottavuus- ja taloudellisuusohjelmaa aluehallitus päätti 6.2.2024 noin 10,8 milj. euron pysyvistä säästöistä konserni- ja järjestämisen palvelujen henkilöstökuluihin. Tuotannollis-taloudellisista syistä tehtävät muutokset koskivat hallinnollisia johto-, päällikkö ja asiantuntijatason tehtäviä sekä tukitehtäviä konserni- ja järjestämisen palveluissa. Päätökset perustuivat joulutammikuussa käytyihin yhteistoimintaneuvotteluihin, joiden piirissä oli järjestämisen ja konsernipalvelujen henkilöstö.

Vuoden 2024 syksyllä käytyjen neljää tulosaluetta koskevien yhteistoimintaneuvottelujen piirissä oli kaikkiaan noin 21 000 henkilöä eli henkilöstö Tyks-sairaalapalveluissa, sote-palveluissa, ikääntyneiden palveluissa sekä pelastuspalveluissa. Neuvottelujen taustalla

olivat aluehallituksen kesällä 2024 päättämät organisaatiota koskevat uudistukset neljällä tulosalueella. Neuvotteluissa tavoiteltiin lisäksi säästöjä henkilöstökustannuksiin.

Tarkastuslautakunta pitää henkilöstöön kohdistuvia yt-neuvotteluita lähtökohtaisesti valitettavina, mutta organisaation sopeutustarpeen ja taloudellisen tilanteen vuoksi välttämättöminä. Kuitenkin jo hyvinvointialueen aloittamisen aikoihin oli yleisesti tiedostettu tarve henkilöstörakenteen sopeuttamiselle ja siten myös yt-neuvottelujen käynnistämiseksi.

Tarkastuslautakunta huomauttaa, että hyvinvointialueiden rahoitusjärjestelmän jaksottuvuus, lainanottovaltuuden myöntämisen kriteerit sekä esimerkiksi pitkät vuokrasopimukset kuntien kanssa ovat ajaneet Varhan tilanteeseen, jossa yt-neuvottelujen käynnistäminen jää ainoaksi todelliseksi lyhyen aikavälin keinoksi sopeuttaa taloutta.

Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan tilanne on kaikesta huolimatta ollut henkilöstölle kohtuuton huomioiden lisäksi hyvinvointitoimialueen lyhyen toiminta-ajan sekä jatkuvan toiminnan kehittämistarpeet. Tarkastuslautakunta korostaa, että henkilöstön hyvinvointiin tulee panostaa riittävästi ja sitä tulee seurata selkeillä ja mitattavilla mittareilla, joiden perusteella kyetään myös tekemään johtopäätöksiä.

Haastattelujen perusteella yt-neuvotteluja varjosti sisällöllisten asioiden lisäksi jatkuva kiire. Ensimmäisten yt-neuvottelujen toteutusvaiheessa vain harvalla työnantajankaan edustajalla oli kokemuksia yt-neuvotteluista. Tällä oli väistämättä vaikutuksia siihen, miten tasalaatuisesti neuvotteluita käytiin eri yksiköissä ja eri esimiesten toimesta Varhan sisällä. HR tuki esimiehiä neuvottelujen aikana ohjein ja koulutuksin.

Hyvinvointialueen tulee irtisanomisuhan alla oleville lain velvoittamanakin tarjota vapaita tehtäviä, joihin irtisanomisuhan alla olevalla on pätevyys. Tilastojen perusteella varsin suurelle osalle pystyttiin tarjoamaan toista tehtävää. Tarkastuslautakunnan haastattelujen perusteella tilanne on käytännössä kuitenkin tulkinnanvaraisempi. Osalle henkilöstöstä tarjottiin työtehtävää, jota tosiasiallisesti ei ole useista yrityksistä huolimatta saatu aikaisemmin syystä tai toisesta täytettyä. Lisäksi osalle tarjotut tehtävät ovat olleet selkeästi vähemmän vaativia kuin aikaisemmat työtehtävät. Tämä johtaa helposti tilanteeseen, jossa uutta työtehtävää ei oteta vastaan tai se otetaan vastaan vain väliaikaisesti tarkoituksena hakeutua mahdollisimman nopeasti muihin tehtäviin. Pahimmillaan työtehtäviä saadaan täytettyä vain lyhyeksi ajaksi mahdollisesti motivoitumattomalla työntekijällä.

Haastattelujen perusteella tarkastuslautakunnalle on syntynyt käsitys, jossa irtisanomisuhka kohdistui suhteellisesti keskimäärin useammin yli 60-vuotiaisiin. Neuvotteluita käytiin useilla eri palvelualueilla ja yksiköissä erillisinä toisistaan, eikä tietojen mukaan kattavaa koko hyvinvointialueen tasoista yhteistä koordinoitua irtisanomisuhan alle joutuvista ollut. Tämä saattoi johtaa tilanteeseen, jossa irtisanomisuhka kohdistui tiettyihin ikäryhmiin muita enemmän. Tarkastuslautakunta suosittelee organisaatiota tarkastelemaan tilannetta jälkikäteen, jotta jatkossa voidaan tehdä tietoon pohjautuvia päätöksiä ja varmistaa toiminnan eettisten periaatteiden toteutuminen.

Organisaation sisällä on ollut erittäin suurta epäselvyyttä siitä, mikä on kaiken kaikkiaan ollut yt-neuvotteluiden lopulliset lopputulokset koko organisaatiolle. Yksittäisiä tilastoja yksittäisistä neuvotteluista on olemassa, mutta selkeää kokonaiskäsitystä on vaikeaa muodostaa erityisesti koska neuvotteluiden käymistä jatketaan edelleen.

Tarkastuslautakunnan näkökulmasta erityisen tarpeellista on tehdä selkeät vaikuttavuusarviot siitä, mitä konkreettisia vaikutuksia yt-neuvotteluilla on ollut palvelutuotantoon. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että toiminnan tehostamista ja säästämistä ei irroteta palvelutuotannosta irralliseksi kokonaisuudeksi. Tietoon perustuvan päätöksenteon näkökulmasta Varhan tulee jatkuvasti kehittää toimintaansa siten, että jatkuvasti ymmärretään paremmin, miten resurssien kohdentaminen vaikuttaa palvelutuotantoon.

Varha on vuonna 2025 jatkanut aloitettuja uudistuksia palveluverkkoa tiivistämällä, henkilöstöresurssia yhdenmukaistamalla sekä organisoimalla konserni- ja järjestämisen palveluita uudelleen. Näihin vaiheittain eteneviin muutoksiin liittyen aluehallitus hyväksyi (Ah § 20 28.1.2025) tammikuussa 2025 uudistusten mukaisesti etenevät yhteistoimintaneuvottelut. Etenevien yhteistoimintaneuvotteluiden aikana on vuoden 2025 aikana tarkoitus käsitellä henkilöstöön vaikuttavia muutoksia viipymättä ja samanaikaisesti suunnitelmien edetessä.

Ns. eteneviä yt-neuvotteluita voidaan pitää kansallisellakin tasolla poikkeuksellisenä ratkaisuna. Työnantajan näkökulmasta se joustavoittaa neuvottelujen käynnistämisen aloittamista ja vähentää merkittävästi hallinnollista työtä verrattuna erillisinä käytäviin neuvotteluihin. Toisaalta henkilöstön näkökulmasta se lisää jopa aikaisempaa enemmän

epävarmuuden tunnetta jo valmiiksi muutosherkkään tilanteeseen, koska mahdollisten neuvotteluiden alkamista ei etukäteen voi juurikaan ennakoita.

Tarkastuslautakunnan havaintojen mukaan yt-neuvottelut ovat aiheuttaneet varsin suurta pahoinvointia yt-neuvottelujen kohteena olevissa työyksiköissä. Lisäksi epävarmuuden lisääntymisellä on ollut selkeästi vaikutuksia koko hyvinvointialueen työhyvinvointiin. Jatkuvilla yt-neuvotteluilla on myös negatiivinen vaikutus Varhan työnantajamielikuvaan.

Tarkastuslautakunta epäilee, että yksiköt voivat todellisuudessa keskittyä rauhassa oman toiminnan kehittämiseen vasta sen jälkeen, kun jatkuva uhka yt-neuvotteluista on Varhan osalta väistynyt.

Suurin osa hyvinvointialueista on tuonut esille hyvinvointialueiden rahoituksen riittämättömyyden liittyen lakisääteisten palvelujen järjestämiseen sekä palvelutarpeeseen vastaamiseen. Varhaan vaikuttaa negatiivisesti myös rahoituslakiin liittyvä ns. siirtymätasaus, joka leikkaa Varhan tarvepohjaista rahoitusta tulevina vuosina noin 90 milj. euroa vuosittain. Uudistuksen valmisteluajana tehdyt siirtolaskelmat eivät Varhan tulkinnan mukaan vastaa todellisia kustannuksia.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jatkossakin tulee olemaan painetta tehostaa toimintaa. Tarkastuslautakunta muistuttaa useiden käytyjen yt-neuvottelujen jälkeen, että henkilöstöstä saatavien säästöjen potentiaalinen hyöty pienenee jatkuvasti. Joka tapauksessa tarkastuslautakunta edellyttää mahdollisimman suurta avoimuutta henkilöstön suuntaan tulevien suunnitelmien osalta. Tarkastuslautakunta on myös huolissaan siitä, miten paljon jatkuvat yt-neuvottelut vaikuttavat päätöksenteon valmisteluun sekä HR:n ja muiden tukipalveluiden ajan käyttöön.

Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan hyvinvointialueen henkilöstö on osoittanut poikkeuksellisen suurta joustavuutta ja sopeutuvuutta epävarmassa tilanteessa. Tarkastuslautakunta haluaa korostaa, että henkilöstö on hyvinvointialueen tärkein voimavara.

Havainnot

Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että päätettävät tuottavuus- ja taloudellisuusohjelmat ovat sisällöllisesti sellaisia, että niiden tavoitteet ovat todellisuudessa myös mahdollisia saavuttaa.

Tarkastuslautakunta kuitenkin muistuttaa, että tuottavuus- ja taloudellisuusohjelmassa tehdyillä säästöillä on väistämättä vaikutuksia asiakkaille järjestettäviin palveluihin ja niiden laatuun. Näiden osalta säästöjen tosiasiallisia seurauksia voidaan arvioida vasta myöhemmin.

Tarkastuslautakunta näkee tärkeänä, että organisaation tunnistaessa jälkikäteen epätarkoituksenmukaisia säästökohteita, voidaan tilanne arvioida tällöin ketterästi uudelleen.

Tarkastuslautakunta pitää henkilöstöön kohdistuvia yt-neuvotteluita lähtökohtaisesti valitettavina, mutta organisaation sopeutustarpeen ja taloudellisen tilanteen vuoksi välttämättöminä.

Tarkastuslautakunta huomauttaa, että hyvinvointialueiden rahoitusjärjestelmän jaksottuvuus, lainanottovaltuuden myöntämisen kriteerit sekä esimerkiksi pitkät vuokrasopimukset kuntien kanssa ovat ajaneet Varhan tilanteeseen, jossa yt-neuvottelujen käynnistäminen jää ainoaksi todelliseksi lyhyen aikavälin keinoksi sopeuttaa taloutta.

Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan tilanne on kaikesta huolimatta ollut henkilöstölle kohtuuton huomioiden lisäksi hyvinvointitoimialueen lyhyen toiminta-ajan sekä jatkuvan toiminnan kehittämistarpeet.

Haastattelujen perusteella yt-neuvotteluja varjosti sisällöllisten asioiden lisäksi jatkuva kiire.

Ensimmäisten yt-neuvottelujen toteutusvaiheessa vain harvalla työnantajankaan edustajalla oli kokemuksia yt-neuvotteluista. Tällä oli väistämättä vaikutuksia siihen, miten tasalaatuisesti neuvotteluita käytiin eri yksiköissä eri esimiesten toimesta Varhan sisällä. HR tuki esimiehiä neuvottelujen aikana ohjein ja koulutuksin.

Työnantajan näkökulmasta se joustavoittaa neuvottelujen käynnistämisen aloittamista ja vähentää merkittävästi hallinnollista työtä verrattuna erillisinä käytäviin neuvotteluihin.

Toisaalta henkilöstön näkökulmasta se lisää jopa aikaisempaa enemmän epävarmuuden tunnetta jo valmiiksi muutosherkkään tilanteeseen, koska mahdollisten neuvotteluiden alkamista ei etukäteen voi juurikaan ennakoida.

Organisaation sisällä on ollut erittäin suurta epäselvyyttä siitä, mikä on kaiken kaikkiaan ollut yt-neuvotteluiden lopulliset lopputulokset koko organisaatiolle.

Tarkastuslautakunta muistuttaa useiden käytyjen yt-neuvottelujen jälkeen, että henkilöstöstä saatavien säästöjen potentiaalinen hyöty pienenee jatkuvasti.

Tarkastuslautakunta epäilee, että yksiköt voivat todellisuudessa keskittyä rauhassa oman toiminnan kehittämiseen vasta sen jälkeen, kun jatkuva uhka yt-neuvotteluista on Varhan osalta väistynyt.

Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan hyvinvointialueen henkilöstö on osoittanut poikkeuksellisen suurta joustavuutta ja sopeutuvuutta epävarmassa tilanteessa.

Tarkastuslautakunta haluaa korostaa, että henkilöstö on hyvinvointialueen tärkein voimavara.

Suosituks

Tarkastuslautakunta korostaa, että henkilöstön hyvinvointiin tulee panostaa riittävästi ja sitä tulee seurata selkeillä ja mitattavilla mittareilla, joiden perusteella kyetään myös tekemään johtopäätöksiä.

Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että toiminnan tehostamista ja säästämistä ei irroteta palvelutuotannosta irralliseksi kokonaisuudeksi. Tietoon perustuvan päätöksenteon näkökulmasta Varhan tulee jatkuvasti kehittää toimintaansa siten, että jatkuvasti ymmärretään paremmin, miten resurssien kohdentaminen vaikuttaa palvelutuotantoon.

Tarkastuslautakunta suosittelee organisaatiota tarkastelemaan tilannetta jälkikäteen, jotta jatkossa voidaan tehdä tietoon pohjautuvia päätöksiä ja varmistaa toiminnan eettisten periaatteiden toteutuminen.

Tarkastuslautakunta edellyttää mahdollisimman suurta avoimuutta henkilöstön suuntaan tulevien suunnitelmien osalta.

5.3 Talousarvion ja -suunnitelman laadinta

Hyvinvointialuelain 115 §:n mukaan aluevaltuuston on kunkin vuoden loppuun mennessä hyväksyttävä hyvinvointialueelle seuraavaksi kalenterivuodeksi talousarvio, jossa otetaan huomioon hyvinvointialuekonsernin talouden vastuut ja velvoitteet. Lisäksi aluevaltuuston on samalla hyväksyttävä taloussuunnitelma kolmeksi tai useammaksi vuodeksi, joista ensimmäinen vuosi on talousarviovuosi.

Tässä luvussa tullaan mainitsemaan moneen otteeseen termit talousarvio, taloussuunnitelma, tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma, lainanottovaltuus ja investointisuunnitelma. Alla on ytimekäs selostus näiden keskinäisistä riippuvuussuhteista.

Tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma on osana muita tekijöitä pohjana hyvinvointialueen talousarviolle ja taloussuunnitelmalle. Hyväksytyt tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma on edellytys lainanottovaltuuden myöntämiselle Varhalle. Myönnetty lainanottovaltuus on puolestaan edellytys sille, että Varha voi ottaa lainaa investointisuunnitelman toteuttamista varten.

Laadittaessa Varhan vuoden 2025 talousarviota oli tiedossa, että vuoden 2024 talous näytti kehittyvän alijäämäisemmäksi kuin talousarviossa ja tuottavuus- ja taloudellisuusohjelmassa 2024-2026 oli suunniteltu. Koska vuosille 2024–26 laadittu tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman toimeenpano ei edennyt suunnitellusti, aluehallitus hyväksyi osana talousarvion 2025 valmistelua 25.6.2024 tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman päivityksen, jossa vuoden 2025 säästötavoitetta kasvatettiin.

Aluevaltuusto hyväksyi 4.12.2024 Varhan talousarvion 2025 ja taloussuunnitelman vuosille 2025–2027. Vuoden 2025 talousarvio laadittiin päivitettyyn tuottavuus- ja

taloudellisuusohjelmaan, syyskuussa tehtyyn vuoden 2024 tulosennusteeseen ja valtiovarainministeriön syyskuussa julkaisemiin 2025 vuoden rahoituslaskelmiin perustuen.

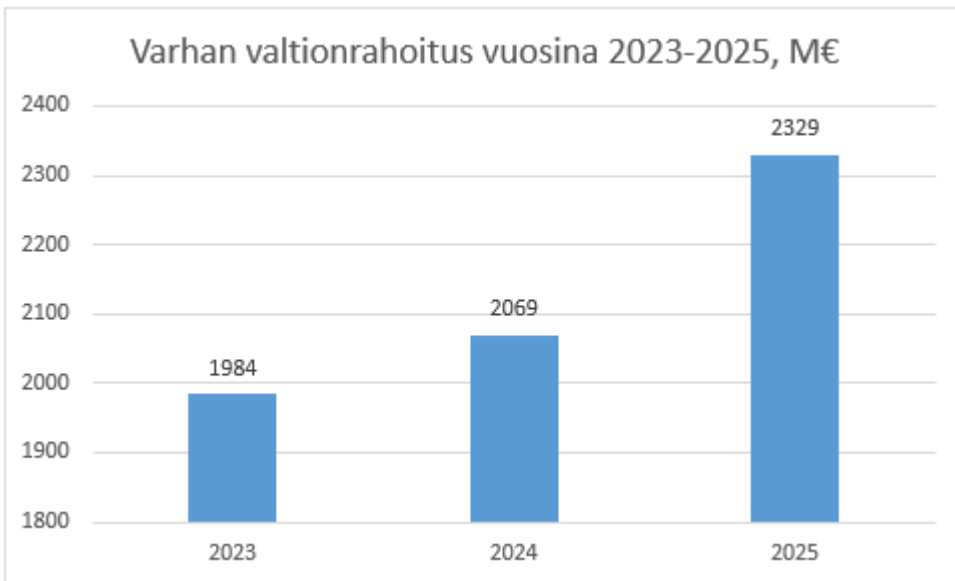
Varhan kumulatiivinen taseen alijäämä vuoden 2024 lopussa oli 266 miljoonaa euroa. Lainsäädännön mukaan hyvinvointialueiden tulee kattaa taseeseen kertyneet alijäämät vuoden 2026 loppuun mennessä. Vuoden 2025 talousarvioesitys on 55,1 milj. euroa ylijäämäinen. Tuloksen saavuttamiseksi talousarvioesityksessä on valmistauduttu 81,5 milj. euron kustannuskehitystä hillitseviin toimenpiteisiin. Jos vuoden 2025 talous toteutuu talousarvion mukaisesti, vuodelle 2026 jää katettavaa alijäämää 210,8 M€.

Taloussuunnitelmassa vuodelle 2026 on suunniteltu ylijäämää 235,9 M€, joten taseen alijäämä tulisi katettua vuoden 2026 lopussa, jolloin olisi taseen ylijäämää + 25,1 M€.

Valtionrahoitus muodostaa valtaosan (85 %) Varhan rahoituksesta ja se on yleiskatteista. Mahdollisilla muutoksilla valtionrahoituksessa on merkittävä vaikutus toiminnan suunnitteluun.

Hyvinvointialueiden rahoitusjärjestelmään sisältyy ns. jälkikäteistarkistus.

Hyvinvointialueiden valtion rahoitusta vuodelle 2025 korjataan vuoden 2023 rahoituksen ja nettokustannusten erotuksella ns. jälkikäteistarkistuksella. Varhan valtionrahoitus kasvaa ennakkotietojen perusteella 260,9 milj. euroa vuodesta 2024. Vaikka vuoden 2025 rahoituksen määräytymiseen vaikuttaa muitakin tekijöitä, jälkikäteistarkistus on keskeinen Varhan rahoitusta kasvattava tekijä. Kuva 2 esittää Varhan valtionrahoituksen määrän vuosina 2023-2025.



Kuva 2. Varhan valtionrahoitus vuosina 2023-2025

Talouden tasapainotilanteeseen pääsemistä haastaa rahoituslain (Laki hyvinvointialueiden rahoituksesta) ns. siirtymätasaus. Siirtymätasauksella on hyvinvointialueen vuosittaiseen valtionrahoitukseen joko lisäävä (siirtymätasauslisä) tai vähentävä (siirtymätasausvähennys) vaikutus. Erityisen merkittävä tarveperusteisen (laskennallisen) rahoituksen vähennys on Varhan ja viiden muun hyvinvointialueen osalta. Tasaus leikkaa näiden hyvinvointialueen tarveperusteista rahoitusta ja rajoittaa merkittävästi näiden alueiden mahdollisuuksia järjestää lakisääteiset palvelut ja yhdenvertaisuutta muihin hyvinvointialueisiin nähden. Vuonna 2025 tasaus vaikuttaa Varhan rahoitukseen seuraavasti:

Varhan laskennallinen rahoitus yhteensä (eur)	2 417 436 817
Siirtymävähennys	- 87 566 113
Rahoitus vuonna 2025	2 329 870 704

Vuonna 2024 Varhan siirtymätasauksen määrä oli – 97,2 M€. Tasauksen määrä vähenee vuosittain ja vuonna 2029 sen vaikutus Varhan rahoitukseen on tämän hetken tietojen mukaan – 5,9 M€.

Kumulatiivisen alijäämän kattaminen siirtymätasauksen samalla pienentäessä tarveperusteista rahoitusta on niille hyvinvointialueille, joiden rahoitusta tasaus eniten vähentää, erityisen haastavaa. Tämä voi johtaa ko. alueiden asukkaiden kannalta

kohtuuttomiin ja lyhytnäköisiin säästötoimenpiteisiin. Tarkastuslautakunta haluaa korostaa, että Varhan säästötoimenpiteet eivät saa johtaa asiakkaiden kannalta epätarkoituksenmukaisiin ratkaisuihin.

Investointisuunnitelma

Varhan investointimenot olivat vuonna 2024 60,4 M€, mikä oli investointeihin varatusta 112,2 M€ määrärahasta 53,8 %. Investointien toteuma painottuu yleensä loppuvuodelle ja myös pitkät toimitusprosessit ovat vaikuttaneet joidenkin hankkeiden etenemiseen. Investointitulot olivat yhteensä 0,14 M€ ja rahoitusosuudet olivat 0,06 M€, joten nettoinvestoinnit olivat 60,2 M€.

Rakentamisen investoinnit olivat 46,9 M€ (66,3 % talousarviosta). Rakentamisen vuoden 2024 määrärahoista jäi käyttämättä yhteensä 23,8 M€ hankkeiden viivästymisten ja maksuerien aikataulumuutosten takia. Toisaalta rakennushankkeiden kustannustason hillintä on onnistunut. Vuoden 2024 aikana tai aiemmin käynnistyneistä rakennushankkeista seuraaville vuosille käytettäväksi siirtyvää lainanottovaltuuteen kuuluvaa määrärahaa oli 160,3 (v. 2023 208,6) M€.

Laitehankinta- ja muut käyttöomaisuusinvestoinnit olivat yhteensä 13,4 M€ (32,4 % talousarviosta). Niiden määrärahoista jäi vuonna 2024 käyttämättä 28,0 M€, minkä taustalla oli mm. toimitusaikojen pitkittymisistä johtuvat haasteet sekä henkilöresurssipula.

Vuoden 2023 arviointikertomukseen kirjattiin alla oleva havainto investointien suunnittelusta: ”Hyvinvointialueen lähtötilanteessa useiden kaavailtujen investointien suunnitelmat olivat puutteellisia, mikä vaikutti merkittävästi vuoden 2023 investointien suunnitteluun. Kysymys on kuitenkin aloitusvaiheeseen liittyvästä poikkeuksellisesta tilanteesta ja tilanne tulee korjaantumaan jatkossa investointisuunnittelun prosessin ja toiminnan vakiintumisen myötä.”

Tarkastuslautakunnan saamien tietojen mukaan investointiprosessi toimii kokonaisuudessaan paremmin kuin vuotta aiemmin ja sitä kehitetään jatkuvasti. Tarkastuslautakunnan tulkinnan mukaan sidosryhmät ovat olleet aiempaa paremmin informoituja investointiprosessin etenemisestä.

Käytännön tekemisen tasolla investointisuunnitelmien tekoon on saatu sähköinen työkalu käyttöön, mikä parantaa investointien suunnittelun järjestelmällisyyttä.

Talousarviossa vuoden 2025 investointien määräksi esitettiin 94,4 M€ ja investointeja vastaavien sopimusten määräksi 226,8 M€.

Lainanottovaltuus

Hyvinvointialue voi ottaa pitkäaikaista lainaa investointia varten, jos valtioneuvosto on antanut siihen valtuuden. Hyvinvointialueen taloussuunnitelman investoinnit perustuvat vuosien 2023-2026, 2024-2027 ja 2025-2028 investointisuunnitelmiin.

Investointisuunnitelmat tulee hyväksyttävä etukäteen ohjaavilla ministeriöillä ja niiden toteuttamiseksi tulee olla valtioneuvoston myöntämä lainanottovaltuus. Lainanottovaltuutta tarvitaan, mikäli hyvinvointialue tarvitsee pitkäaikaista rahoitusta investointien toteuttamiseen.

Varsinais-Suomen hyvinvointialueelle vuodelle 2024 myönnetty lainanottovaltuus oli yhteensä 179,3 M€.

Lainanottovaltuutta käytettiin tilikaudella 2024 yhteensä 62,2 M€ (v. 2023: 161,9 M€). Tästä 60,4 M€ syntyi omaan taseeseen toteutetuista investoinneista ja 1,8 M€ syntyi investointeja vastaavista sopimuksista, joita ovat mm. pitkäaikaiset toimitilojen vuokrasopimukset ja ICT-hankkeet. Tilikaudella käytetystä lainanottovaltuudesta 46,4 M€ oli vuodelle 2023 myönnetyn lainanottovaltuuden käyttöä ja M€ vuodelle 2024 myönnetyn valtuuden käyttöä.

Investointeja vastaavien sopimusten pientä määrää vuonna 2024 selittää tulkintamuutos näiden raportoinnissa. Vuoden 2023 tilinpäätöksessä koko sopimussumma raportoitiin toteutuneeksi tilikaudelle, jos tilikauden aikana sitouduttiin investointeja vastaavaan sopimukseen. Vuoden 2024 tilinpäätöksessä noudatettiin tarkentunutta tulkintaa. Sen mukaan investointeja vastaavan sopimuksen sopimussumma raportoidaan toteutuneeksi sille tilikaudelle, jolloin vuokranmaksu alkaa. Tätä tulkintaa noudatetaan myös jatkossa. Tämän muutoksen vuoksi vuonna 2024 ei toteutunut merkittäviä investointeja vastaavia sopimuksia.

Vuoden 2025 investointisuunnitelman investointien toteutus edellytti lainanottovaltuuden myöntämistä hyvinvointialueelle. Lainanottovaltuuden myöntäminen edellytti riittävän lainanhoitokyvyn osoittamista. Tämän vuoksi tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman päivitetty versio tuotiin jo kesäkuussa 2024 aluehallituksen päätöksentekoon.

Valtioneuvosto muutti Varhan lainanottovaltuutta vuodelle 2025 päätöksellään 28.11.2024. Lainanottovaltuudelle asetettiin päätöksessä ehto, jonka mukaan hyvinvointialueen tulee päivittää talouden tasapainottamisohjelma, joka varmistaa hyvinvointialueen lainanhoitokyvyn ja mahdollisuuden järjestää lakisääteiset palvelut. Tarkastuslautakunta huomauttaa, että talouden tasapainottamisohjelman myötä hyvinvointialueen tulee tarkastella kriittisesti toimintamenojaan, jolla saattaa olla negatiivisia vaikutuksia mahdollisuuksiin järjestää lakisääteisiä palveluita. Siten valtioneuvoston lainanottovaltuuspäätöksen ehdot aiheuttavat Varhalle myös ristiriitaisia tavoitteita.

Viimeisimpien talouden seurantatietojen perusteella päivitetty laskelmat osoittavat, ettei tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman päivittämiselle ole tarvetta, vaan taseen alijäämä tulee katetuksi määräajassa vuoden 2026 loppuun mennessä.

Havainnot

Tarkastuslautakunta pitää ongelmallisena, että siirtymätasaus pienentää Varhan tarveperusteista rahoitusta.

Kumulatiivisen alijäämän kattaminen siirtymätasauksen samalla pienentäessä tarveperusteista rahoitusta on Varhalle ja viidelle muulle hyvinvointialueelle erityisen haastavaa. Tämä saattaa johtaa näiden hyvinvointialueiden asukkaiden kannalta kohtuuttomiin ja lyhytnäköisiin säästötoimenpiteisiin.

Tarkastuslautakunnan saamien tietojen mukaan investointiprosessi toimii kokonaisuudessaan paremmin kuin vuotta aiemmin ja sitä kehitetään jatkuvasti.

Käytännön tekemisen tasolla investointisuunnitelmien tekoon on saatu sähköinen työkalu käyttöön, mikä parantaa investointien suunnittelun järjestelmällisyyttä.

Tarkastuslautakunta huomauttaa, että talouden tasapainottamisohjelman myötä hyvinvointialueen tulee tarkastella kriittisesti toimintamenojaan, jolla saattaa olla negatiivisia vaikutuksia mahdollisuuksiin järjestää lakisääteisiä palveluita. Siten

valtioneuvoston lainanottovaltuuspäätöksen ehdot aiheuttavat Varhalle myös ristiriitaisia tavoitteita.

Suosituks

Tarkastuslautakunta haluaa korostaa, että siirtymätasauksen aiheuttama paine säästötoimenpiteille Varhassa ei saa johtaa asiakkaiden kannalta epätarkoituksenmukaisiin ja taloudellisesti lyhytnäköisiin ratkaisuihin.

6 Tarkastuslautakunnan teemakohtaisten arviointien havainnot

6.1 Asiakas- ja potilastietojärjestelmien käyttöönotto

Lyhyesti

Asiakas- ja potilastietojärjestelmien lukumäärän karsiminen ja yhtenäistäminen on ollut alusta asti Varhan merkittävä tavoite.

Perusterveydenhuollossa, erikoissairaanhoidossa, suun terveydenhuollossa ja sosiaalihuollossa oli vuoden 2024 lopussa omat järjestelmänsä, joista oli käytössä vielä useita instansseja. Instanssilla tarkoitetaan yksittäistä käyttöön otettua ja toiminnassa olevaa versiota järjestelmästä. Se tarkoittaa esimerkiksi organisaatiokohtaista toteutusta, eri toimintaympäristöä tai teknistä toteutusta. Myös eri kunnilla oli vielä vuonna 2024 eri järjestelmiä samojen toimintojen sisällä.

APTJ:n pääjärjestelmät kilpailutettiin vuonna 2024. Sopimukset solmittiin CGI:n ja Tieto-Evryn kanssa syyskuussa 2024.

Kilpailutetut APTJ:t edellyttävät portaittaista käyttöönottoa, jossa henkilöstön koulutus on huomioitu.

Järjestelmä uudistuksilla jatkuviksi säästöiksi tavoitellaan noin 2,7 miljoonaa euroa vuodessa.

Vuonna 2023 Varhan aloittaessa toimintansa asiakas- ja potilastietojärjestelmiä (APTJ) instansseineen oli noin 42. Tavoitetila on ollut organisaation alusta asti saada järjestelmien määrää supistettua ja organisaation toimipisteiden käytössä olevia järjestelmiä yhdenmukaistettua. Hankkeet APTJ:n vähentämiseen aloitettiin jo vuonna 2022 Varhan valmisteluorganisaatiossa. Myös vuonna 2024 toteutettu APTJ- kilpailutus käynnistyi jo vuoden 2022 joulukuussa Varhan valmisteluorganisaatiossa, jossa määriteltiin hankinnalle prioriteetit.

Vuonna 2024 sosiaalihuollon ja perusterveydenhuollon järjestelmät kilpailutettiin Varhan ohjauksessa, sidosyksikkö 2M-IT:n toteutusvastuulla. Kilpailutuksen pisteytyksessä 30%

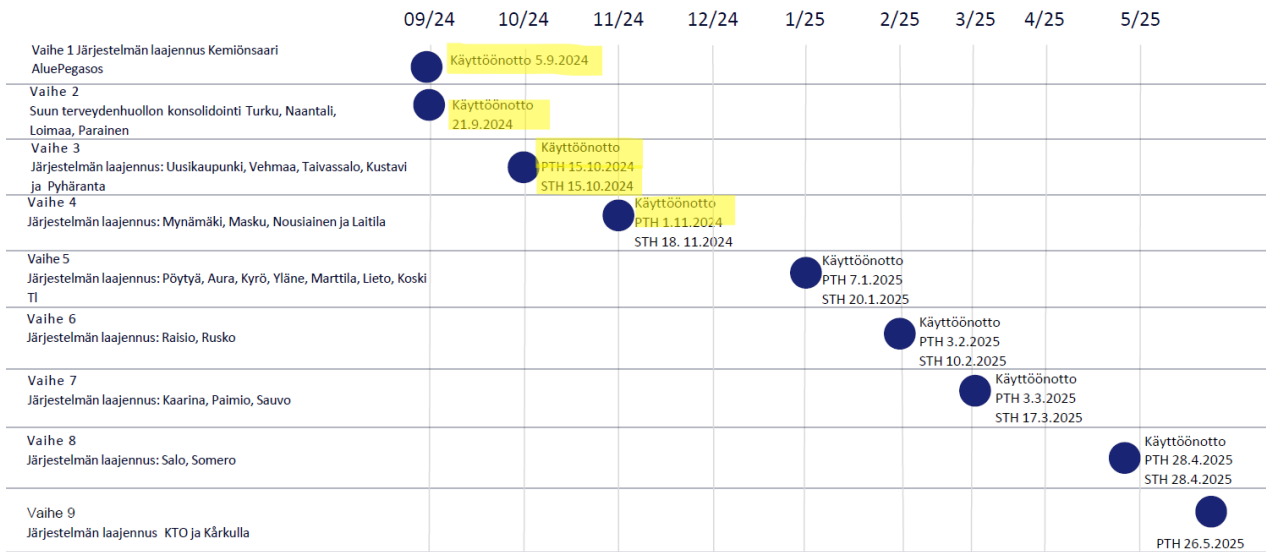
pisteistä myönnettiin hinnasta ja 70% laadusta. Hankinnan käynnistymisen jälkeen eräästä poissuljetusta tarjoajasta tehtiin markkinaoikeusvalitus, ja hankinta palautettiin tarjouskilpailuun markkinaoikeuden päätöksen seurauksena, mikä viivästytti kilpailutuksen aikataulua.

Hyväksytyt tarjoukset kilpailutukseen saatiin kolmelta toimittajalta: TietoEvry Oyj:ltä, CGI Suomi Oy:ltä ja Mediconsult Oy:ltä. Kaikki tarjoajat tarjosivat molempiin järjestelmäkokonaisuuksiin oman vaihtoehdonsa. Toimittajiksi valittiin hinta- ja laatuvertailun perusteella TietoEvry sekä CGI. Perusterveydenhuollon potilastietojärjestelmäksi valittiin CGI:n Omni 360 ja sosiaalihuollon asiakastietojärjestelmäksi TietoEvryn Lifecare. Hankintapäätös sai lainvoiman vuoden 2024 huhtikuun alussa ja sopimukset toimittajien kanssa solmittiin syyskuussa.

Vuoden 2024 lopulla perusterveydenhuollossa oli vielä käytössä useita eri järjestelmiä ja instansseja eri kunnissa. Käytössä oli muun muassa LifeCare-, Mediatri-, Abilita, Omni 360-, Winhit-, Effica- ja Pro Consona -järjestelmät eri instansseineen. Kilpailutuksen myötä järjestelmien määrä tiivistyi. Kun kilpailutushanke alkoi, oli isoimmat päätökset kilpailutuksen suhteen jo tehty, mikä helpotti kilpailutusprosessia.

Varhan strategiassa kilpailutettujen järjestelmien käyttöönotto haluttiin suorittaa mahdollisimman nopeasti, jonka takia toimittajia on kaksi yhden sijaan. Hankinnassa mahdollistettiin myös muiden kuin nykyisten palveluntuottajien tarjoaminen. Ylimääräisistä APTJ:n aiheuttamista järjestelmäkustannuksista haluttiin kilpailutuksella eroon, mutta vielä vuoden 2025 alussa kustannussäästöt eivät kaikilta osin ole toteutuneet, sillä säästöt edellyttäisivät vanhojen asiakas- ja potilastietojen arkistointia, joka on mittava projekti. Käyttämättä jäävistä vanhoista järjestelmistä maksetaan toistaiseksi ennen arkistointia alennettua hintaa. Alennetut asiakasmaksut poistuvat vuonna 2026. Tavoitteena on pääosin luopua vanhoista järjestelmistä siirtymäajan jälkeen, toistaiseksi vanhat järjestelmät toimivat arkistointipaikkana sekä tietojen integraatiolähteenä uusiin järjestelmiin.

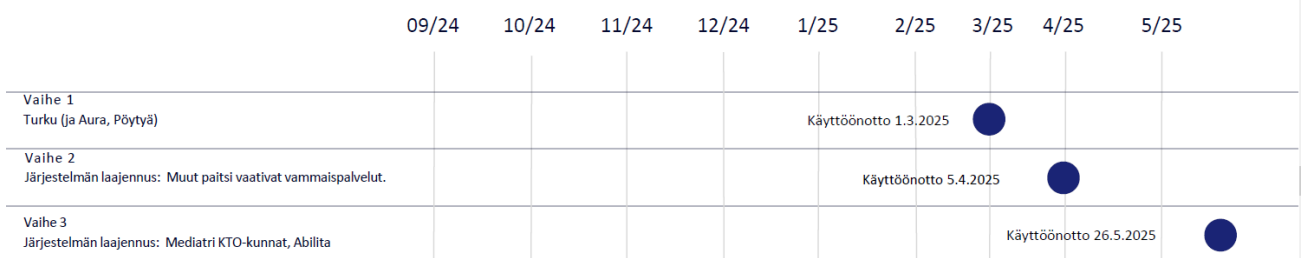
Perusterveydenhuollon potilastietojärjestelmän käyttöönotot



Kuva 3. Perusterveydenhuollon potilastietojärjestelmän käyttöönottoaikataulu. Lähde: tarkastuslautakunnan esitysmateriaalit 14.11.2024.

Kokonaishankinnalla tavoiteltiin kustannusten laskua. Vuonna 2025 kaikkien APTJ-järjestelmien jatkuviin kustannuksiin käytetään noin 15,4 miljoonaa euroa, josta potilastietojärjestelmän osuus on noin 3,6 miljoonaa euroa ja asiakastietojärjestelmän osuus noin 2 miljoonaa euroa. Loput kustannukset koostuvat pääosin vanhoista järjestelmistä mukaan lukien erikoissairaanhoidon käyttöön jäävät järjestelmät. Vanhojen järjestelmien alasajon jälkeen, vuodesta 2026 eteenpäin, vuosittaisiksi kokonaissästöiksi tavoitellaan noin 2,7 miljoonaa euroa.

Sosiaalihuollon asiakastietojärjestelmän käyttöönotot



Kuva 4. Sosiaalihuollon asiakastietojärjestelmän käyttöönottoaikataulu. Lähde: tarkastuslautakunnan esitysmateriaalit 14.11.2024.

Uusien järjestelmien käyttöönotto sijoittui vuoden 2025 alkuun. Käyttöönottoprojektissa panostettiin sisäiseen viestintään ja koulutukseen. Käyttöönottojaksoja on portaittain,

sillä järjestelmiä ei pystytä ottamaan yhdellä kertaa käyttöön ja henkilökunta tarvitsee käyttöönoton tukea. Käyttöönoton aikana henkilökunnalle tarjotaan Teams -tukea, puhelintukea ja lähitukea. Ennen käyttöönottoa henkilöstölle tarjotaan kirjalliset ohjeet, verkko-oppimisympäristö, kysymysklinikka, Teams -koulutuksia ja lähikoulutuksia. Kaikille työntekijöille mahdollistetaan järjestelmän käyttäminen koulutuksissa.

Uusiin järjestelmiin ei Varhan operatiivisessa toiminnassa suhtauduta täysin kriittikittömästi. Alkuvaiheen muutos on ollut haastavaa henkilökunnalle ja kaikki eivät ole pitäneet uusien järjestelmien käytettävyyttä parannuksina entiseen. Erityisesti Lifecare-järjestelmästä Omni 360:n siirtyneet yksiköt ovat olleet tilanteeseen tyytymättömiä. Myös järjestelmien käyttöönotossa oli haasteita ja ongelmaksi muodostui erityisesti toisen kilpailutuksessa valitun toimittajan tuottama tietojen siirto järjestelmästä toiseen. Tietojen siirto oli tiedossa oleva riski, joka realisoitui käyttöönoton aikana. Haasteita oli esimerkiksi rokotus-, kasvu- ja mittaustietojen siirroissa. Siirto aiheutti vuoden 2024 lopulla noin 450 000 euroa lisäkustannusta arvioituun ja oli vielä vuoden 2025 alussa osittain kesken.

Vuoden 2024 kilpailutuksen tavoitteena oli saada Varhan toimintamallit ja prosessit yhtenäistettyä ja linkitettyä kansalaisten digitaalisiin palveluihin, kuten Varha-sovellukseen. Lisäksi jatkuvana tavoitteena on parantaa sosiaali- ja terveystietopalveluiden tavoitettavuutta sekä kansalaisten omahoitoa. Tavoitetilana on toimiva ja yhtenäinen toimintakulttuuri, jossa on työhön soveltuvat työkalut. Tarkastuslautakunta jatkaa järjestelmien käyttöönoton seurantaan ja palaa myöhemmissä arvioinneissa tavoitteiden toteutumiseen.

Havainnot

Kilpailutushankkeen resurssointiin on panostettu. Aikataulu on aikataulutettu realistisesti. Riskienhallinta on toteutettu asianmukaisesti. Muutosta on johdettu asiantuntevasti.

Uusien järjestelmien käyttöönotto on ollut käyttäjähenkilöstölle vaativa, aikaa vievä prosessi ja henkilöstö ansaitsee kiitosta muutoksensietokyvystään.

Kustannusten ja säästöjen vertailu aiempiin vuosiin on haastavaa tiedon ja kulujen sirpaloituneisuuden vuoksi. Tarkastuslautakunta suhtautuu varauksella taloudellisen säästöpotentiaalin toteutumiseen ja aikatauluun. Tarkastuslautakunta kuitenkin muistuttaa, että järjestelmien yhdistämisen ja uusimisen syy on ensisijaisesti operatiivisen työn helpottaminen ja ajallisten resurssien vapauttaminen muuhun toimintaan, ei järjestelmistä

mahdollisesti saatava säästöpotentiaali. Säästöpotentiaalin toteutuminen voidaan todentaa vasta tulevina vuosina.

Suositukset

Tarkastuslautakunta kehottaa varmistamaan, että käyttäjien koulutukseen ja jatkotukeen panostetaan myös käyttöönoton jälkeen.

Tarkastuslautakunta nostaa erityisesti tärkeäksi kehittämiskohteeksi sijaisten sujuvan ja jatkuvan koulutuksen sekä käyttäjätunnusten saatavuuden.

Yleisellä tasolla tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan kehityshankkeista saatavien laskennallisten säästöjen arviointiin tulee suhtautua realistisesti ja todelliset kulut huomioiden.

Tarkastuslautakunta suosittelee, että henkilöstöltä kerätään järjestelmien käyttöönotosta palautetta ja pyritään tekemään palautteen perusteella parannuksia järjestelmien käytettävyyteen.

Tarkastuslautakunta huomauttaa, että tulevissa kilpailutuksissa tulisi kiinnittää erityistä huomiota tiedonsiirron sujuvuuteen vanhan ja uuden järjestelmän välillä, sekä soveltuvilta osin tiedonsiirron oli automatisointiin.

6.2 Hankintojen arvioinnin jälkiseuranta

Vuoden 2023 arviointikertomuksessa esitettiin huomioita ja suosituksia Varhan hankinnoista. Hankintapalvelut aloittivat toimintansa suunnittelun vasta organisaation toiminnan käynnistymisvaiheessa, ja alkuvaiheessa oli paljon haasteita, kuten epäselvä tehtäväkenttä, organisaatiouudistuksen keskeneräisyys ja kunnilta periytynyt hankintavelka. Henkilöstöressurit olivat myös riittämättömät. Hankintojen keskeneräinen tehtäväkenttä näyttäytyi viime arvioinnissa vakiintumattomana ja haastavana, jonka takia hankintoja ja toiminnan kehittymistä on syytä edelleen tarkastella.

Ulkoinen tarkastus on uudelleenarviointia varten haastatellut hankintapalvelujen ja logistiikan edustajia. Hankintoihin kiinnitettiin huomiota myös vuoden 2024 tilintarkastuksen väliraportissa, jonka havainnot muun muassa ostotilausten haasteista, vastaanottoprosessin riskeistä ja laskujen hyväksynnän haasteista perustuvat prosessien läpikulkutestauksiin sekä taloushallinnon ja hankintapalveluiden edustajien haastatteluihin. Hankintapalvelujen prosesseissa ja työkaluissa on edelleen kehitettävää, mutta myös merkittävää parannusta on edellisen arvioinnin jälkeen tapahtunut.

Hankintapalvelut on tavoitteellisesti kehittänyt toimintaansa vuonna 2024 useilla eri tavoilla, joista merkittävimpinä voi mainita organisaation strategiaan nojaavan hankintapolitiikan valmistumisen ja riittävän henkilöstömäärän vakiinnuttamisen. Lisäksi kunnilta periytyneen hankintavelan purkamiseen on toimintavuonna luotu suunnitelma ja hankintavelan kasvu on saatu tavoitteen mukaisesti pysäytettyä. Arvion mukaan hankintavelka saadaan kokonaan häivytettyä vuoteen 2027 mennessä. Hankinnoissa on myös vakiinnutettu osaksi prosessia vuosittainen kilpailutussuunnitelma, jollaista aiempänä vuonna ei vielä ollut käytössä. Toimintavuonna operatiivinen ja strateginen hankinta ovat yhdistyneet yhtenäiseksi, noin 70 hengen hankintayksiköksi.



Kuva 5. Varhan hankintojen ulko-ovi. Kuvaaja: Tuuli Holvitie

Hankintapolitiikan ja -ohjeistuksen puuttumiseen kiinnitettiin huomiota vuoden 2023 arviossa. Varhan strategiaan nojaava hankintapolitiikka on vuoden 2024 keväällä hyväksytty (aluevaltuusto 24.4.2024). Hankintapolitiikka on sisällöllisesti suppea ja ylätasoinen, mutta luo pohjan hankintojen toiminnan strategialle. Hankintapolitiikkaan perustuvaa käytännönläheisempää hankintaohjeistusta ei vielä vuonna 2024 ollut luotu, mutta ohjeistus oli valmistumassa ja tarkoitus julkaista alkuvuonna 2025.

Hankintaohjeistuksen valmistelun yhteydessä on käyty keskusteluja myös pienhankintojen kilpailutusrajan suuruudesta. VSSHP:n aikaan pienhankintojen raja on ollut 10 000€, ja sen laskemisesta on käyty keskusteluja. Pienhankintojen kilpailutusrajan laskeminen lisää kilpailuttajien työtä ja vaatii merkittäviä lisäresursseja hankintojen toteuttamiseen. Vuonna 2024 lopulliseen kilpailutusrajaan liittyvät päätökset olivat vielä tekemättä.

Tilintarkastuksen väliraportissa 13.12.2024 käsiteltiin kilpailutus-, hankinta-, tilaus-, maksu- ja sopimushallinnan prosesseja. Väliraportissakin suositellaan laatimaan hankintojen ja sopimushallinnan ohjeistuksen sekä edelleen kehittämään prosesseissa tunnistettuja puutteita. Puutteet, joihin väliraportti viittaa, ovat muun muassa sopimustietojen manuaalinen kerääminen, sopimushallinnan ohjeiden ja periaatteiden puuttuminen ja suoratoimitusten vastaanotto-prosessin tunnistetut riskit.

Vuonna 2023 henkilöstöressurssien vähäisyys vaikeutti hankintojen arkea ja vähensi toteutuneita kilpailutuksia. Tehtäväkentän perehdytysajat ovat pitkiä ja osaavaa henkilöstöä oli puutteellisesti, erityisesti palveluhankinnoissa, johon ei siirtynyt

organisaatioista resursseja. Rekrytointeja haittasi osaavan henkilöstön puute markkinoilla ja yhteistoimintaneuvottelut, joiden aikana vakansseja ei voitu täyttää. Vuonna 2024 tilanne on kehittynyt selkeästi parempaan suuntaan: kaikki hankinta-asiantuntijatehtävät on saatu täytettyä. Perehdytysprosessia on helpotettu siirtymällä työparimalliin, mikä vähentää kilpailutusten riskejä. Hankintapäällikön tehtävä oli kuitenkin edelleen vuonna 2024 täyttämättä, mikä vie resursseja hankintojen kehittämiseltä, sillä hankintapäällikön viransijaisena on toiminnan alusta alkaen toiminut yksikön kehittämisspäälikkö.

Hankintojen vuoden 2024 merkittävimmät ongelmat liittyvät tehtäväkentän epäselvyyteen ja vastuiden jakoon sidosryhmien kanssa. Eri yhdistyneistä organisaatioista on periytynyt epäyhdenmukaista kulttuuria sen osalta, miten hankintojen työkenttä ja vastuut ymmärretään, mikä on luonut paineita vastata laajasti toiminnan eri tarpeisiin. Hankintayksiköllä ei havaintojen mukaan ole tällä hetkellä tarkoituksenmukaisia resursseja hoitaa kaikkia heille päätyneitä tehtäviä, esimerkiksi tilaamista ja tavaroiden vastaanottoa. Vastuualueista onkin yhä epäselvyyksiä sisäisten sidosryhmien kanssa, mihin kiinnitettiin huomiota jo vuoden 2023 arviointikertomuksessa.

Hankintapalveluilla on runsaasti toistensa rajapintaan liittyviä prosesseja ja tehtäviä esimerkiksi logistiikkapalvelujen kanssa, mutta erillinen johto ja ydintehtäväkenttä. Vastuiden selkeä määrittely on tärkeää silloin kun yksiköt tekevät läheistä yhteistyötä. Joidenkin vastuiden siirtoja tarkasteltiin yksiköiden välisissä keskusteluissa Varhan toiminnan käynnistymisen yhteydessä. Havaintojen perusteella vastuiden määrittely on jäänyt yksiköille itselleen ja vastuunjaon osalta oli yhä vuonna 2024 kuitenkin epäselvyyksiä.

Havainnot

Hankintapolitiikassa mainitaan hankintapalvelujen toteuttavan kaksikielisyyttä toiminnassaan. Käytännön tasolla kaksikielisyyttä toteutetaan kuitenkin vain huomioimalla palvelujen käyttäjien kaksikieliset tarpeet; esimerkiksi ruotsinkielisille asiakkaille hankitaan ruotsinkielisiä palveluja. Esimerkiksi kilpailutuksia ei toteuteta ruotsiksi.

Varhan strategiassa kestävä kehityksen näkökulmat huomioidaan laajasti ja kestävä kehitys on yksi toiminnan keskeisistä arvoista. Kilpailutuksissa kestävä kehityksen vakiokriteerejä ei ole laajamittaisesti otettu käyttöön, vaan kestävä kehityksen

huomioimisessa ollaan lähinnä lakisääteisellä minimitasolla. Hankinnoilla on organisaatiossa merkittävä rooli kestävän kehityksen lupausten toteutumisessa.

Hankinnoilla on haasteita määrittää oma tehtäväkenttensä ja vastuunsa, johon hankinnat kokevat tarvitsevana laajemmin organisaation apua.

Lautakunnan näkemyksen mukaan on ristiriitaista, että yhteistoimintaneuvottelut, jotka tähtäävät kustannusten vähentämiseen, vaikuttavat myös hankintojen toteuttamiseen henkilöstöresursoinnin kautta. Onnistuneilla kilpailutuksilla voidaan luoda merkittäviä säästöjä.

Suosituks

Hankintayksikkö ei yksin pysty määrittämään omaa tehtäväkenttäänsä, vaan Varhan tulisi organisaatiotasolla vahvemmin määrittellä hankintojen vastualueet, siirtäen tarpeen mukaan tehtäviä sisäisille sidosyksiköille tai lisäresursoimalla hankintoja, mikäli vastuut jäävät heille.

Hankintojen kaksikielisyyteen tulisi panostaa, tarvittaessa henkilöresursseja lisäämällä. Esimerkiksi ruotsinkieliset tarjoukset tulisi hyväksyä.

Hankintojen tulisi panostaa markkinatuntemukseen, jotta he voisivat luoda kestävän kehityksen tavoitteiden mukaisia kilpailutusprosesseja ja -ehtoja, mitkä eivät kuitenkaan tarpeettomasti nostaisi kilpailutusten hintoja. Kilpailutuksissa tulee huomioida myös kestävän kehityksen tavoitteiden määrittämät eettiset näkökulmat.

Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan pienhankintojen kilpailutusrajan laskeminen lisää kilpailuttajien työtä ja vaatii merkittäviä lisäresursseja hankintojen toteuttamiseen ja ne tulee huomioida hankintojen resursoinnissa.

Hankintojen tulisi hankintaohjeistuksen lisäksi luoda kilpailuttamiseen ja vastuisiin liittyvä ohjeistus myös Varhan muille yksiköille. Hankintayksikön tulisi myös huolehtia, että heillä on ajan tasaiset työohjeet, jotka tukevat kilpailuttajien työtä.

Tilintarkastuksen väliraportissa mainitut hankintoihin liittyvät riskit ja haasteet tulee pyrkiä korjaamaan mahdollisimman nopeasti.

6.3 Ostopalveluiden kehittymisen arviointi

Palvelujen ostot hyvinvointialueen toiminnassa

Varsinais-Suomen hyvinvointialueen (Varha) toiminta on hyvin moninaista, joten ostopalveluna hankittavat palvelutkin ovat Varhalla hyvin erityyppisiä. Osa palveluista järjestetään Varhan asukkaille pääosin ostopalveluna, osa pääosin Varhan omana toimintana. Varsinais-Suomessa kunnilla on aiempina sote-palveluiden järjestäjinä ollut suuri vaikutus siihen, minkälaiseksi ostopalvelun ja oman toiminnan suhde on muodostunut eri palveluissa. Varha on sote-palveluiden osalta sote-uudistuksessa ”perinyt” tämän tilanteen. Erilaisia ostopalvelusopimuksia on siirtynyt suuri määrä Varhalle kunnilta ja kuntayhtymiltä. Pelkästään ostopalvelusopimusten haltuunotto Varhalla on ollut suuri työ. Nyt kun Varsinais-Suomen sote-palvelut ovat yhden järjestäjän alaisuudessa, Varhalla on hyvä tilaisuus tarkastella sote-kentän kokonaisuutta ja vaikuttaa palveluiden järjestämiseen ja sitä kautta myös ostopalveluiden järkevään hyödyntämiseen.

Palvelujen ostot ovat merkittävä menoerä Varhan toiminnassa. Palvelujen ostojen määrä vuonna 2023 oli 773,2 M€. Vuonna 2024 Varhan ostopalvelumenot kasvoivat 23,6 Meur:lla ja olivat 796,8 M€, lisäys oli 3,1%. Palvelujen ostot ovat selvästi toiseksi suurin menoluokka henkilöstökulujen jälkeen Varhan tuloslaskelmassa. Vuonna 2023 palvelujen ostojen osuus kaikista toimintakuluista oli 31,6 % ja vuonna 2024 31,5 %, joten palvelujen ostojen suhteellinen osuus toimintakuluista on pysynyt lähes samana. Alla oleva taulukko 7 esittää, miten ostopalvelumenot ovat kehittyneet vuosien 2023 ja 2024 välillä eri tulosalueilla.

Tulosalue	2023	2024	Muutos, M€	Muutos, %
HVA johto ja toimielimet	0,8	1,0	0,2	22,4
Konsernipalvelut	91,6	75,8	-15,8	-17,2
Järjestämispalvelut	3,8	3,0	-0,8	-20,6
SOTE-palvelut	331,9	366,6	34,7	10,4
TYKS/sairaalapalvelut	141,1	133,8	-7,3	-5,1
Ikääntyneiden palvelut	199,2	211,5	12,3	6,2
Pelastuspalvelut	4,8	5,0	0,2	3,3
Yhteensä	773,2	796,8	23,6	3,1

Taulukko 7. Palvelujen ostot tulosalueittain vuosina 2023 ja 2024, M€.

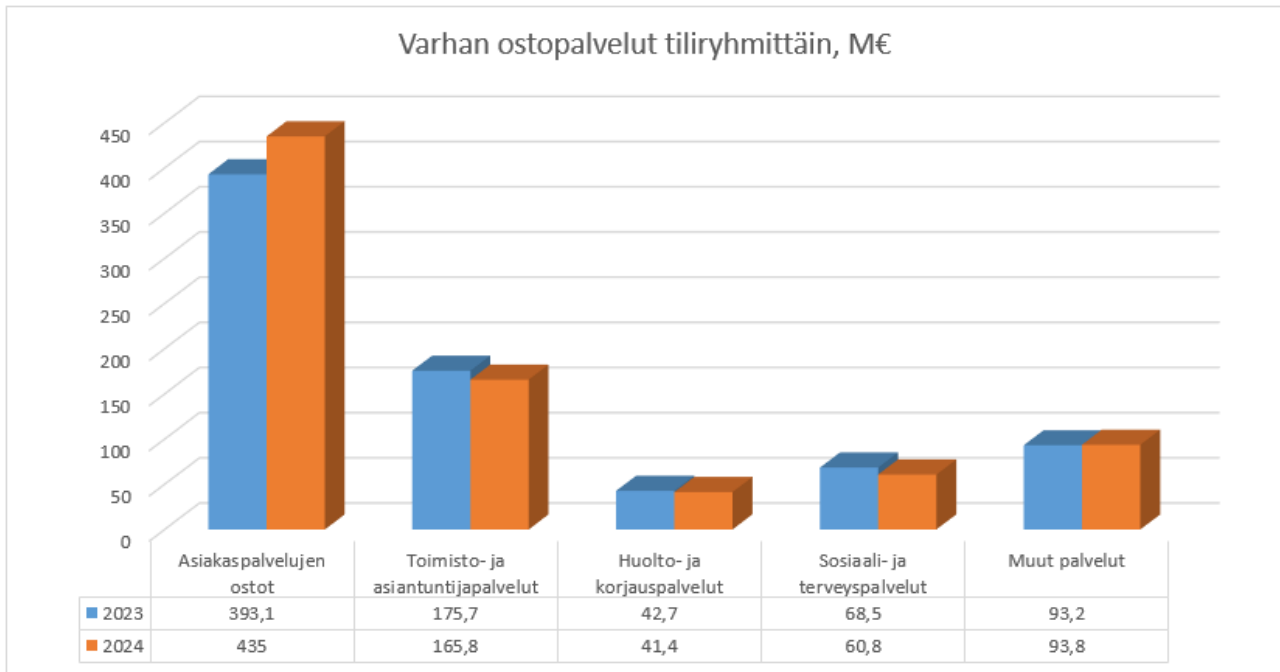
Menojen kasvua vertailtaessa on yllä käytetty eri vuosien toteutuneita menoja. Eri tulosalueiden välillä on suurta hajontaa siinä, miten ostopalvelumenot ovat kehittyneet vuosien 2023 ja 2024 välillä. HVA johto ja toimielimet sekä järjestämispalveluiden tulosalueiden palveluostomenoissa on prosentuaalisesti suurimmat muutokset, absoluuttisesti muutokset ovat kokonaisuuteen nähden pieniä. Suurempien tulosalueiden osalta konsernipalveluissa palveluiden ostot ovat pienentyneet selvästi (-17,2%) ja sairaalapalveluissa jonkin verran (-5,1%). Sote-palveluissa palveluiden ostot ovat kasvaneet selvästi (+10,4%) vuodesta 2023. Ikääntyneiden palveluissa ostopalveluiden menot ovat kasvaneet jonkin verran (+6,2%) vuodesta 2023. Pelastuspalveluissa palveluja ostettiin 3,3%:lla enemmän vuoteen 2023 verrattuna.

Ikääntyneiden palveluissa lisäystä selittää se, että vuoden 2024 aikana hankittiin lisää ympärivuorokautisen asumispalvelun ostopalvelupaikkoja. Osittain muutoksia tulosalueiden palvelujen ostojen euromäärissä selittää se, että yhteisten palveluiden ostopalvelumenoja, esim. ICT-palvelut, on jaettu tulosalueille vuonna 2024 eri kriteerien mukaan kuin vuonna 2023. Palveluntuottajien hinnanmuutokset, jotka pääosin ovat hinnankorotuksia, vaikuttivat myös palveluiden ostojen määrään. Ostopalveluiden hinnankorotuksia seurataan tällä hetkellä excel-taulukoiden avulla hankintapalveluissa. Hinnankorotusten tarkkaa vaikutusta tietyn vuoden ostopalvelukuluihin on vaikea laskea tarkalla tasolla, koska hankittavan ostopalvelun käyttömäärä voi vaihdella eri vuosina. Hinnankorotustaulukon tietojen tarkkuus riippuu siitä, kuinka kattavasti hinnankorotustietoja toimitetaan taulukon ylläpitäjälle. Taulukon tietojen perusteella hinnankorotusten euromääräinen vaikutus oli vuonna 2024 suurin sote-palveluiden tulosalueella, jossa palveluntuottajien hinnankorotukset lisäsivät palvelujen ostoja n. 3,5-5 M€. Ikääntyneiden tulosalueella palveluntuottajien hinnankorotukset lisäsivät ostopalvelukuluja n. 2-2,5 M€ vuonna 2024 ja sairaalapalvelujen tulosalueella n. 0,2-0,5 M€.

Hyvinvointialueen talouden ollessa alijäämäinen ostopalvelut saatetaan nähdä yhtenä säästökeinona. On hyvä pitää mielessä, että palvelun ostoilla kuten Varhan omana toimintana annettavilla palveluilla toteutetaan hyvinvointialueen lakisääteistä palvelujen järjestämiselvöllisyyttä. Tarkastuslautakunta haluaa korostaa, että hankittaessa ostopalveluja palvelun pitää olla asiakkaalle tarkoituksenmukaista. Hankittaessa ostopalveluja valintaperusteena pitää käyttää kokonaistaloudellista edullisuutta.

Ostopalveluiden sisältö

Alla oleva kuva 6 esittää, minkälaisiin pääryhmiin Varhan palvelujen ostot jakautuivat vuosina 2023 ja 2024.



Kuva 6. Palvelujen ostot kirjanpidon tiliryhmittäin vuosina 2023 ja 2024, M€

Palvelujen ostot on kuvassa jaoteltu kirjanpidon tiliryhmien mukaisesti. Raportoinnin tietojen mukaan asiakaspalvelujen ostojen vuoden 2024 menoissa oli merkittävää kasvua (10,7%) vuodesta 2023. Tässä tiliryhmässä ovat myös suurimmat euromääräiset menot. Toimisto- ja asiantuntijapalveluiden sekä sosiaali- ja terveyspalveluiden ostopalveluihin käytettiin vuonna 2024 selvästi vähemmän rahaa vuoteen 2023 verrattuna. Haastattelujen perusteella vuoden 2023 vertailulukuihin on syytä suhtautua varauksella asiakaspalvelujen ostojen ja sosiaali- ja terveyspalveluiden osalta. Näiden tiliryhmien menokehitystä vuosina 2023 ja 2024 käsitellään tarkemmin kohdassa ”Huomiot ostopalvelujen kehityksestä”. Seuraavassa esitetään, minkälaisia palveluita kustakin yllä esitetystä tiliryhmästä löytyy.

Tiliryhmien sisällön lyhyt kuvaus

Asiakaspalvelujen ostojen tiliryhmään sisältyy monenlaisia ostopalveluita. Tämän tiliryhmän sisältö käydään tarkemmin läpi kappaleessa ”Asiakaspalvelujen ostot – tiliryhmän sisältö”.

Toimisto- ja asiantuntijapalveluiden tiliryhmään kuuluvat toimisto- ja asiantuntijapalvelut, koulutusmenot ja muut toimisto- ja asiantuntijapalvelut. Tämän tiliryhmän suurin kuluerä ovat toimisto- ja asiantuntijapalvelut, joihin sisältyvät mm. ICT-palveluostot. ICT-palveluostot ovat tämän tiliryhmän merkittävin kuluerä n. 100 miljoonan euron menoilla. Muihin toimisto- ja asiantuntijapalveluihin sisältyvät mm. henkilöstöpalvelujen ostot (henkilöstövuokraus), jotka olivat vuonna 2024 n. 40 miljoonaa euroa.

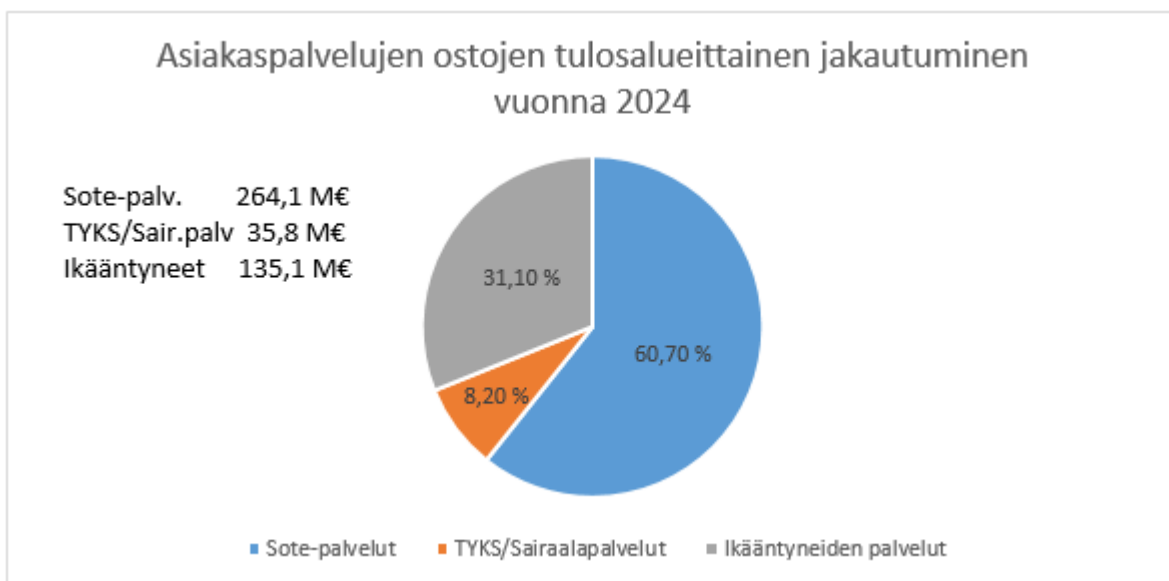
Huolto- ja korjauspalveluihin sisältyvät mm. puhtaanapito- ja pesupalvelut, siivous- ja vaatehuollon palvelut sekä rakennusten ja kaluston kunnossapitopalvelut.

Sosiaali- ja terveyspalveluiden tiliryhmässä ovat laboratoriopalvelujen ostot, kuvantamispalvelujen ostot, ensihoidon ostopalvelut ja muut sosiaali- ja terveyspalveluiden ostot. Muiden sosiaali- ja terveyspalveluiden ostoissa on merkittävänä eränä työterveyspalveluiden ostot.

Muut palvelut –tiliryhmässä keskeisinä kuluerinä ovat ravintopalvelujen ostot ja matkustus- ja kuljetuspalvelut.

Asiakaspalvelujen ostot –tiliryhmän sisältö

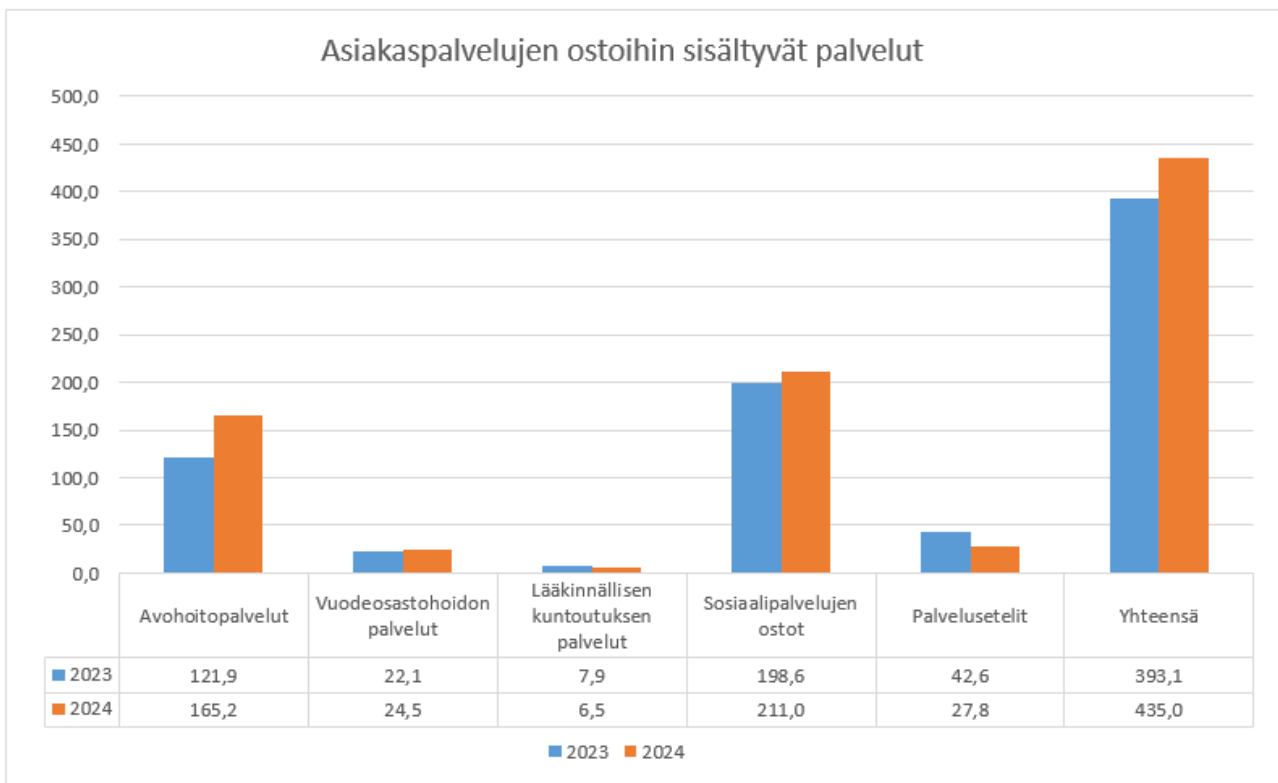
Seuraavassa käydään tarkemmin läpi, mitä palveluja asiakaspalvelujen ostojen tiliryhmään sisältyy ja miten nämä kulut jakautuvat eri tulosalueille. Kuva 7 esittää tulosalueiden euromääräiset asiakaspalvelujen ostojen menot ja kunkin tulosalueen osuuden kokonaismenoista.



Kuva 7. Asiakaspalvelujen ostojen tulosalueittainen jakautuminen

Tarkastelu rajataan tässä asiakaspalvelujen ostoihin, koska ne ovat Varhan ostopalveluiden merkittävin kuluerä. Esimerkit ja havainnot keskittyvät sote-palveluiden ja ikääntyneiden tulosalueen ostopalveluihin, koska asiakaspalvelujen ostoja on pääosin näillä tulosalueilla.

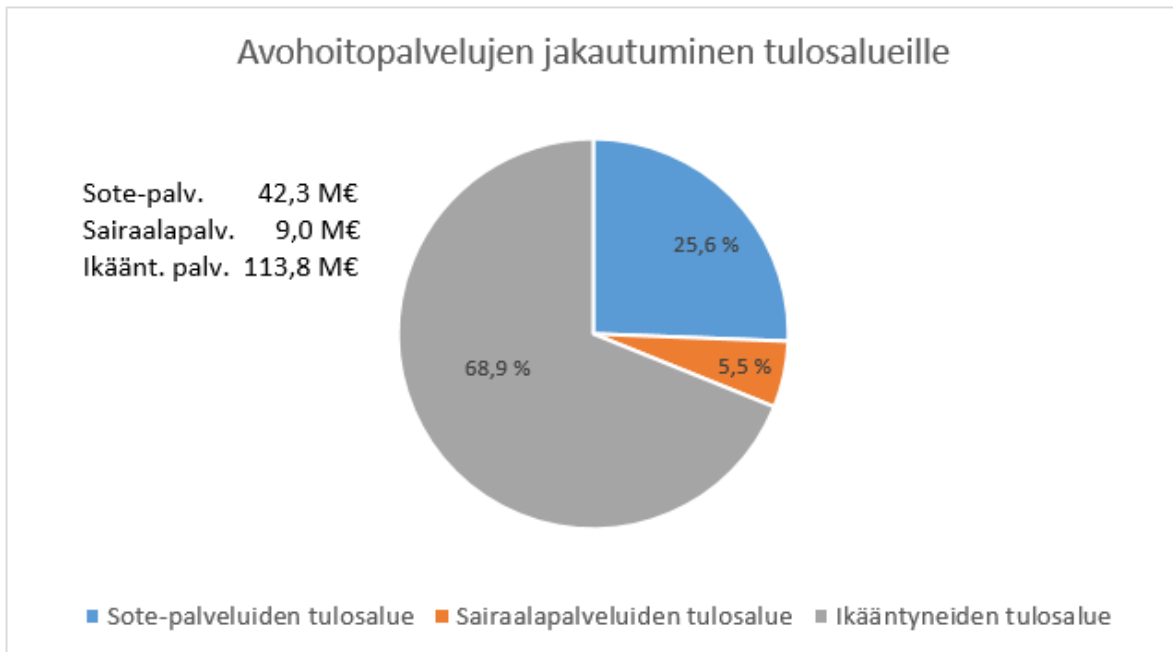
Alla oleva kuva 8 esittää sen, minkälaisista palveluista asiakaspalvelujen ostot koostuvat ja näiden palveluiden euromääräiset saldot vuosina 2023 ja 2024.



Kuva 8. Asiakaspalvelujen ostoihin sisältyvät palvelut vuosina 2023 ja 2024, M€

Avohoitopalvelut ja sosiaalipalvelujen ostot muodostavat selvästi suurimman osan asiakaspalvelujen ostoista. Kuvasta 8 voi havaita, että avohoitopalvelujen ostot olivat vuonna 2024 yli 40 M€ suuremmat kuin vuonna 2023. Tätä käydään tarkemmin läpi kappaleessa ”Huomiot ostopalvelujen kehityksestä”.

Kuva 9 esittää, miten avohoitopalvelujen menot jakaantuvat eri tulosalueille.



Kuva 9. Avohoitopalvelujen menojen jakaantuminen eri tulosalueille vuonna 2024.

Ikäntyneiden tulosalueella avohoitopalvelujen ostot muodostuvat lähes kokonaan ympärivuorokautisen asumisen palveluostoista. Sote-palveluissa avohoitopalveluostot koostuvat pääosin kehitysvammalain ja vammaispalvelulain mukaisista asumispalvelumenoista, näiden osuus on n. 80%. Pieni osa sote-palveluiden avohoitopalveluostojen ostoista on mielenterveys- ja päihdepalveluiden ostoja ja perusterveydenhuollon ostopalveluita. Sairaalapalveluissa on jonkin verran avohoitopalveluostoja, ne koostuvat lähes kokonaan muiden hyvinvointialueiden Varhan alueen asukkaille antamasta hoidosta, joka on laskutettu Varhalta.

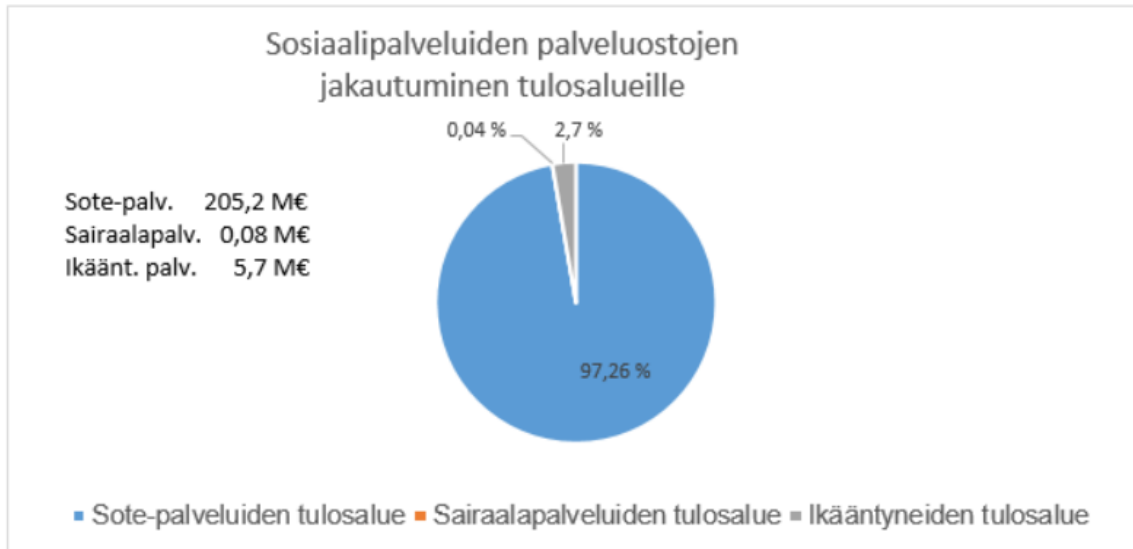
Vuodeosastohoidon ostopalvelujen menoista sairaalapalveluiden osuus on n. 90% ja sote-palveluiden n. 10%. Sairaalapalveluissa nämä palveluostot koostuvat lähes kokonaan muiden hyvinvointialueiden laskuttamista vuodeosastohoidon ostoista.

Lääkinnällisen kuntoutuksen palvelut

Lääkinnällisen kuntoutuksen palvelujen ostoista on sote-palvelujen tulosalueella n. 35% ja sairaalapalveluiden tulosalueella n. 65%. Sote-palveluissa näihin menoihin sisältyvät mm. erilaiset terapiapalvelut.

Sosiaalipalvelujen ostot

Sosiaalipalvelujen ostot on euromääräisesti suurin tiliryhmä asiakaspalvelujen ostojen sisällä. Alla oleva kuva 10 näyttää, miten sosiaalipalvelujen ostojen menot jakaantuvat tulosalueille.



Kuva 10. Sosiaalipalvelujen ostojen jakaantuminen tulosalueille vuonna 2024.

Ikäntyneiden tulosalueen sosiaalipalvelujen ostoihin sisältyvät mm. seuraavat: kotihoito, tukipalveluiden ostot, turvapalvelu, asiointipalvelu. Sote-palvelujen tulosalueella sosiaalipalveluiden ostojen suurimmat menoerät ovat euromäärissä mitattuna vammaisten asumispalvelut, lastensuojelun sijaishuollon ja avohuollon palvelut ja päihde- ja mielenterveyspalveluiden asumispalvelut.

Palvelusetelit

Palvelusetelimenosta kohdistuu ikäntyneiden tulosalueelle n. 56% ja sote-palvelujen tulosalueelle n. 44%. Ikäntyneiden tulosalueella palveluseteleitä on käytetty palveluasumiseen ja kotihoitoon, sote-palvelujen tulosalueella puolestaan kuntouttavaan työtoimintaan, vammaispalvelulain mukaisen henkilökohtaisen avun palveluihin ja perhekeskuspalveluihin.

Huomiot ostopalvelujen kehityksestä

Tarkastuslautakunnan havaintojen perusteella vuoden 2023 raportoinnin lukuihin on syytä suhtautua varauksellisesti ostolaskujen tiliointikäytäntöjen vaihtelevuuden vuoksi.

Ostopalvelulaskujen tiliointikäytännöissä tapahtui merkittäviä muutoksia vuonna 2024 verrattuna vuoteen 2023. Yhtenä keskeisenä syynä tähän oli se, että Varhan toiminnan alkuvaiheessa valittu tilikartta oli esimerkiksi sote-palveluiden tulosalueen kannalta epätarkoituksenmukainen ja ostolaskuja jouduttiin tiliöimään erityisesti vuonna 2023 kirjanpidon tileille, jotka eivät vastanneet menon luonnetta. Osa tiliryhmien välisistä saldomuutoksista vuosien 2023 ja 2024 välillä selittyy tällä. Tiliointikäytäntöjen muutosten aiheuttaman raportoinnin epätarkkuuden vuoksi ei ole tarkoituksenmukaista vertailla tiliryhmien kehitystä alemmilla organisaatiotasoilla. Tämän vuoksi vuosien 2023 ja 2024 vertailu on mielekästä vain isompien kokonaisuuksien osalta. Vuodelle 2024 tilikarttaan tehtiin muutoksia, jotka mahdollistivat ostolaskujen tiliöinnin tarkoituksenmukaisemmille kirjanpidon tileille sote-palveluiden tulosalueella.

Kuva 8 näyttää, että avohoitopalvelujen ostojen menot olivat vuonna 2024 yli 40 M€ suuremmat (vuonna 2023 121,9 -> vuonna 2024 165,2 M€, lisäys 35,5 %) kuin vuonna 2023. Tämä lisäys vaikutti myös asiakaspalvelujen ostojen yli 40 M€ lisäykseen (vuonna 2023 393,1 M€ -> vuonna 2024 435 M€, lisäys 10,7 %) vuonna 2024, koska avohoitopalvelujen ostot ovat osa asiakaspalvelujen ostoja. Todellisuudessa lisäys ei ole kuitenkaan näin yksiselitteinen.

Selvästi todennettavaa avohoitopalvelujen (ja samalla asiakaspalvelujen ostojen) menolisäystä vuonna 2024 olivat ikääntyneiden palveluissa tehdyt ympärivuorokautisten asumispalvelupaikkojen lisähankinnat ostopalveluna. Näiden kustannusvaikutukseksi voidaan arvioida hyvin karkean arvion mukaan n. 10 M€. Myös palvelusopimusten hinnankorotukset kasvattivat ostopalvelumenoja. Vuositasolla laskettuna näiden hinnankorotusten vaikutus palveluostojen menoihin sote-palveluiden, Ikääntyneiden ja sairaalapalvelujen tulosalueilla oli n. 5,7-8,0 M€.

Kuvan 6 mukaan sosiaali- ja terveystalveluiden ostot vähenivät vuoden 2023 68,5 M€:sta 60,8 M€:oon. Haastatteluiden perusteella vuoden 2023 raportoinnissa ikääntyneiden tulosalueella oli sosiaali- ja terveystalveluiden tiliryhmässä asiakaspalvelujen ostojen tiliryhmään kuuluvia menoja n. 5 M€. Vuoden 2024 raportoinnissa kirjauskäytäntö muuttui

ja nämä menot esitettiin asiakaspalvelujen ostojen tiliryhmässä. Tämä muutos huomioiden vuoden 2023 asiakaspalvelujen ostojen määrä olisi ollut n. 398 M€ (393 M€ sijasta) ja sosiaali- ja terveystalveluiden määrä n. 63,5 M€. Suurin osa sosiaali- ja terveystalveluiden menojen kaaviossa 1 näkyvästä vähennyksestä vuonna 2024 johtuu tästä kirjauskäytännön muutoksesta. Tämä muutos kirjauskäytännöissä näyttäytyy näiden vuosien vertailussa niin, että asiakaspalvelujen ostojen määrä on lisääntynyt 5 M€:lla ja sosiaali- ja terveystalveluiden määrä vastaavasti vähentynyt 5 M€:lla, vaikka mitään tällaista muutosta ei todellisuudessa olekaan tapahtunut.

Osa palvelusetelimenoista olisi vuoden 2023 raportoinnissa kuulunut avohoitopalvelujen menoksi. Vuoden 2024 raportoinnissa nämä on esitetty oikein avohoitopalvelujen menona. Tämä muutos kirjauskäytännöissä näyttäytyy kaaviossa 3 näiden vuosien vertailussa niin, että avohoitopalvelujen menojen määrä on lisääntynyt vuonna 2024 ja palvelusetelimenojen määrä vastaavasti vähentynyt, vaikka tällaista muutosta ei todellisuudessa olekaan tapahtunut.

Voidaan todeta, että avohoitopalvelujen (ja samalla asiakaspalvelujen) ostojen euromääräinen lisäys vuonna 2024 aiheutui osittain palvelun käytön lisäyksestä ja hinnankorotuksista. Osaltaan tiliointikäytäntöjen muutokset aiheuttivat vuosien 2023 ja 2024 välillä raportoinnissa näkyvää avohoitopalvelujen ostojen lisäystä vaikka tällaista lisäystä ei todellisuudessa tapahtunutkaan.

Tarkastuslautakunnan havaintojen perusteella on todennäköistä, että vuonna 2023 ostopalvelulaskujen tiliöinneissä on esiintynyt vaihtelevaa käytäntöä myös yllä olevien esimerkkien lisäksi. Nämä havainnot vahvistavat näkemystä, että vuoden 2023 raportoinnin lukuihin on syytä suhtautua varauksellisesti tehtäessä vertailuja vuosien 2023 ja 2024 välillä.

Toiminnan vakiintuessa on odotettavissa, että tiliointikäytännöt tulevat vakiintumaan, mikä tulee parantamaan raportoinnin laatua. Voidaan olettaa, että vuosi 2024 tulee olemaan hyvä vertailukohde vuodelle 2025. Raportoinnin tarkkuuden parantaminen on edelleen jatkossakin tärkeä tavoite. Raportoinnin tarkkuus on suurelta osin kiinni siitä, miten hyvin tilitapahtumien kirjaus tapahtuu. Ostolaskujen oikea kirjaaminen on olennaisen tärkeää ostopalvelumenojen raportoinnille. Tarkastuslautakunnan havaintojen mukaan ostolaskujen kirjaamista varten on laadittu ohjeita käyttäjille. Ohjeistuksia ei ole kuitenkaan

täysin noudatettu tai ohjeet eivät ole tavoittaneet kaikkia käyttäjiä. Haastattelujen perusteella ostolaskujen kirjaamisen laatu on kuitenkin parantunut selvästi vuoden 2024 aikana.

Palveluostojen suunnittelu ja johtaminen

Varhan toimintaa ohjaa valtion antama rahoitus ja siihen liittyvät rajoitteet. Valtion tavoitteena on ollut pienentää sote-kustannusten nousuvauhtia. Varhalla tämä ilmenee tarpeena tarkastella toimintatuottoja ja -menoja ja niiden kehitystä. Varhalla on tätä varten käynnistetty tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma, jonka aluehallitus hyväksyi joulukuussa 2023. Tuottavuus- ja taloudellisuusohjelmassa on toimenpiteitä vuosille 2024-2026 ja sen avulla on tarkoitus saada katettua Varhan alijäämä. Tämä ohjelma sisältyy Varhan talousarvioon.

Varhan tuottavuus- ja taloudellisuusohjelmassa on tavoitteita optimoida ostopalvelumenoja, jolloin saadaan pienennettyä toimintamenoja. Ohjelman mukaan tietyissä palveluissa on tarkoituksenmukaista pyrkiä lisäämään Varhan oman toiminnan osuutta, jolloin ostopalvelun osuus pienenee.

Palveluiden järjestämisessä ja ostopalveluiden käytössä on ollut erilaisia käytäntöjä Varsinais-Suomen eri alueilla. Varha on pyrkinyt yhtenäistämään palvelutarjontaansa. Kun palvelutarjontaa saadaan yhtenäistettyä, se tarjoaa mahdollisuuden arvioida optimaalista tuotantotapaa.

Tuotantotapa-analyysin avulla voidaan vertailla eri palveluntuotantotapojen taloudellisuutta. THL:n mukaan useilla hyvinvointialueilla on hyödynnetty tuotantotapa-analyysiä palvelujen kehittämisessä ja tuotantorakenteen optimoinnissa. Tuotantotapa-analyysi edellyttää palveluiden yksikkökustannuksien selvittämistä. Valtioneuvosto käynnisti elokuussa 2024 yksikkökustannuslaskentaan keskittyvän verkoston toiminnan, jossa on edustus myös Varhalla. Varhan aluehallitus päätti vuoden 2025 talousarvion hyväksymisen yhteydessä, että Varhan strategian mukaisesti hyvinvointialue selvittää palvelujensa yksikkökustannukset vuoden 2025 aikana. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että Varhan yksikkökustannuslaskentaa kehitetään ja painottaa, että tähän on varattava riittävästi resursseja.

Yksikkökustannuslaskennan kehittämistä on Varhalla rajoittanut monien eri asiakas- ja potilastietojärjestelmien käyttö. Varhalla on kilpailutettu vuoden 2024 aikana asiakas- ja potilastietojärjestelmien hankinnat ja niiden käyttöönotot ovat meneillään tai alkamassa kevään 2025 aikana. Uudet järjestelmät mahdollistavat sen, että palveluista kerättävä tieto on jatkossa yhtenäistä ja sen avulla voidaan kehittää yksikkökustannuslaskentaa.

Kattavat suoritetiedot antavat mahdollisuuden tehdä tuotantotapa-analyysiä eri palveluntuotantotapojen välillä ja mahdollistavat Varhan yksikkökustannuslaskennan kehittämisen.

Palveluostojen menojen kehitykseen vaikuttavat mm. **palveluntuottajien hinnanmuutokset, Varhan omat resurssit, palveluiden käytön volyymimuutokset ja palvelurakenteen laatu.**

Palvelusopimusten hinnanmuutosten merkitys ostopalvelumenojen kehityksessä vaihtelee vuosittain, tulosalueittain ja palveluittain. Esimerkiksi ikääntyneiden tulosalueen ostopalveluissa vuoteen 2023 ajoittui suurempia hinnankorotuksia, vuonna 2024 hinnankorotukset olivat maltillisempia.

Varhan toiminnan ja menokehityksen kannalta on merkitystä sillä, kuinka paljon ostopalvelun hinnat muuttuvat. Ostopalvelutuottajien hinnanmuutokset perustuvat palvelutuottajan erilliseen hinnanmuutosesitykseen. Hinnanmuutosesitys voi pohjautua sopimuksessa ennalta sovittuun hinnanmuutosprosenttiin. Palveluntuottaja voi esittää myös sopimuksesta poikkeavaa korotusta. Tähän sisältyy myös tilanne, jossa hinnanmuutoksen määräytymistä ei ole sopimuksessa sovittu. Hinnanmuutosesitys arvioidaan aina voimassa olevien sopimusehtojen ja Varhan linjausten mukaisesti ja niistä tehdään aina päätös. Aluehallituksen linjauksen mukaisesti ohjaavana hinnanmuutosmekanismina on HVA-indeksin mukainen taso. Mikäli palveluntuottajan hinnanmuutosesitys poikkeaa tästä tai sopimuksessa sovitusta, neuvotellaan palveluntuottajan kanssa tarvittaessa erikseen. Palvelusopimuksen mukaiset hinnantarkistukset tuovat ennakoitavuutta Varhan talouteen ja helpottavat talousarvion laadintaa. Ostopalveluiden hinnankorotuksia seurataan tällä hetkellä excel-taulukoiden avulla hankintapalveluissa.

Ostopalveluiden tarpeeseen ja samalla ostopalvelumenojen määrään vaikuttaa palvelutarpeen kasvun lisäksi Varhan omien resurssien riittävyys. Varhan omissa

palveluissa on tietyissä toiminnoissa henkilöstöpulaa, mikä asettaa rajoituksia sille, paljonko palvelua voidaan järjestää omana toimintana. Onnistuneena esimerkkinä oman toiminnan osuuden lisäämisestä voidaan mainita mm. mielenterveys- ja päihdepalvelut. Ostopalvelut ovat olleet aiemmin erittäin merkittävässä roolissa näiden palvelujen tuottamisessa. Varhan tuottavuus- ja taloudellisuusohjelmassa päihdepalveluille asetettiin tavoite vahvistaa omaa toimintaa. Vuoden 2024 aikana päihdepalveluissa on onnistuneesti saatu lisättyä oman toiminnan kyvykkyyksiä ja resursseja. Lisäksi päihdepalveluiden hoidon tarpeen arviointi on siirtynyt Varhan omaksi toiminnaksi, mikä mahdollistaa palvelujen sovittamisen asiakkaan tarpeen mukaisiksi.

Varhan palveluiden käytön määrälliseen muutokseen vaikuttaa mm. palvelutarpeen kasvu. Esimerkiksi ikääntyneiden henkilöiden lukumäärä kasvaa tulevina vuosina, mikä saattaa lisätä palvelutarvetta.

Palveluiden käytön määrällistä muutosta mitataan suoritemäärillä. Suorite voi olla esimerkiksi yksi ympärivuorokautisen asumispalvelun päivä tai käynti sote-alan asiantuntijan luona. Suoritemäärä ilmaisee, kuinka paljon palvelua on käytetty, mikä on olennainen tieto ostopalvelua ja sen menoja raportoitaessa ja toimintaa suunniteltaessa. Ostopalveluiden euromäärä on yleensä hyvin selvillä, mutta suoritemäärä ei välttämättä ole. Suoritemäärä on tärkeä tieto myös laskettaessa palvelun yksikkökustannuksia.

Suoritemäärätietojen kerääminen olisi työntekijöiden järkevän ajankäytön kannalta järkevää hoitaa sähköisenä (koneellisena) siirtona palveluntuottajalta Varhan järjestelmiin. Tarkastuslautakunnan saamien tietojen mukaan eri tulosalueet ja eri palvelut ovat erilaisessa tilanteessa suoritettietojen saamisen suhteen. Neljällä Varsinais-Suomen kunnalla oli sähköinen palveluseteli- ja ostopalvelujärjestelmä (PSOP) käytössä mm. ikääntyneiden ja näistä yhdellä myös vammaispalveluiden asumisen ostopalveluissa. Varha päätti hankkia PSOP-järjestelmän käyttöönsä syksyllä 2022. Järjestelmää voidaan käyttää ostopalveluiden hallinnointiin ja (osto)laskutuksen hoitamiseen ja järjestelmässä on lisäksi raportointimahdollisuus ostopalveluista.

Selvitystyössä jäi epäselväksi, kuinka aktiivisesti PSOP-järjestelmää käytetään suoritettietojen keräykseen ja kuinka hyvin se siihen soveltuu. Ikääntyneiden palveluissa suoritettietoja kerätään edelleen suuressa määrin käsin, koska kaikki palveluntuottajat eivät ole vielä järjestelmän piirissä. Sote-palveluiden tulosalueella osa ostopalveluiden

suoritetiedoista saadaan edellä mainitun PSOP-järjestelmän kautta ja osa kerätään käsin. Käsin kerätään mm. asiakkaiden ohjautumiseen liittyviä tietoja.

Ikääntyneiden palveluissa PSOP-järjestelmän käyttöä on laajennettu Varhan aikana ja asumisen ostopalvelut ovat pääosin PSOP:n piirissä lukuun ottamatta joitain poikkeuksia, esim. yhteisöllisen asumisen ostopalvelut.

PSOP-järjestelmän käytön laajentaminen on suositeltavaa ensinnäkin ikääntyneiden tulosalueen ostopalveluissa, mutta myös esim. sote-palveluiden tulosalueella, jossa on paljon asiakaspalveluiden ostoja. Tarkastuslautakunnan saamien tietojen mukaan Varhalla ollaan keväällä 2025 selvittämässä miten PSOP-järjestelmä soveltuu niihin sote-palveluiden tulosalueen ostopalveluihin, joissa se ei vielä ole käytössä.

Uuden asiakastietojärjestelmän (ATJ) käyttöönotot ovat meneillään vuoden 2025 keväällä. Alustavien tietojen mukaan uuden asiakastietojärjestelmän avulla on mahdollista saada parempia suoritetietoja ostopalveluista. Asiakastietojärjestelmiin tehtävien kirjausten laatu luonnollisesti vaikuttaa siihen, kuinka hyviä suoritetietoja pystytään raportoimaan.

Varhan toiminnan kannalta on ongelmallista, että joidenkin Varhan palveluiden osalta ostopalvelun suoritemäärät eivät ole selvillä tai niiden selvittäminen vaatii huomattavan paljon manuaalista työtä.

Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että ostopalveluiden suoritemäärien raportointiin saadaan sujuvat ja luotettavat käytännöt. Suoritemäärien raportoinnin tulee tapahtua mielellään ilman manuaalista työtä Varhalla. Luontevinta olisi, jos palveluntuottajat raportoisivat suoritemäärät laskutuksen yhteydessä. Suoritetiedot pitäisi saada tallennettua Varhalla sellaiseen järjestelmään, josta ne on helppo raportoida.

Ostopalvelumenojen määrään vaikuttaa määrällisten muutosten lisäksi se, kuinka raskaita tai keveitä hankitut palvelut ovat. Raskaammat palvelut vaativat enemmän henkilökuntaa ja varustusta, jolloin palvelun hinta muodostuu kalliimmaksi.

Palveluostojen johtaminen (Hankintapolitiikka ja –ohjeistukset)

Palveluostojen johtaminen on yksi ostopalvelumenojen määrään vaikuttavista asioista. Yksi keskeisistä palveluostojen johtamisen välineistä on Varhan hankintapolitiikka, jonka aluevaltuusto hyväksyi 24.4.2024. Käytännön hankintaohjeistus, joka perustuu hankintapolitiikkaan ja on toiminnan kannalta tärkeä, on ollut tekeillä vuoden 2024 ja 2025 aikana hankintapalveluissa. Joillain tulosalueilla on myös omia ohjeistuksia ostopalvelujen hankintaa varten.

Ostopalvelut ovat olleet Varhalla organisatorisesti asiakasohjauksen alla vuosina 2023-2024. Vuoden 2024 aikana hyväksyttiin organisaatiouudistus, joka tuli voimaan 1.1.2025. Tässä uudistuksessa ostopalvelujen määrärahat siirtyivät tulosalueiden linjajohdon alle. Uudistuksen vaikutuksesta käytännön ostopalveluiden johtamiseen on vielä vähän kokemuksia, joten aiheeseen on hyvä palata myöhemmin. Alustavien arvioiden mukaan uudistus selkeyttää vastuita, mutta käytännön työssä muutokset ovat vähäisiä.

Sote-palveluiden tulosalueella on lisätty ostopalveluiden hallintaa niiden koordinoinnilla. Sote-palveluiden asiakasohjaukseen on luotu vaiheistetusti ostopalvelukoordinaattorin toimia. Muutos on toteutettu kustannusneutraalisti eli työntekijöiden määrä ei ole kasvanut muutoksen myötä.

Ostopalvelukoordinaattorit hoitavat yhteydenpitoa palveluntuottajiin päin, auttavat sopimusten valmistelussa ja sopivan hoitopaikan etsimisessä ja keräävät suoritettietoja. Palveluvalikoima, jossa ostopalvelukoordinaattorit ovat mukana, on vielä rajattu. Koordinaattorien osallistumista hankintaprosessiin lisätään vähitellen. Päätöksenteko ostopalveluiden hankinnassa on edelleen sama kuin aiemmin, mutta koordinaattorit siis hoitavat hankintaprosessia avustavia tehtäviä. Koordinaattorit vapauttavat sosiaalityöntekijöiden aikaa varsinaiseen sosiaalityöhön. Lisäksi koordinaattoreiden toiminnan voidaan katsoa vahvistavan Varhan hallintaa ostopalveluista ja tuovan läpinäkyvyyttä ostopalveluihin.

Sopimuksenhallinta

Tehokas ostopalvelujen hallinta edellyttää mm. toimivaa sopimuksenhallintaa. Vuoden 2024 aikana aloitettiin Cloudian sopimushallinnan järjestelmän käyttöönotto. Aiemmin sopimuksia tallennettiin pääosin Tweb-järjestelmään, joka oli käytössä jo Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin aikana. Varhan aikana Twebin sopimussisältöä tutkittaessa huomattiin, että kaikki sopimukset eivät ole Tweb-järjestelmässä. Sopimuksia saattoi olla myös työntekijöiden työasemilla. Sopimusten liitteet saattoivat puuttua, vaikka itse sopimus olikin Twebissä. Myös kuntien toimittamat sopimukset vietiin Twebiin. Twebin käyttö ei ollut joustavaa, mm. hakuominaisuuksissa oli kehittämistä.

Uusi Cloudia-järjestelmä on moderni ja helppokäyttöinen. Uuteen järjestelmään tehtiin tarkoituksenmukainen sopimusten luokittelujärjestelmä ja jokaiselle järjestelmään siirretylle sopimukselle tallennettiin riittävät metatiedot, mikä helpottaa sopimusten löytämistä. Cloudiaan viedään kaikki Varhan sopimukset lukuun ottamatta niitä sopimuksia, joilla on oma erillinen järjestelmänsä. Helmikuun puoleenväliin 2025 mennessä Cloudiaan oli jo siirretty yli 10 000 sopimusta. Cloudian käyttöönottovaiheiden aikana järjestelmään tallennetaan vielä lisää sopimuksia.

Cloudian sopimushallinnan järjestelmän avulla voidaan yhdenmukaistaa sopimushallinnan käytäntöjä. Sopimushallintajärjestelmän avulla on mahdollista hallita sopimuksia tehokkaammin niiden elinkaaren aikana. Tämän järjestelmän käyttöönotto tukee myös sopimuskannan harmonisointia.

Varhan toiminnan kannalta on tärkeää, että tämän järjestelmän käyttö saadaan mahdollisimman tehokkaaksi ja organisaatiota hyödyttäväksi. Tarkastuslautakunta näkee tärkeänä, että järjestelmän käyttöoikeudet annetaan kaikille olennaisille käyttäjille ja että käyttäjille järjestetään hyvä tuki järjestelmän käyttöä varten.

Havainnot

Palvelujen ostot ovat yksi osa lakisääteisten palvelujen järjestämistä. Asiakkaan kannalta on olennaista, että ostopalvelut ovat tarkoituksenmukaisia.

On ongelmallista, että joidenkin Varhan palveluiden osalta ostopalvelun suoritemäärät eivät ole selvillä tai niiden selvittäminen vaatii huomattavan paljon manuaalista työtä.

Ostopalvelulaskujen tiliointikäytännöissä on tapahtunut merkittäviä muutoksia vuonna 2024 verrattuna vuoteen 2023.

Tarkastuslautakunnan havaintojen mukaan ostolaskujen tiliointiä on ohjeistettu, mutta ohjeistusta ei ole täysin noudatettu vaikka asiassa on tapahtunut kehitystä.

Ostolaskujen oikea kirjaaminen on olennaisen tärkeää ostopalvelumenojen raportoinnille.

Palveluiden järjestämisessä ja ostopalveluiden käytössä on ollut erilaisia käytäntöjä Varsinais-Suomen eri alueilla. Varha on pyrkinyt yhtenäistämään palvelutarjontaansa. Kun palvelutarjontaa saadaan yhtenäistettyä, se tarjoaa mahdollisuuden arvioida optimaalista tuotantotapaa.

Varhalla on ollut käytössä monia eri asiakas- ja potilastietojärjestelmiä, mikä on rajoittanut yksikkökustannuslaskennan kehittämistä.

Ostopalveluiden hallintaa on sote-palveluiden tulosalueella vahvistettu ostopalvelukoordinaattorien avulla.

Sopimushallinnan järjestelmä Cloudiaan on siirretty yli 10 000 Varhan sopimusta.

Suosituks

Ostopalveluiden tietojen kerääminen olisi työntekijöiden ajankäytön kannalta järkevää hoitaa sähköisenä (koneellisena) siirtona palveluntuottajalta Varhan järjestelmiin.

Tarkastuslautakunta suosittaa PSOP-järjestelmän käytön laajentamista ikääntyneiden ja sote-palveluiden tulosalueilla.

Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että ostopalveluiden suoritemäärien raportointiin saadaan sujuvat ja luotettavat käytännöt. Suoritemäärien raportoinnin tulee tapahtua mielellään ilman manuaalista työtä Varhalla. Luontevinta olisi, jos palveluntuottajat raportoisivat suoritemäärät laskutuksen yhteydessä. Suoritetiedot pitäisi saada tallennettua Varhalla sellaiseen järjestelmään, josta ne on helppo raportoida.

Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että Varhan yksikkökustannuslaskentaa kehitetään ja painottaa, että tähän on varattava riittävästi resursseja.

Ostolaskujen kirjaamisen ohjeistuksen noudattamista tulee edelleen kehittää, jotta raportoinnin tarkkuutta voidaan parantaa.

On tärkeää, että ClouDia-järjestelmän käyttö saadaan mahdollisimman tehokkaaksi ja organisaatiota hyödyttäväksi. Tarkastuslautakunta näkee tärkeänä, että järjestelmän käyttöoikeudet annetaan kaikille olennaisille käyttäjille ja että käyttäjille järjestetään hyvä tuki järjestelmän käyttöä varten.

Hankittaessa ostopalveluja valintaperusteena pitää käyttää kokonaistaloudellista edullisuutta.

Tarkastuslautakunta jatkaa ostopalveluihin liittyvän kokonaisuuden arviointia. Jatkossa tarkastuslautakunta tulee syventymään arvioinnissaan tarkemmalle tasolle keskeisten palvelukokonaisuuksien osalta. Tarkastuslautakunta haluaa varmistaa, että organisaatiolla on yhtenäiset, selkeät ja läpinäkyvät toimintamallit ostopalvelujen hankkimisille sekä siihen liittyvään päätöksentekoon ja käytön seurantaan. Lisäksi tarkastuslautakunta haluaa varmistaa, että ostopalveluiden hankkimisessa huomioidaan Varhan erityispiirteet kuten saaristolaisuus ja pitkät etäisyydet sekä kaksikielisyys. Lisäksi tarkastuslautakunta tulee seuraamaan tiiviisti kustannuslaskentatyön etenemistä ja arvioi sitä tarvittaessa erikseen.

6.4 Päihde- ja mielenterveysasioiden organisointi

Taustaa

Tarkastuslautakunnan mielenterveys- ja päihdepalvelujen organisoinnin arvioinnin tavoitteena on ollut

- arvioida päihde- ja mielenterveyspalveluiden organisointia hyvinvointialueella,
- selvittää, mitkä ovat nykyisen toiminnan kannalta suurimmat ongelmat sujuvien palveluprosessien toteuttamisessa sekä
- arvioida, mitkä ovat nykyisen organisoinnin kannalta suurimmat kehittämiskohteet

Arvioinnin painopiste ei keskity yksittäisiin palveluihin, vaan tavoitteena on ollut muodostaa kokonaiskuva toiminnan organisoinnin keskeisistä kokonaisuuksista ja kehittämiskohteista. Tarkastuslautakunta on toteuttanut arvioinnin haastattelemalla hyvinvointialueen viranhaltijoita sekä perehtymällä mielenterveys- ja päihdepalvelujen kannalta keskeisiin asiakirjoihin, tilastoihin ja raportteihin. Tarkastuslautakunta on rajannut arvioinnin kohdistumaan pääsääntöisesti perusterveydenhuollossa toteutettaviin toimintoihin, mutta arvioinnissa huomioidaan myös yhteistyö ja organisoitumisen rajapintaa erikoissairaanhoidon kanssa.

Päihde- ja mielenterveyspalvelut ovat hyvinvointialueella hajautuneet kolmeen eri tulosalueeseen: sote-palveluihin, Tyks-sairaalapalveluihin sekä ikääntyneiden palveluihin. Näiden sisällä palveluita tuotetaan usean eri tulosityksikön sisällä. Palveluita tuotetaan hajautetulla mallilla sekä terveydenhuollon että sosiaalihuollon lainsäädännön alaisuudessa. Päihde- ja mielenterveyspalvelujen kehittämisen tavoitteena on jo pitkään ollut palvelujen integroiminen osaksi koko hoitokenttää, jotta asiakkaille voidaan tarjota matalan kynnyksen palveluita heidän tarpeidensa mukaisesti.

Päihde- ja mielenterveyspalvelujen tehtävät ovat lakisääteisiä. Laki määrittää, että palvelut pitää toteuttaa yhteistyössä sosiaalihuollon ja erikoissairaanhoidon kanssa. Tulosalueet ja yksiköt tekevätkin keskenään paljon yhteistyötä asiakkaisiin kohdistuvan työn lisäksi myös esimerkiksi koulutuksen yhteydessä. Tarkastuslautakunnan havaintojen mukaan pitäisi kuitenkin pystyä käymään avoimempaa keskustelua siitä, mihin toimintoon mikäkin palvelu

kuuluu, perusterveydenhuoltoon vai erikoissairaanhoidon ja miten sitä on syytä toteuttaa siellä. Tarkastuslautakunta suosittelee lisäksi, että selvitetään avoimesti mahdolliset toimintojen yhtenäistämistarpeet asiakaslähtöisesti ja eri tahojen yhteistyössä, nykyisestä organisoitumisesta riippumattomasti.

Hajautetun mallin vuoksi päihde- ja mielenterveyspalveluiden kokonaiskustannusten muodostaminen on haasteellista, sillä tiedot ovat hajallaan eri potilastietojärjestelmissä ja sosiaalihuollon järjestelmissä. Ostopalveluiden osalta kokonaissumma on nähtävissä tiliöinnin ansiosta. Kuitenkin esimerkiksi päihdekuntoutusta voidaan myöntää joko sosiaalisena tai lääkinällisenä kuntoutuksena, eikä ole täydellistä selvyyttä siitä, kuinka paljon hoitopäiviä on myönnetty kumpaankin tarkoitukseen. Ostopalvelujen kehittämiseen liittyviin suosituksiin otetaan tarkemmin kantaa osiossa 6.3 Ostopalvelujen kehittämisen arviointi.

Tuotantotapa-analyysien tekemistä on tarkoituksena jatkossa lisätä, jotta tiedetään, kannattaako palveluja tuottaa itse vai ostaa ostopalveluina. Tarkastuslautakunta pitää kustannuslaskennan kehittämistä yhtenä selkeimpänä kehittämiskohteena läpi koko organisaation. Tarkastuslautakunta suosittelee, että kustannuslaskennan kehittämiseen resursoidaan riittävästi toiminnan läpinäkyvyyden kehittämiseksi.

Rekrytointilupia ei ole saatu kaikkiin uusiin tarvittaviin tehtäviin, mikä vaikuttaa toiminnan käynnistämiseen uusissa palvelupisteissä. Jatkuvan rekrytointikiellon myötä rekrytointiprosessit ovat joka tapauksessa viivästyneet. Tämä lisää riskiä toiminnan tehottomuuden lisääntymiselle sekä hankaloittaa toiminnan kehittämistä. Tarkastuslautakunta pitää lähtökohtaisesti haastavana tilanteena sitä, että toimintaa joudutaan kehittämään vajailla resursseilla.

Työikäisten palvelujen organisointi päihde- ja mielenterveysasioissa

Työikäisten palvelut Varsinais-Suomen hyvinvointialueella on organisoitu siten, että ne kattavat laajan palveluvalikoiman, joka sisältää mm. päihde- ja mielenterveyspalvelut, asumispalvelut, työllistymistä edistävät palvelut, maahanmuuttajapalvelut sekä sosiaali- ja kriisipäivystyksen.

Tiivis yhteistyö sisäisten ja ulkoisten toimijoiden kanssa on olennainen osa työikäisten palvelujen toteutusta. Esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon toimijat tekevät usein yhteistyötä, ja monialaista yhteistyötä kehitetään laajasti. Kehittämistä tehdään yhteistyötapaamisten, verkostojen, koulutusten sekä yhteisten prosessien kautta.

Varsinais-Suomen hyvinvointialueella on asetettu useita tavoitteita työikäisten palvelujen kehittämiseksi vuodelle 2024. Näihin tavoitteisiin kuuluvat muun muassa matalan kynnyksen ja kotiin vietävien palvelujen kehittäminen, tuetun asumisen vahvistaminen, yhteisösosiaalityön ja etsivän työn kehittäminen sekä päihde- ja mielenterveyspalvelujen kehittäminen. Tavoitteena on, että nämä palvelut ovat helposti saatavilla ja toteutuvat oikeaan aikaan ja laadukkaasti koko alueella.

Työikäisten palvelujen tavoitteet

Matalan kynnyksen ja kotiin vietävien palvelujen kehittäminen on keskeinen tavoite, ja sen myötä pyritään vähentämään asumispalvelujen tarvetta. Liikkuvat, kotiin vietävät ja digitaaliset palvelut ovat mahdollistajia edistää yhdenvertaisten palveluiden saatavuudessa huomioiden koko hyvinvointialue. Tarkastuslautakunta korostaa palveluiden toteutustavan valinnassa asiakkaiden tarpeiden huomioimista. Tärkeää on myös, että asiakkaan palveluprosessi säilyy saumattomana ja eheänä vaikka sen sisällä hyödynnettäisiinkin erilaisia palvelujen toteutustapoja.

Tuetun asumisen vahvistaminen ja raskaampien asumispalvelujen arviointi ovat myös tärkeitä tavoitteita. Varha pyrkii siirtymään monialaiseen arviointiin mielenterveys- ja päihdekuntoutujien asumispalvelujen arvioinneissa ja hyödyntää omia asumispalveluyksiköitään.

Tavoitteiden toteuttamiseen liittyy myös haasteita ja riskejä. Esimerkiksi kevyemmät ratkaisut eivät aina kohtaa asiakkaiden tarpeita, mikä voi johtaa raskaampiin palveluihin siirtymiseen. Näihin haasteisiin varautuminen edellyttää tarkempaa ja pidempiaikaista asiakkaiden palvelutarpeen ja toimintakyvyn arviointia sekä sopimusten seuranta ja palveluihin pääsyn kriittistä tarkastelua.

Havainnot

Tarkastuslautakunta näkee riskinä sen, että palveluiden hajautuneen toteutustavan vuoksi kustannusten kohdentaminen toimintaan vaikeutuu. Tämä nostaa myös riskiä sille, että se vaikeuttaa palvelujen laadun sekä kustannusten läpinäkyvyyttä asiakasprosesseissa.

Tiivis yhteistyö sisäisten ja ulkoisten toimijoiden kanssa on olennainen osa työikäisten palvelujen toteutusta.

Kevyemmät ratkaisut eivät aina kohtaa asiakkaiden tarpeita, mikä voi johtaa raskaampiin palveluihin siirtymiseen. Näihin haasteisiin varautuminen edellyttää tarkempaa ja pidempiaikaista asiakkaiden palvelutarpeen ja toimintakyvyn arviointia sekä sopimusten seuranta ja palveluihin pääsyn kriittistä tarkastelua.

Suosituks

Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan pitäisi käydä avoimempaa keskustelua siitä, miten palvelujen järjestäminen jakautuu perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon välillä ja miten sitä on syytä toteuttaa siellä.

Tarkastuslautakunta suosittelee, että selvitetään avoimesti mahdolliset toimintojen yhtenäistämistarpeet asiakaslähtöisesti ja eri tahojen yhteistyössä, nykyisestä organisoitumisesta riippumattomasti.

Tarkastuslautakunta pitää kustannuslaskennan kehittämistä yhtenä selkeimpänä kehittämiskohteena läpi koko organisaation.

Tarkastuslautakunta suosittelee, että kustannuslaskennan kehittämiseen resursoidaan riittävästi toiminnan läpinäkyvyyden kehittämiseksi.

6.5. Varha-sovelluksen käyttöönotto

Lyhyesti

Varha on vuoden 2024 lopulla julkaissut kansalaisille suunnatun asiointisovelluksen.

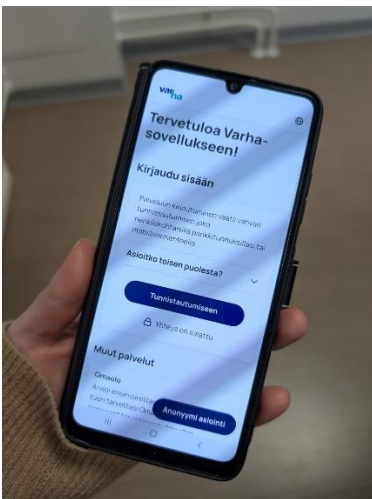
Sovelluksen kehitti 2M-IT:n kilpailuttama Terveystalo.

Sovelluksen ominaisuudet laajenevat merkittävästi vuosien 2024-2025 aikana, kattaen eri palvelujen asiakasohjausta, hoidon tarpeen arviointia, chat-palveluja ja ajanvarausta.

Varha-sovellus liittyy Varhan Digivisio 2030-strategiaan, jolla pyritään kehittämään asiakaskeskeistä digitalisaatiota ja lisäämään digitalisaatiolla työn tuottavuutta.

Sovelluksen säästöpotentiaali on jopa 2 miljoonaa euroa vuodessa. Sen avulla tavoitellaan puhelimitse tehtävän asiakaspalvelun vähenemistä ja asiakaskontaktoinnin sujuvuutta.

Käyttäjiksi tavoitellaan vuonna 2025 100 000 henkeä.



Kuva 11. Varha-sovelluksen etusivu. Kuva: Tuuli Holvitie.

Asiakkaiden palvelun parantamiseen tarkoitettu Varha -sovellus julkaistiin vuoden 2024 lokakuussa runsaan, muun muassa median, somen ja Varhan verkkosivujen kautta tapahtuneen markkinoinnin kera. Sovellus on kehittynyt nopeasti julkaisunsa jälkeen ja sitä kehitetään jatkossakin. Sovellus oli jo heti julkaisunsa jälkeen suosittu, sillä vuoden 2024

loppuun mennessä sovellusta oli ladattu jo yli 8000 kertaa. Se on saatavilla Android-käyttöjärjestelmälle Google Play-jakelualustalla ja Appllelle App Store -jakelualustalla. Mobiilisovelluksen kehittämisen kilpailutuksen järjesti Varhan yhteishankintayksikkö 2M-IT Oy. Kilpailutuksen voitti Terveystalo, jolla oli entuudestaan paljon kokemusta asiakaspalvelusovelluksien implementoinneista.

Lokakuussa 2024 julkaistiin sovelluksen ensimmäiset palvelut: chat-palvelut suun terveydenpalvelulle ja sosiaalihuollon asiakasohjaukseen. Samassa kuussa julkaistiin myös mielenterveys- ja päihdepalveluiden chat. Lisäksi Turun, Naantalın, Loimaan ja Paraisten asukkaille oli sovelluksessa tarjolla kiireettömät ajanvaraustiedustelut sekä hoidon tarpeen arviointi ja suun alueen särkyyn, oireeseen tai vammaan liittyvä osio. Joulukuussa julkaistiin keskittyneiden etäpalveluiden etävastaanotot ja Tyksin lasten diabetesvastaanoton ja lasten neurologian kiireettömät viestikanavat. Vuoden 2025 tammikuun lopussa julkaistiin keskitetyn etäpalvelun chat-palvelut ja Tyksin laboratorion chat -palvelu. Ajanvarauksien tekemismahdollisuus on suunniteltu kevääseen 2025, alkaen rokotusajanvarauksista.

Sovelluksen hankintaa alettiin aktiivisesti suunnittelemaan kesällä 2023, ja projekti sisällytettiin Varhan strategisen toimeenpanon hankkeeseen. Digiasioinnilla tavoitellaan parempaa saavutettavuutta ja tehokkuushyötyä. Tarve digiasioinnin kehittämiseksi Varhan laajuisesti oli tiedossa jo ennen sote-uudistusta. Palvelulle on myös asiakkaiden keskuudessa kysyntää. Erilaiset asiointisovellukset ovatkin olleet hyvinvointialueilla viime vuosina trendikkäitä ja niitä on ollut jo käytössä mm. Pirkanmaan ja Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueilla. Varha-sovelluksen käyttöönotto liittyy Varhan laajempaan Digivisio 2030-strategiaan, jolla pyritään kehittämään asiakaskeskeistä digitalisaatiota ja lisäämään työn tuottavuutta digitalisaation välinein.

Digivisiomme 2030 – olemme digitalisaation airut.

Asiakaskeskeistä digitalisaatiota

1. Löydän ja saan tarvitsemaani palvelua helposti, minulle sopivaan aikaan ja haluamalla tavalla.
2. Halutessani voin ensisijaisesti asioida kaikessa digitaalisesti.
3. Olen kiitollinen kun minun ei enää tarvitse googlata oireitani.
4. Minulla on käytössä tarvitsemani hyvinvointiani koskeva tieto ja se on esitetty selkeästi ja kontekstissa (esim. viitearvot).
5. Voin jakaa hyvinvointisovellusteni tuottaman tiedon ammattilaisille ja tiedän heidän hyödyntävän sitä parhaaksi katsomallaan tavalla.
6. Näen helposti nykyisten ja tulevien asiointieni tilan.
7. Luottamukseni sote-palveluita kohtaan on kasvanut, kun en joudu selittämään ja kysymään samaa asiaa moneen kertaan.
8. Minulla on käytössäni henkilökohtainen digitaalinen hyvinvointiassistentti, joka lähettää minulle herätteitä ja ohjeita elämäntilanteeseeni sopien.

Digitalisaatiolla lisää työn tuottavuutta.

- I. Digitaaliset välineet ovat käytössä kaikilla ammattilaisilla.
- II. Palvelu- ja hoidontarpeen arvioinnista enin osa tapahtuu digitaalisesti.
- III. Terveydenhuollon ja sosiaalihuollon ammattilainen saa ruudulle **ehdotuksia** hoito/palvelusuunnitelmaksi, jossa vaihtoehdot on optimoitu terveyshyötyjen ja kustannusvaikuttavuuden mukaan.
- IV. Kaikki paperipohjaiset työkalut ja prosessit on digitalisoitu (esim. ammattilaisen lupaprosessit ja asiakkaan/potilaan omahoito).
- V. Tekoäly, analytiikka, ohjelmistorobotiikka ja prosessiautomaatio apuna kaikessa.
- VI. Kaikilla on käytössä sama ajantasainen tieto asiakkaista ja toiminnasta.
- VII. Työtä on mahdollista tehdä ajasta ja paikasta riippumatta.
- VIII. Tietojärjestelmien käyttötavat ovat mullistuneet virtuaalitodellisuuden, älylasien ja puheohjauksen myötä.

Kuva 12. Varhan Digivisio 2030. Lähde: tarkastuslautakunnan esitysmateriaalit 12.12.2024

Varhan palvelusovelluksen kehitysprosessi eteni monivaiheisesti, ja se pohjautui ydinryhmän työhön, joka edisti kokonaisuutta ja toteutti sovelluskilpailutukset. Sovelluksen kehittämistä varten perustettiin erillisiä käyttöönottotiimejä. Sovellustoimittaja kehitti sovellukseen uusia ominaisuuksia asiakkaiden vaatimusmäärittelyjen ja priorisointien perusteella. Kehittämistarpeiden yhteisen näkemyksen muodostaa tuoteomistajaryhmä, jossa on edustaja jokaisesta käyttöönottavasta palvelusta. Sovelluksen kehittäminen on edelleen vuoden 2025 alussa käynnissä.

Varha -sovelluksen tarkoitus oli helpottaa asiakaspalvelua, sillä aikaisemmin jopa noin neljäsosa terveydenhuollon puheluista ei ollut tarkoituksenmukaisia. Sovelluksen palveluita ja ominaisuuksia otetaan asteittain käyttöön vuosien 2024 - 2026 aikana. Sovellus on otettu hyvin vastaan Varhan organisaatiossa ja käyttäjien keskuudessa. Kansalaiset kaipaavat sovellukseen edelleen lisää ominaisuuksia, erityisesti ajanvarauksien tekemisen mahdollisuutta. Sovellus toimii alussa suomeksi ja ruotsiksi, mutta tavoitteena on tulevaisuudessa mahdollistaa sovelluksen palvelut myös englanniksi.

Varha-sovelluksen arvioitu säästöpotentiaali on jopa 2 miljoonaa euroa vuodessa. Sovelluksen avulla puhelimitse tehtävän hoidontarpeen arvioinnin arvioidaan vähenevän tasaisesti vuoden 2024 alusta vuoteen 2027 asti. Kaikkien sovelluksen hyötyjen ja säästöjen tarkka mittaaminen on kuitenkin haastavaa, sillä lähtötilanteesta ei ole tarkkaa

vertailutietoa. Sovellus on tuonut myös toiminnalle ja palveluille merkittäviä hyötyjä. Chat-palvelut ovat sovelluksen avulla laajasti käytettävissä yhdessä paikassa, ja ammattilaislähtöiset kiireettömät viestit tarjoavat hyödyllisen vaihtoehdon kansalaisten tavoittamiseen. Sovelluksen vaikutuksia on arvioitu chattien palautteiden ja ammattilaisten mielipiteiden perusteella. Varsinaiset raportoitavat luvut ovat vielä vuoden 2025 alussa suunnitteilla.

Sovelluksen vuoden 2025 kustannusarvio on noin 3 miljoonaa euroa, joka kattaa sekä jatkuvat kustannukset että suunnitellut kehitystyöt. Kustannuksiin odotetaan vielä lisättävän joitain aliprojekteja, joita ei ole vielä vuoden 2025 alussa sovittu. Tulevien vuosien kustannukset ovat kuitenkin vielä osittain avoimet, sillä sopimuksen hinnoittelu riippuu sovellusta käyttävien kansalaisten lukumäärästä, lunastettavista optioista ja rakennettavista integraatioista. Käyttöönotto- ja kehitysprojektin resurssit ovat olleet toistaiseksi riittävät, mutta budjetilla on jouduttu paikkaamaan osittaista henkilöstöresurssin puutetta. Projektinhallinnassa käytettiin paljon konsulttityötä, sillä Varhalla ei ole ollut käytettävissä vastaavaa henkilöstöä.

Tulevien vuosien rahoituksen riittävyys on huomioitava riski, sillä valtionavustukset eivät ole enää vuonna 2026 käytettävissä, vaikka sovelluksen kehitystyö jatkuu. Varhaissovelluksen käyttöönottoon liittyi muitakin huomioituja riskejä. Merkittävimpiä riskejä ovat, että asiakas ei tiedä, mitä palveluita sovelluksesta löytyy, ettei asiakkaan palveluntarvetta ole mahdollista hoitaa digipalvelun avulla, että asiakkaan siirtyminen digipalvelusta tai sovelluksesta toiseen ei onnistu ja ettei asiakas saa kirjallista toimintaohjetta asiointinsa päätteeksi. Ennen käyttöönottoa riskit vaikutuksineen on huomioitu ja niihin on luotu riskien hallinnan parantamisen suunnitelmat. Käytännössä käyttöongelmia on kuitenkin ollut varsin vähän.



Kuva 13. Rekisteröityneiden käyttäjien määrät sovelluksen käyttöönottoviikoittain. Lähde: Varhan ohjausryhmä 20.2.2025.

Käyttäjiksi tavoitellaan vuonna 2025 100 000 henkeä. Varha ja 2M-It ohjaavat toimittajaa uusien ominaisuuksien priorisoinnissa sekä neuvottelevat kehitystarpeista. Sovelluksen suuremmat uudet ominaisuudet tilataan erillistilauksina. Sovelluksen tulevia ominaisuuksia ovat muun muassa ajanvaraukset, joista laboratorion ja perusterveydenhuollon ajanvaraukset tavoitellaan julkaistavaksi keväällä 2025. Loput ominaisuudet ovat vielä sopimatta, mutta tavoitteena on julkaisu vuoden 2025 aikana. Lisäksi suunnitelmassa on asiakkuustiedon ja Omatiimin tuominen sovellukseen sekä palvelukanavien kattavampi hallinta. Sote-tapahtumahistorian näyttökin voi olla tulevaisuudessa mahdollinen, mutta edellyttää integrointeja muihin järjestelmiin.

Havainnot

Varha-sovelluksella tavoitellaan säästöjä sekä asiakkaiden palvelujen käyttäjäkokemuksen parantumista. Sovelluksen käyttöönottoprojekti on arvioiden perusteella näiden osalta onnistunut.

Sovelluksen kehittämistyö jatkuu ja sen lopullinen kehityssuunta on vielä osittain epäselvä, ollen riippuvainen käyttöönotetuista ominaisuuksista.

Asiakaspalvelusovellukset ovat olleet hyvinvointialueilla suosittuja ja niillä on asiakkaiden keskuudessa kysyntää. Varha on vastannut kysyntään oikea-aikaisesti.

Sovelluksen kehittyminen ja ominaisuuksien käyttöönotto on ollut nopeatempoista julkaisuajankohdasta lähtien.

Sovellusta on markkinoitu todella hyvin, mistä kehitystiimi ansaitsee kiitoksen.

Sovelluksen voi arvioida säästävän paitsi Varhan resursseja, myös asiakkaiden resursseja. Se voi johtaa myös oikea-aikaisempaan palveluihin hakeutumiseen ja nopeampaan palvelujen saatavuuteen.

Sovelluksen käyttöönotto on ollut hieno onnistuminen Varhan organisaatiolle, erityisesti huomioiden Varhan samanaikaiset säästötavoitteet. Sovelluksen käyttöönotto on osoitus Varhan innovatiivisuudesta. Sovelluksen kehitys on myös hyvä esimerkki positiivisista investoinneista.

Tarkastuslautakunta huomauttaa, että Varha-sovelluksen markkinointi on vaikuttavaa, sillä se on samalla koko organisaation markkinointia.

Suosituks

Tarkastuslautakunta suosittelee, että viestintää sovelluksen ominaisuuksista ja päivitymisistä vahvistetaan, jotta käyttäjillä on ajantasaista tietoa siitä, mitä palveluita sovellus tarjoaa ja miten sitä voi hyödyntää. Lisäksi sovelluksen markkinointia suositellaan jatkettavan.

Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että integraatioita muihin järjestelmiin kehitettäisiin, jotta asiakas voi hallita koko hoitopolkuaan yhden sovelluksen kautta. Tarkastuslautakunta suosittelee, että selvitetäisiin mahdollisuutta myös palvelujen maksamiseen sovelluksen välityksellä.

Tarkastuslautakunta suosittelee luomaan selkeät mittarit sovelluksen vaikuttavuuden arvioimiseksi, huomioiden esimerkiksi säästöt, asiakastyytyväisyys ja palvelupuheluiden väheneminen. Lisäksi palvelujen kysynnän muutoksia ja palveluketjujen toteutumista tulee seurata jatkuvasti.

Tarkastuslautakunta suosittelee selvittämään lisärahoitusvaihtoehtoja vuoden 2026 jälkeiseen kehitystyöhön, kun valtionavustukset loppuvat. Lisäksi on suositeltavaa, että varmistetaan, että henkilöstöresurssit riittävät jatkokehitykseen ilman liiallista riippuvuutta konsulttityöstä.

Tarkastuslautakunta suosittelee, että varmistetaan, että sovelluksen käyttäjille jää aina selkeät jatko-ohjeet asioinnin päätteeksi.

7 Tarkastuslautakunnan yhteenveto valtuustokauden 2022-2025 arviointihavainnoista

Varsinais-Suomen hyvinvointialue muodostui 1.7.2021 hyvinvointialueiden perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisen uudistusta koskevan lainsäädännön vahvistuttua. Vuosien 2021-2022 toiminnan painospisteenä oli hyvinvointialueen aloittamiseen liittyvät valmistelutehtävät. Käytännössä hyvinvointialue aloitti varsinaisen toimintansa vuoden 2023 alusta.

Tarkastuslautakunta on kerännyt tiivistetysti keskeisimmät huomiot valtuustokauden 2022-2025 aikana esitetyistä havainnoista ja huomioista. Tarkastuslautakunta huomauttaa, että hyvinvointialueen toiminnan kehittämisen tulee perustua pitkäjänteisyyteen sekä asioiden jatkuvaan parantamiseen. Tarkastuslautakunta huolehtii sen arviointityön jatkuvuudesta ja arviointien jälkiseurannasta myös valtuustokausien yli ja tulee seuraamaan myös edellisten arviointikertomusten huomioiden kehittymistä.

Seuraavassa esitettyä tarkastuslautakunnan tiivistetty yhteenveto valtuustokauden 2022-2025 keskeisistä arviointihavainnoista.

Hyvinvointialueen valmisteluvaihe

- Hyvinvointialueen valmistelun eteneminen ja resursointi oli monella osa-alueella jäljessä verrattuna muihin hyvinvointialueisiin. Valmistelussa jouduttiin keskittymään ainoastaan pakollisiin, lakisääteisiin toimenpiteisiin.
- Valmisteluhankkeen resursointi oli niukkaa, mikä hidasti sen vauhtiin lähtemistä. Henkilöstön siirron valmistelu ja rekrytointi olivat myöhässä, mikä aiheutti merkittävää epätietoisuutta ja kuormitusta.
- Valmisteluvaiheessa ei ollut riittävästi mahdollisuuksia miettiä hoitoketjujen tai toimintatapojen kehittämistä asiakaslähtöisemmäksi tai sujuvammaksi samaan aikaan kun on suunniteltu toiminnan uudelleenjärjestämistä hyvinvointialueelle.

- Hyvinvointialueen organisaatorakenne on muuttunut useaan otteeseen. Tarkastuslautakunta nosti kauden alkuvaiheessa riskiksi sen, että päätöksenteon hajautuminen voi johtaa eri toimijoiden väliseen osaoptimointiin ja asiakasnäkökulman heikkenemiseen. Hyvinvointialueella tilanne on tiedostettu ja kauden aikana tilannetta on korjattu useilla organisaatiomuutoksilla sekä vastuiden tarkennuksilla. Tarkastuslautakunta huomauttaa, että olisi epärealistista olettaa näin suuren muutoshankkeen toteutuvan ilman jälkikäteen tehtäviä korjauksia organisaatioon.
- Tarkastuslautakunta muistuttaa, että hyvinvointialueen aloittaessa toimintansa valmisteluvaiheen niukka resursointi aiheutti valtavaa painetta usean toiminnon samanaikaiselle kehittämiselle. Alkuvaiheen resurssipula näkyy edelleen toiminnassa kehitystoimenpiteiden viivästymisenä sekä henkilöstön jatkuvana kuormituksena. Tarkastuslautakunta muistutti jo vuoden 2022 arviointikertomuksessa, että henkilöstöä kuormittava poikkeustila ei voi inhimillisistä syistä jatkua pitkään.

Hyvinvointialueen toiminnan käynnistyminen

- Uudistuksesta saatavien hyötyjen saavuttamista hidastivat mm. erilliset asiakas- ja potilastietojärjestelmät. Yhteisen asiakas- ja potilastietojärjestelmän kehittäminen sekä yhteiset kirjaamiskäytännöt ovat perusedellytyksiä sille, että hyvinvointialueen johtaminen, toiminnan ja talouden suunnittelu ja resurssien ohjaus perustuvat oikeaan tietoon. Uusien asiakas- ja potilastietojärjestelmien käyttöönoton on tarkoituksena valmistua vuoden 2025 aikana.
- Laskutustietojärjestelmiin liittyvät puutteet aiheuttivat runsaasti manuaalista työtä ja haasteita Varhan asiakaslaskutuksessa vuosien 2023-2024 aikana.
- Vuoden 2023 arviointikertomuksessa tarkastuslautakunta piti pitkään jatkuneita maksuliikenteen vakavia viivästymisiä kohtuuttomina asiakkaiden ja sopimuskumppanien kannalta. Tarkastuslautakunnan havaintojen mukaan tilanne on kuitenkin saatu hallintaan, vaikka manuaalista työtä joudutaan tekemään paljon edelleen. Tilanteeseen odotetaan parannusta myös tulevien taloushallinnon tietojärjestelmähankkeiden myötä.

Taloudellinen tilanne

- Hyvinvointialueen ensimmäisten toimintavuosien talousarviot perustuivat enemmänkin silloisen nykytilanteen toteamiseen kuin ohjaavaan talousarvioon. Talousarvion ja -suunnitelman laatimisessa on ollut huomattavia puutteita tiedoissa.
- Varhan investointisuunnitelma oli toiminnan alkuvaiheessa painottunut erikoissairaanhoidon silloin olemassa oleviin ja jo päätettyihin hankkeisiin. Alkuvaiheen investointisuunnitelma ei antanut kokonaiskuvaa hyvinvointialueen investointitarpeista. Tilanne on kuitenkin tasapainottunut toiminnan vakiintumisen sekä investointeihin liittyvän järjestelmän käyttöönoton myötä.
- Talouden tasapainottamiseksi ja lainanhoitokyvyn osoittamiseksi laadittavalla tuottavuus- ja taloudellisuusohjelmalla on ollut merkittävä vaikutus hyvinvointialueen talouden sopeuttamisessa. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että päätettävät tuottavuus- ja taloudellisuusohjelmat ovat sisällöllisesti sellaisia, että niiden tavoitteet ovat todellisuudessa myös mahdollisia saavuttaa. Vaikka euromääräiseen tavoitteeseen ei aivan täysin päästy, pitää tarkastuslautakunta toteutunutta tilannetta erinomaisena suorituksena huomioiden nykyisen toimintaympäristön erittäin suuren haasteellisuuden.
- Tarkastuslautakunta kuitenkin muistuttaa, että tuottavuus- ja taloudellisuusohjelmassa tehdyillä säästöillä on väistämättä vaikutuksia asiakkaille järjestettäviin palveluihin ja niiden laatuun. Näiden osalta säästöjen tosiasiallisia seurauksia voidaan arvioida vasta myöhemmin.
- Tarkastuslautakunta näkee hyvinvointialueen tuottavuuden ja toiminnan kehittämisessä useita positiivisia signaaleja. Jo toteutettujen tuottavuustoimenpiteiden sekä kehitystoimien lopullisia vaikutuksia talouteen on kuitenkin vaikeaa ennustaa. Tämä korostaa hyvinvointialueen talouden seurannan jatkuvaa kehittämistä ja siihen panostamista usealla eri toiminnan tasolla.
- Tarkastuslautakunta näkee tulevien palkkaratkaisujen lisäksi hankintasopimusten kilpailutusten kautta tapahtuvan mahdollisen hinnan nousun olevan merkittävä taloudellinen riskitekijä. Tarkastuslautakunta korostaa, että tähän tulee riskienhallinnallisesti kiinnittää erityistä huomiota, jotta negatiivisilta yllätyksiltä vältytään kesken talousarviovuoden.

- Palveluiden järjestämisessä ja ostopalveluiden käytössä on ollut erilaisia käytäntöjä Varsinais-Suomen eri alueilla. Varha on pyrkinyt yhtenäistämään palvelutarjontaansa. Kun palvelutarjontaa saadaan yhtenäistettyä, se tarjoaa mahdollisuuden arvioida optimaalista tuotantotapaa.
- Tarkastuslautakunta jatkaa ostopalveluihin liittyvän kokonaisuuden arviointia. Jatkossa tarkastuslautakunta tulee syventymään arvioinnissaan tarkemmalle tasolle keskeisten palvelukokonaisuuksien osalta. Tarkastuslautakunta haluaa varmistaa, että organisaatiolla on yhtenäiset, selkeät ja läpinäkyvät toimintamallit ostopalvelujen hankkimisille sekä siihen liittyvään päätöksentekoon ja käytön seurantaan. Lisäksi tarkastuslautakunta haluaa varmistaa, että ostopalveluiden hankkimisessa huomioidaan Varhan erityispiirteet kuten saaristolaisuus ja pitkät etäisyydet sekä kaksikielisyys. Lisäksi tarkastuslautakunta tulee seuraamaan tiiviisti kustannuslaskentatyön etenemistä ja arvioi sitä tarvittaessa erikseen.

Strategiatyö ja tavoitteet

- Hyvinvointialueen palvelustrategian valmistelu käynnistyi selvästi myöhässä Varsinais-Suomen hyvinvointialueen toiminnan sujuvan käynnistymisen näkökulmasta sekä verrattuna moniin muihin verrokkialueisiin. Tarkastuslautakunta näki kuitenkin palvelustrategian laaja-alaisen, avoimen ja osallistavan valmistelun hyvänä tapana toteuttaa valmistelua. Tarkastuslautakunta piti tärkeänä, että palvelustrategiatyö rajattaisiin selkeästi ja sen tulisi ohjata valintojen tekemiseen palvelutuotannossa.
- Palvelustrategia hyväksyttiin aluevaltuustossa marraskuussa 2023. Tämä toimi pohjana palveluverkkosuunnittelulle, jonka työstäminen ajoittui pääosin vuodelle 2024.
- Palvelustrategia ei itsessään suoraan ottanut kantaa resursseihin eikä palveluverkkoon. Tämä nosti tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan riskiä sille, että tulevat resurssit eivät mahdollista palvelustrategiassa tehtyjen linjausten toteuttamista käytännössä. Tämä riski on edelleen ajankohtainen.
- Tarkastuslautakunta huomauttaa, että hyvinvointialueella on eri tasoisia asetettuja tavoitteita kaiken kaikkiaan lukumäärällisesti paljon.

Hoitoon ja palveluihin pääsy

- Tarkastuslautakunta korostaa, että erikoissairaanhoidon erikoisalajat pitävät sisällään huomattavasti erilaisia toimintoja, jolloin niiden keskinäinen vertaaminen ei sinällään ole järkevää. Jonottamisen vaikutukset jonottajien elämänlaatuun, terveydentilaan sekä pidemmän aikavälin välillisiin kustannuksiin vaihtelevat myös suuresti riippuen henkilön yksilöllisestä tilanteesta sekä tarvittavasta hoidosta. Erikoissairaanhoidon jonotilanne on paikoitellen ollut huolestuttava hyvinvointialueen toiminnan käynnistymisestä lähtien. Haasteista huolimatta tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan tilanne etenee asteittain oikeaan suuntaan ja vuoden 2025 aikana tilanne tulee kehittymään merkittävästi parempaan suuntaan.
- Tarkastuslautakunta kehottaa hyvinvointialuetta ratkaisemaan päivystyksen jatkohoitopaikkoihin liittyvät ongelmat ja toteaa, että ne eivät enää voi tulla organisaatiolle yllätyksenä. Jatkohoitopaikkaa odottaessa asiakas on käytännössä kalliissa hoitopaikassa epätarkoituksenmukaisessa hoidossa. Lisäksi tarpeettomassa käytössä oleva päivystyspaikka vaikeuttaa akuuttia hoitopaikkaa tarvitsevan hoitoa. Tarkastuslautakunta tulee jatkossa seuraamaan tarkemmin jatkohoitopaikkoihin liittyvän kehitystyön etenemistä sekä siihen liittyvien toimenpiteiden todellista vaikuttavuutta.
- Sosiaalipalveluissa on kehitetty toimintaa mm. yhdenmukaistamalla työtapoja sekä organisaation yhtenäisten työhöjien päivittämisellä ja käyttöönotolla. Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan yhdenmukaiset ohjeistukset ja toimintatavat lisäävät niiden jalkautuksen jälkeen asiakkaiden saaman palvelun tasalaatuisuutta sekä mahdollisesti hillitsevät kustannusten hallitsematonta kasvua.
- Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen tulosryhmän perustaminen tulee jatkossa osaltaan tukemaan moniammatillista yhteistyötä organisaation sisällä. Tarkastuslautakunta kuitenkin korostaa, että moniammatillisen yhteistyön tulee perustua kulloisessakin tilanteessa aitoon tarveharkintaan, jotta niukat resurssit pystytään jakamaan tarkoituksenmukaisimmalla tavalla.

- Lastensuojelussa sijoituspäätösten määrä on viimeisen vuoden aikana vähentynyt ja myös uusia huostaanottoja tehtiin edellisvuotta vähemmän. Kaiken kaikkiaan sijaishuollossa olevien huostaanotettujen lasten määrä kuitenkin kasvoi. Tähän vaikutti siis ennen kaikkea jo aikaisemmin tehdyt huostaanotot. Tarkastuslautakunta pitää myös tärkeänä, että lastensuojelun asiakkailta on nyt kaikilla nimetyt sosiaalityöntekijät.
- Ympäri vuorokautisen palveluasumisen odotusajat ovat myös saatu lyhentymään. Vuonna 2024 tavoiteaika oli alle 90 päivää ja toteuma 53 päivää, joten tavoite saavutettiin selvästi. Tarkastuslautakunta pitää odotusajan merkittävää lyhenemistä hyvänä, vaikka lyheneminen pääosin saavutettiin ostopalvelua lisäämällä. Lyhentynyt odotusaika kertoo kuitenkin siitä, että taloudellisten säästöpainneiden ohella asiakasnäkökulma tulee huomioitua toiminnassa.

Henkilöstö

- Yksi keskeisimmistä haasteista kaikilla hyvinvointialueella on henkilöstön saatavuus. Digipalveluilla, uusien palvelumallien kehittämällä sekä kumppanuusajattelulla voidaan vaikuttaa henkilöstötarpeeseen eri toiminnoissa, mutta henkilöstön saatavuus säilyy edelleen yhtenä palvelustrategian toteutuksen kannalta keskeisimpänä riskinä.
- Tarkastuslautakunta pitää henkilöstöön kohdistuvia yt-neuvotteluita lähtökohtaisesti valitettavina, mutta organisaation sopeutustarpeen ja taloudellisen tilanteen vuoksi välttämättöminä.
- Tarkastuslautakunta huomauttaa, että hyvinvointialueiden rahoitusjärjestelmän jaksottuvuus, lainanottovaltuuden myöntämisen kriteerit sekä esimerkiksi pitkät vuokrasopimukset kuntien kanssa ovat ajaneet Varhan tilanteeseen, jossa yt-neuvottelujen käynnistäminen jää ainoaksi todelliseksi lyhyen aikavälin keinoksi sopeuttaa taloutta.
- Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan tilanne on kaikesta huolimatta ollut henkilöstölle kohtuuton huomioiden lisäksi hyvinvointitoimialueen lyhyen toiminta-ajan sekä jatkuvan toiminnan kehittämistarpeet.
- Tarkastuslautakunta muistuttaa useiden käytyjen yt-neuvottelujen jälkeen, että henkilöstöstä saatavien säästöjen potentiaalinen hyöty pienenee jatkuvasti.

- Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan hyvinvointialueen henkilöstö on osoittanut poikkeuksellisen suurta joustavuutta ja sopeutuvuutta epävarmassa tilanteessa. Tarkastuslautakunta haluaa korostaa, että henkilöstö on hyvinvointialueen tärkein voimavara ja siitä tulee pitää huolta.

Tilat

- Tarkastuslautakunta totesi vuoden 2022 arviointikertomuksessa, että hyvinvointialueen tilojen nykykunnan kartoitus riittävällä tarkkuudella piti toteuttaa mahdollisimman nopeasti. Tarkastuslautakunnan havaintojen mukaan kartoitus on kyetty tekemään erittäin nopeassa aikataulussa. Palvelustrategian linjaukset ohjaavat tilojen korjaus- ja korvausinvestointien toteutusta.
- Tilojen osalta hyvinvointialue on tekemässä merkittäviä vähennyksiä ja tilojen käytön tehostuksia. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että epätarkoituksenmukaisista tiloista luovutaan. Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan tiloihin liittyvien toimenpiteiden tulee olla selvä jatkumo palvelustrategiaan ja palveluverkkoon liittyviin päätöksiin.

Tietojärjestelmät ja tiedon hallinta

- Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan hyvinvointialueen tulee resursoida riittävästi tiedolla johtamiseen ja analytiikan kehittämiseen. Hyvinvointialueen johdolla tulee olla vahva ymmärrys eri palvelumuotojen ja -polkujen kustannus- ja kokonaisvaikuttavuudesta sekä selvä näkemys hyvinvointialueen palvelujen toimintakentän tulevaisuuden kehityksestä. Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan tiedolla johtamisessa on merkittävästi edetty kuluvan valtuustokauden aikana. Tarkastuslautakunta pitää hyvinvointialueen tiedolla johtamisen kehittämistä tavoitteellisena ja suunnitelmallisena. Kehittämisellä voi olla merkittäviä positiivisia vaikutuksia hyvinvointialueen toimintaan, edellyttäen että toiminnan kehittämiseen pystytään resursoimaan riittävästi.

- ICT:n näkökulmasta merkittävimmät hankkeet ovat liittyneet asiakas- ja potilastietojärjestelmien sekä niiden tietokantojen mahdollisimman nopeaan yhdistämiseen. Yhdistämisprosessi on aloitettu vasta vuoden 2022 loppupuolella ja käyttöönotot tulisi pääsääntöisesti olla tehtynä vuoden 2025 aikana. Tarkastuslautakunta suhtautuu tässä yhteydessä varauksella taloudellisen säästöpotentiaalin toteutumiseen ja aikatauluun. Tarkastuslautakunta kuitenkin muistuttaa, että järjestelmien yhdistämisen ja uusimisen syy on ensisijaisesti operatiivisen työn helpottaminen ja ajallisten resurssien vapauttaminen muuhun toimintaan, ei järjestelmistä mahdollisesti saatava säästöpotentiaali. Säästöpotentiaalin toteutuminen voidaan todentaa vasta tulevana vuosina.
- Tarkastuslautakunta kehottaa varmistamaan, että käyttäjien koulutukseen ja jatkotukeen panostetaan myös asiakas- ja potilastietojärjestelmien käyttöönoton jälkeen. Tarkastuslautakunta nostaa erityisesti tärkeäksi kehittämiskohteeksi sijaisten sujuvan ja jatkuvan koulutuksen sekä käyttäjätunnusten saatavuuden.
- Hyvinvointialueen kokonaisvalmistelun viivästyminen on vaikuttanut myös tietojärjestelmähankkeiden käynnistymisen viivästyksiin. Tietojärjestelmien integrointi ja yhdistäminen muun asiakas- ja kehitystyön ohessa on muodostanut hyvinvointialueelle merkittävän lyhyen ja keskipitkän aikavälin toiminnallisen riskin. Sillä on ollut merkittäviä vaikutuksia toiminnan kehittämisen aikatauluviivästyksiin sekä yhteisten toimintatapojen rakentamiselle Varhassa.
- Varha on vuoden 2024 lopulla julkaissut kansalaisille suunnatun asiointisovelluksen (Varha-sovelluksen). Sen avulla tavoitellaan puhelimitse tehtävän asiakaspalvelun vähenemistä ja asiakaskontaktoinnin sujuvuutta. Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan hanke on edennyt nopeasti ja sovelluksen avulla voidaan merkittävästi tehostaa hyvinvointialueen toimintaa. Se voi johtaa myös oikea-aikaisempaan palveluihin hakeutumiseen ja nopeampaan palvelujen saatavuuteen.
- Varha-sovelluksen käyttöönotto on ollut hieno onnistuminen Varhan organisaatiolle, erityisesti huomioiden Varhan samanaikaiset säästötavoitteet. Sovelluksen käyttöönotto on osoitus Varhan innovatiivisuudesta. Sovelluksen kehitys on myös hyvä esimerkki vaikuttavista investoinneista.

- Tarkastuslautakunta näkee myös uusimmat avaukset tekoälyn hyödyntämisestä positiivisina. Tarkastuslautakunta muistuttaa, että kehitystyölle pitää kyetä varaamaan riittävästi resursseja, jotta uudet työkalut eivät jää irrallisiksi kokonaisuuksiksi vaan ne pystytään yhdistämään osaksi käytännön toiminnan prosesseja.