



2024

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

Egentliga Finlands vålfårdsområdes
UTVÅRDERINGSBERÅTTELSE 2024

Revisionsnåmnden 29.4.2025

www.varha.fi

Innehållsförteckning

Sida

1 Ordförandens översikt	3
2 Revisionsnämndens och den externa revisionens verksamhet	5
3 Sammanfattning av observationer och rekommendationer	11
4 Observationer om hur målsättningarna i budgeten har uppnåtts	18
4.1 Hur målsättningarna i budgeten har uppnåtts	18
4.2 Hur de operativa målsättningarna har uppnåtts	19
4.3 Hur dotterbolagens målsättningar har uppnåtts	27
5 Observationer om strategiska målsättningar och planering av ekonomin	30
5.1 Utfallet av de strategiska målsättningarna	30
5.2 Programmet för produktivitet och ekonomisk effektivitet	44
5.3 Utarbetande av budget och ekonomiplan	53
6 Observationer i revisionsnämndens temaspecifika utvärderingar	60
6.1 Ibruktage av kund- och patientdatasystem	60
6.2 Efterhandsuppföljning av utvärderingen av upphandlingarna	65
6.3 Utvärdering av utvecklingen av köpta tjänster	70
6.4 Organisering av tjänster inom mentalvård och missbrukarvård	90
6.5 Ibruktage av Varha-applikationen	95
7 Revisionsnämndens sammanfattning av utvärderingsobservationerna gällande vårdförvaltningsområdesfullmäktigeperioden 2022-2025	102

1 Ordförandens översikt

Revisionsnämnden har slutfört utvärderingsarbetet för 2024 och samtidigt avslutas den historiska första välfärdsområdesfullmäktigeperioden.

Den här fullmäktigeperioden kan skäligen kallas osedvanlig. Det har utan tvekan varit frågan om den största reformen av socialvård, hälsovård och räddningstjänster i Finlands historia - uppbyggande av en helt ny förvaltning, verksamhet och ledning. Och det fanns inte mycket tid. Den här resan har krävt mod, snabba lösningar och ständigt lärande.

Det har på många sätt också varit en mänsklig ansträngning att bygga ett nytt välfärdsområde. Arbetet har krävt massor med kunnskap, flexibilitet och ett stort engagemang. Vi i revisionsnämnden har fått en unik inblick i det här arbetet.

Vi har träffat och intervjuat tjänsteinnehavare, sakkunniga och anställda, vars yrkeskunskap, engagemang och förståelse har väckt respekt.

För detta vill jag framföra ett stort och uppriktigt tack - till alla som har varit med och byggt det här välfärdsområdet.

I den här översikten fokuserar jag inte på detaljerna i revisionsberättelsen - dess innehåll talar för sig självt. Däremot vill jag utnyttja tillfället till att framföra mitt tack. Uttryckande av tacksamhet uteblir ofta på grund av hetsen i vardagen, men den här stunden är precis den rätta.

När fullmäktigeperioden nu avslutas vill jag dela den tanke som grundaren av scoutrörelsen Robert Baden-Powell skrev för nästan hundra år sedan - men som fortfarande är aktuell:

”Men den rätta vägen till lycka är att göra andra människor lyckliga. Försök lämna den här världen i ett lite bättre tillstånd än det du fann den i, och när det är din tur att lämna den kan du göra det lycklig i känslan av att du åtminstone inte fullständigt spillt din tid, utan att du gjort ditt bästa.”

Jag tror att många under den här välfärdsområdesfullmäktigeperioden har gjort precis det - sitt bästa.

Nu är det en bra tid att dra andan, blicka bakåt och samtidigt rikta blicken mot framtiden.

Nya utmaningar ligger framför, i synnerhet ekonomiska och operativa sådana, men mitt i dessa har vi fortfarande samma mål: ett välfärdsområde som fungerar för människors bästa.

Och så länge som vi arbetar tillsammans klarar vi oss också tillsammans.

Jag önskar krafter, vishet och mod åt alla beslutsfattare som fortsätter, åt dem som avgår och åt alla nya beslutsfattare. Arbetet fortsätter.



Markus Ylis-Junttila

Markus Ylis-Junttila

ordförande för revisionsnämnden

2 Revisionsnämndens och den externa revisionens verksamhet

Revisionsnämndens uppgifter har fastställts i lagen om välfärdsområden och i förvaltningsstadgan för Egentliga Finlands välfärdsområde (Varha). Revisionsnämnden är ett politiskt och oberoende organ som väljs av välfärdsområdesfullmäktige och vars centrala uppgift är att utvärdera huruvida de mål som välfärdsområdesfullmäktige satt upp för verksamheten och ekonomin har uppnåtts samt huruvida välfärdsområdets verksamhet är ordnad på ett resultatrikt och ändamålsenligt sätt. Revisionsnämnden bereder de ärenden som gäller granskningen av förvaltningen och ekonomin och som välfärdsområdesfullmäktige ska fatta beslut om.

Revisionsnämnden tillställer årligen välfärdsområdesfullmäktige en utvärderingsberättelse i enlighet med lagen om välfärdsområden. I utvärderingsberättelsen framläggs revisionsnämndens årliga utvärderingar och deras resultat enligt tyngdpunkt. Vid nämndens sammanträden intervjuar man längs med verksamhetsåret olika ledande tjänsteinnehavare och andra sakkunniga, av vilka man för utvärderingarna i berättelsen får uppdaterad information om koncernens verksamhet.

Under innevarande fullmäktigeperiod (2022-2025) består revisionsnämnden i Egentliga Finlands välfärdsområde av åtta ordinarie ledamöter, som var och en har en personlig ersättare. Välfärdsområdesfullmäktige väljer ordförande och vice ordförande för nämnden. Revisionsnämndens verksamhetsperiod är fyra år.

År 2024-2025 gjordes det en del ändringar i uppsättningen ledamöter. Ledamöterna och deras ersättare (inom parentes) presenteras nedan:

Markus Ylis-Junttila, ordf. (Markku Agge)

Lauri Heikkilä t.o.m. 24.4.2024

Elina Rantanen, vice ordf. (Laura Rantanen)

Jussi Helesvirta (Jukka Hongisto)

Viivu Seila (Maria Kumpuoja)

Petra Peltonen t.o.m. 12.6.2024

Jaakko Kivisaari (Mikko Vuolle)

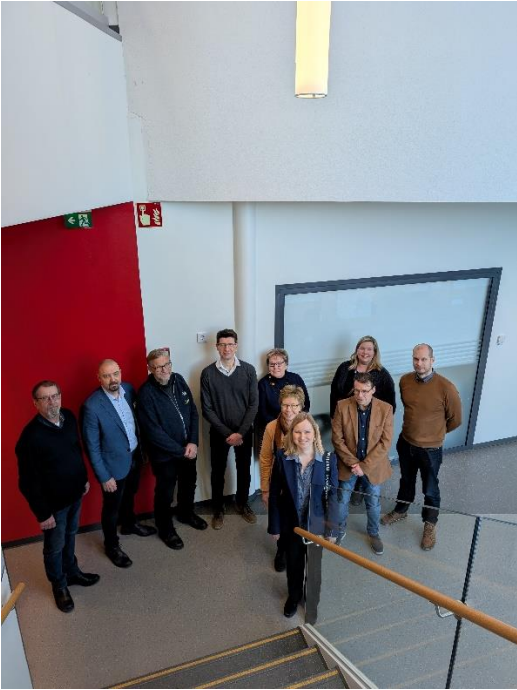
Jaana Shelby (Ritva Seppälä)

Katriina Hiippavuori t.o.m. 26.2.2025

Raimo Nieminen (Reima Rantanen)

Carita Backas (Regina Koskinen)

Veera Granroth t.o.m. 12.6.2024



Revisionsnämndens besök vid hälsocentralen i Virmo 13.2.2025. Från vänster till höger ledamot Raimo Nieminen, utvärderingsdirektör Rami Aaltonen, ledamot Jaakko Kivisaari, utvärderingschef Tero Nieminen, ersättare Ritva Seppälä, ledamot Carita Backas, effektivitetsrevisor Tuuli Holvitie, ordförande Markus Ylis-Junttila, kommundirektör i Virmo Carita Maisila och ledamot Jussi Helesvirta. Fotograf: Jaana Pekkola.

Under verksamhetsåret 2024 ordnade revisionsnämnden nio sammanträden. Januari, juli och augusti var nämndverksamhetens semester månader. Vid sina sammanträden gjorde revisionsnämnden utvärderingsbesök och intervjuade verksamhetsansvariga tjänsteinnehavare och annan personal. Uppgifterna som man fick vid intervjuerna användes vid sammanställandet av utvärderingsberättelsen för 2023 och 2024.

Vid sina sammanträden 2024 och våren 2025 intervjuade nämnden följande ledande tjänsteinnehavare och andra sakkunniga:

Jari Poromaa, direktör för informationsförvaltning 15.2.2024

Kytö Ville, forsknings- och utvecklingsdirektör 15.2.2024

Pirjo Mustonen, chefsöverläkare 15.2.2024

Krista Ryödi, chef för tjänster för barnfamiljer 15.2.2024

Tarmo Martikainen, välfärdsområdesdirektör 14.3.2024 och 27.3.2025

Arja Pesonen, ekonomidirektör 14.3.2024 och 13.6.2024

Antti Parpo, direktör för organiserings tjänster 14.3.2024 och 13.2.2025

Laura Saurama, direktör för koncerttjänster 14.3.2024 och 13.2.2025
Mikko Pakarinen, resultatombudsledare för social- och hälso-tjänster 14.3.2024
Mikko Pietilä, resultatombudsledare 11.4.2024 och 13.3.2025
Eeva-Sirkku Pöyhönen, resultatombudsledare 11.4.2024 och 13.3.2025
Vesa Halonen, resultatombudsledare 11.4.2024 och 27.3.2025
Noora Nordberg, personaldirektör 11.4.2024 och 13.3.2025
Minna Ainasvuori, ansvarig OFGR-revisor, OFGR, GR, BDO 11.4.2024, 13.6.2024, 12.12.2024 och 10.4.2025
Pasi Oksanen, kunddirektör, integration, planering av tjänster och kundhandledning 16.5.2024
Karoliina Luukkainen, ledande sakkunnig, tjänster för främjande av välfärd och hälsa 16.5.2024
Timo Seppälä, fastighetsdirektör 5.9.2024
Johanna Mäki-Laurila, projektkoordinator 5.9.2024
Anita Laukkonen, arbetshälsochef 10.10.2024
Tommi Väyrynen, chef för missbruks- och mentalvårdstjänster 10.10.2024
Jukka Annunen, programledare 14.11.2024
Marjaana Siirala, informationschef 14.11.2024
Maria Roos, kommunikationsdirektör 14.11.2024
Sanna Nummelin, kommunikationschef 14.11.2024
Marika Lehtinen, chef för tjänster för personer i arbetsför ålder 12.12.2024
Tapio Järvenpää, programledare 12.12.2024
Minna Näsman, finansieringschef, t.f. ekonomidirektör, 27.3.2025

Revisionsnämndens arbete stöds av Varhas enhet för extern revision. Enheten bereder de ärenden som kommer till revisionsnämnden för behandling och bistår nämnden i uppgiften med att utvärdera verksamheten och ekonomin. Den externa revisionen ombesörjer också behandlingen av lagstadgade anmälningar om bindningar. Enheten består av tre tjänsteinnehavare: utvärderingsdirektör Rami Aaltonen (föredragande vid sammanträdena), utvärderingschef Tero Nieminen (sekreterare vid sammanträdena) och effektivitetsrevisor Tuuli Holvitie (teknisk sekreterare vid sammanträdena). Till och med utgången av juli 2024 fungerade den pensionerade utvärderingsdirektören Synnöve Niemi som nämndens föredragande. Revisionsnämnden och den externa revisionen samarbetar

med de övriga revisionsnämnderna och revisionsenheterna i välfärdsområdena och i kommunerna.

Under 2024 och våren 2025 intervjuade den externa revisionen följande tjänsteinnehavare och sakkunniga:

Katariina Huikko, direktör för partnerskap, 16.12.2024

Eeva Etholen, t.f. upphandlingschef, 16.12.2024

Jaana Räsänen, chef för strategisk upphandling och avtalshantering, 16.12.2024,
2.1.2025, 31.1.2025

Noora Horsti, controller, tjänster för äldre, 20.12.2024

Sari Hietala, chef för funktionshinderservice, 2.1.2025, 18.3.2025

Kirsi Koski-Pärnä, specialsakkunnig, 3.1.2025, 26.3.2025

Kalle Rautava, ekonomi planerare, 10.1.2025

Samuli Koskinen, chef för köpta tjänster, ikääntyneiden tulosalue, 16.1.2025, 21.1.2025

Salla Lindegren, kundhandledningsdirektör, tjänster för äldre, 30.1.2025, 31.3.2025

Kerkko Purhonen, systemchef, 6.2.2025

Tommi Haapala, controller, social- och hälsotjänster, 19.2.2025

Niina Kankaanpää, huvudförtroendeman, Jyty, 21.2.2025

Kalle Hjerppe, utvecklingschef, 3.3.2025

Mika Leivo, logistikchef, 25.2.2025

Jukka Annunen, programledare, 26.2.2025

Pia Jormakka, huvudförtroendeman, Tehy, 28.2.2025

Kalle Hjerppe, utvecklingschef kehittämisspäällikkö, 3.3.2025

Janne Sjölund, huvudförtroendeman, JHL, 5.3.2025

Hannele Heine, huvudförtroendeman, JUKO, 6.3.2025

Tuula-Marja Mantere, avtalsexpert, 19.3.2025

Jennina Viikari, servicechef för kunskapsbaserad ledning, 21.3.2025

Marja Rosenqvist, ekonomiplanerare, 24.3.2025

Tarja Toivola, ekonomirådgivare, 23.4.2025

Sami Salmivirta, servicechef, 23.4.2025

Med den externa revisionen som hjälp konkurrensutsätter revisionsnämnden regelbundet Varhas revisionssamfund. Under Varhas räkenskapsperioder 2022-2025 fungerar BDO Oy enligt välfärdsområdesfullmäktiges beslut som revisionssamfund och OFGR, GR Minna Ainasvuori som ansvarig revisor. Revisionssamfundet konkurrensutsätts på nytt 2025.

3 Sammanfattning av observationer och rekommendationer

Observationer som gäller de ekonomiska och operativa målsättningarna

- Målen i den ändrade budgeten är till sin karaktär mycket olika jämfört med de ursprungliga målen. När det gäller målen i den ändrade budgeten är det snarare frågan om att man konstaterar den redan uppkomna situationen. Revisionsnämnden önskar att uppföljningen av ekonomin i fortsättningen görs så att man kan jämföra utfallet med det ursprungliga målet.
- Revisionsnämnden har observerat att om man kan rikta hemvård till de kunder som behöver servicen mest, har det en effekt på behovet av och efterfrågan på serviceboende med heldygnsomsorg.
- Revisionsnämnden anser det vara bra att man också inom primärvården har utvecklat andra servicekanaler utöver besök som sker på plats.
- Revisionsnämnden anser till exempel att kvantitativa mål som koncentrerar sig på vård dagar och operationer är en utmaning med tanke på verksamhetens utveckling och bedömning av vårdens verkningsfullhet.

Rekommendationer som gäller de ekonomiska och operativa målsättningarna

- Revisionsnämnden rekommenderar att man säkerställer att man gällande alla behövliga funktioner kan samla in tillräckligt med information för att mäta kundnöjdheten.
- Revisionsnämnden framhäver att man i samband med besluten om besparingar ska kunna göra mer detaljerade effektivitetsanalyser av hur de eftersträvade besparingarna konkret inverkar på verksamheten.

Observationer som gäller de strategiska målsättningarna och planeringen av ekonomin

- Revisionsnämnden påpekar att de målsättningar som man allt som allt har satt upp på olika nivåer i välfärdsområdet är många till antalet.
- Man har satt upp 17 målsättningar på fullmäktigenivå. Av dessa uppnåddes 9, dvs. några fler än hälften. På motsvarande sätt uppnåddes 8 målsättningar inte. I en del av de uppnådda målsättningarna var utfallet dock mycket nära målet.

- Beträffande personalen används endast antalet sjukfrånvaroperioder och rekommendationsvilligheten som mätare för de strategiska målen, även om personalprogrammet innefattar fyra delområden. Mätarna täcker enligt revisionsnämndens synpunkt inte ändamålsenligt alla personalmål.
- Revisionsnämnden anser det vara viktigt att de program för produktivitet och ekonomisk effektivitet som man fattar beslut om är innehållsmässigt sådana att man i verkligheten kan uppnå målen i dem.
- Revisionsnämnden påminner dock att de besparingar som uppnåtts genom programmet för produktivitet och ekonomisk effektivitet oundvikligen inverkar på de tjänster som ordnas för kunderna och på tjänsternas kvalitet. Gällande dessa kan man bedöma besparingarnas faktiska effekter först senare.
- Revisionsnämnden påpekar att periodiseringen av välfärdsområdenas finansieringssystem, kriterierna för beviljande av fullmakten att uppta lån och till exempel de långa hyresavtalen med kommunerna har förorsakat Varha en situation där inledningen av samarbetsförhandlingarna har varit det enda faktiska sättet att anpassa ekonomin på kort sikt. Inom organisationen har det dock funnits en mycket stor osäkerhet om vilka de slutliga slutresultaten av samarbetsförhandlingarna i det stora hela har varit för organisationen.
- Revisionsnämnden anser det vara problematiskt att övergångsutjämnningen minskar Varhas behovsbaserade finansiering.
- Att täcka det kumulativa underskottet samtidigt som övergångsutjämnningen minskar den behovsbaserade finansieringen är en särskilt stor utmaning för Varha och de fem andra välfärdsområdena. Det här kan leda till kortsiktiga sparåtgärder som är oskäliga med tanke på invånarna i dessa välfärdsområden.
- Revisionsnämnden påpekar att i och med programmet för att balansera ekonomin ska välfärdsområdet kritiskt granska sina verksamhetsutgifter, vilket kan ha negativa effekter på möjligheterna att ordna de lagstadgade tjänsterna. På så sätt orsakar villkoren i statsrådets beslut om fullmakten att uppta lån också motstridiga mål för Varha.

Rekommendationer som gäller de strategiska målsättningarna och planeringen av ekonomin

- Revisionsnämnden rekommenderar att man preciserar uppsättande av mål så att man ur målen tydligare kan uppfatta målets konkreta innehåll.
- Revisionsnämnden anser att utöver de kommande lönelösningarna utgör en eventuell prisstegring som sker genom konkurrensutsättningar av upphandlingsavtalen en betydande ekonomisk riskfaktor. Revisionsnämnden framhäver att man med tanke på riskhantering ska fästa särskild uppmärksamhet vid detta så att man kan undvika negativa överraskningar i mitten av budgetåret.
- Revisionsnämnden uppmanar välfärdsområdet att lösa de problem som hänför sig till platser för fortsatt vård och konstaterar att de inte längre kan vara en överraskning för organisationen. När en kund väntar på en plats för fortsatt vård befinner kunden sig i praktiken på en dyr vårdplats och omfattas av oändamålsenlig vård. Dessutom försvårar en jourplats som är i onödig användning vården av en person som behöver en akut vårdplats.
- Revisionsnämnden rekommenderar att måtarna för personalmålen förnyas så att de täcker alla delområden i personalmålen: tillgång till personal, kompetens och arbetsfördelning, utvecklande av ledarskap samt gemenskap och varumärke.
- Enligt revisionsnämndens synpunkt kan beaktande av personalens välbefinnande och säkerhet för sin del förbättra Varhas dragningskraft som arbetsgivare, men detta förutsätter också etablerande av verksamheten efter samarbetsförhandlingarna och förstärkande av personalens säkerhetskänsla. Revisionsnämnden rekommenderar att man i organisationen beaktar den belastning på personalen som samarbetsförhandlingarna medför och att man uttryckligen försöker satsa på utvecklande av välbefinnande som anknyter till den.
- Revisionsnämnden anser det vara viktigt att man inte lösgör effektiveringen av verksamheten och sparandet till en separat helhet från serviceproduktionen. När det gäller kunskapsbaserat beslutsfattande ska Varha kontinuerligt utveckla sin verksamhet så att man hela tiden bättre förstår hur allokeringen av resurserna inverkar på serviceproduktionen.
- Revisionsnämnden vill betona att det sparåtgärdsstryck som övergångsutjämnningen orsakar i Varha inte får leda till lösningar som är oändamålsenliga med tanke på kunderna.

Revisionsnämndens temaspecifika observationer

- I bruktagandet av de nya kund- och patientdatasystemen har varit en svår och tidskrävande process för den personal som använder systemen och personalen förtjänar beröm för sin förmåga att klara av förändringar.
- Det är svårt att jämföra kostnader för och besparingar av kund- och patientdatasystemen med tidigare år på grund av den splittrade informationen och de splittrade kostnaderna. Revisionsnämnden förhåller sig med förbehåll till förverkligandet av och tidtabellen för den ekonomiska besparingspotentialen. Revisionsnämnden påminner dock att orsaken till att sammanföra och förnya systemen är i första hand att underlätta det operativa arbetet och att frigöra tidsresurser till övrig verksamhet, inte den eventuella besparingspotential som fås av systemen. Förverkligandet av besparingspotentialen kan konstateras först under de kommande åren.
- I Varhas strategi beaktas aspekterna gällande hållbar utveckling i omfattande grad och hållbar utveckling är en av de centrala värderingarna i verksamheten. I Varhas konkurrensutsättningar har standardkriterier för hållbar utveckling inte tagits i bruk i någon omfattande grad, utan när det gäller beaktande av hållbar utveckling är man närmast på den lagstadgade miniminivån. Upphandlingarna har en betydande roll i organisationen när det gäller genomförande av löftena om hållbar utveckling.
- Det är svårt för Varhas upphandlingstjänster att fastställa sitt eget uppgiftsfält och ansvar, och upphandlingstjänsterna upplever att de behöver organisationens hjälp i mer omfattande grad för det.
- Enligt nämndens synpunkt är det motstridigt att samarbetsförhandlingarna, som siktar på att minska kostnader, också inverkar på genomförande av Varhas upphandlingar genom fördelningen av personalresurser. Genom lyckade upphandlingar kan man skapa betydande besparingar.
- När köpta tjänster upphandlas ska den helhetsekonomiska förmånligheten användas som valkriterium.
- Det är problematiskt att prestationsmängderna gällande köpta tjänster inte är kända för vissa av Varhas tjänster eller att det krävs en avsevärd mängd manuellt arbete för att utreda dem.

- Revisionsnämnden ser det som en risk att det splittrade sättet att genomföra tjänsterna inom missbrukarvård och mentalvård försvårar allokering av kostnader till verksamheten. Det här ökar också risken för att det försvårar genomskinligheten i kvaliteten på och i kostnaderna för tjänsterna i kundprocesserna.
- Tätt samarbete med interna och externa aktörer är en väsentlig del av genomförande av tjänster för personer i arbetsför ålder.
- Lättare lösningar möter inte alltid behov hos de kunder som omfattas av tjänsterna inom missbrukarvård och mentalvård, vilket kan leda till en övergång till tyngre tjänster. För att kunna förbereda sig på de här utmaningarna förutsätter det en noggrannare och mer långsiktig bedömning av kundernas servicebehov och funktionsförmåga samt uppföljning av avtal och kritisk granskning av tillgången till tjänster.
- Med den nya Varha-applikationen eftersträvas besparingar och en förbättring av kundernas användarupplevelse av tjänsterna. Implementeringsprojektet för applikationen har enligt uppskattningarna lyckats till dessa delar.
- Ibrukttagandet av Varha-applikationen har varit en fin framgång för organisationen, i synnerhet med tanke på Varhas samtidiga besparingsmål. Ibrukttagandet av applikationen är ett bevis på Varhas innovativitet. Utvecklingen av applikationen är också ett bra exempel på positiva investeringar.

Revisionsnämndens temaspecifika rekommendationer

- Revisionsnämnden lyfter fram ur temat för kund- och patientdatasystemen i synnerhet smidig och fortlöpande utbildning av vikarier och tillgång till användarkoder som ett viktigt utvecklingsobjekt.
- Revisionsnämnden rekommenderar att man samlar in respons av personalen gällande ibrukttagandet av kund- och patientdatasystemen och att man utifrån responsen försöker göra förbättringar i systemens användbarhet.
- Revisionsnämnden påpekar att man i kommande konkurrensutsättningar av kund- och patientdatasystemen ska fästa särskild uppmärksamhet vid en smidig överföring av uppgifter mellan ett gammalt och ett nytt system samt till tillämpliga delar vid dataöverföring, dvs. automatisering.

- Varhas upphandlande enhet kan inte ensam fastställa sitt eget uppgiftsfält, utan Varha borde på organisationsnivå starkare fastställa upphandlingarnas ansvarsområden och vid behov överföra uppgifter till de interna intressentgrupperna eller ge upphandlingarna mer resurser om ansvaren stannar hos dem.
- Man borde satsa på upphandlingarnas tvåspråkighet, vid behov genom att öka personalresurserna. Svenskspråkiga anbud borde till exempel godkännas.
- Upphandlingstjänsterna borde satsa på marknadskännedom, så att de kan skapa konkurrensutsättningsprocesser och -villkor i enlighet med målen för hållbar utveckling men som dock inte onödigt höjer konkurrensutsättningarnas priser. I konkurrensutsättningarna ska man också beakta de etiska synvinklar som målen för hållbar utveckling fastställer.
- Man bör sträva efter att så snabbt som möjligt åtgärda de risker och utmaningar som hänför sig till upphandlingarna och som nämnts i revisionens mellanrapport.
- Insamlande av uppgifter om köpta tjänster skulle med tanke på arbetstagarnas tidsanvändning vara ändamålsenligt att sköta som elektronisk (maskinell) överföring från serviceproducenten till Varhas system.
- Revisionsnämnden rekommenderar att användningen av PSOP-systemet utvidgas i resultatområdena för tjänster för äldre och för social- och hälso-tjänster.
- Revisionsnämnden anser det vara viktigt att man skapar en smidig och tillförlitlig praxis för rapporteringen av prestationsmängderna gällande köpta tjänster. Rapporteringen av prestationsmängderna ska i Varha helst ske utan manuellt arbete. Det skulle vara naturligast att serviceproducenterna rapporterade prestationsmängderna i samband med faktureringen. Prestationsdata borde sparas i Varha i ett sådant system som det är lätt att rapportera dem ifrån.
- Enligt revisionsnämndens ståndpunkt borde man föra en öppnare dialog om hur organiseringen av tjänster inom missbrukarvård och mentalvård fördelas mellan primärvården och den specialiserade sjukvården och hur det är skäl att genomföra tjänsterna där.
- Revisionsnämnden rekommenderar att det allokeras tillräckliga resurser till utvecklande av kostnadskalkyl för tjänsterna inom missbrukarvård och mentalvård för att utveckla verksamhetens genomskinlighet.

- Revisionsnämnden rekommenderar att kommunikationen om Varha-applikationens egenskaper och uppdateringar förstärks så att användarna har uppdaterad information om vilka tjänster som erbjuds i applikationen och hur man kan utnyttja den. Därtill rekommenderas det att marknadsföringen av applikationen fortsätter.
- Revisionsnämnden anser det vara viktigt att integreringen av Varha-applikationen i andra system utvecklas så att kunden kan hantera hela sin vårdväg med en applikation. Revisionsnämnden rekommenderar att man också utreder möjligheten att betala för tjänster via applikationen.
- Revisionsnämnden rekommenderar att man för Varha-applikationen skapar tydliga indikatorer för att bedöma dess verkningsfullhet med beaktande av till exempel besparingar, kundnöjdhet och minskande av kundbetjäning per telefon. Därtill ska förändringar i efterfrågan på tjänster och förverkligande av servicekedjor kontinuerligt följas upp.

4 Observationer om hur målsättningarna i budgeten har uppnåtts

4.1 Hur målsättningarna i budgeten har uppnåtts

Välfärdsområdesfullmäktige godkände välfärdsområdets budget för 2024 vid sitt sammanträde 20.12.2023. Budgetens bindande nivå ställdes i balansräkningsdelen på nivån för årsbidraget och investeringsutgifterna i bestående aktiva totalt. De bindande ekonomiska målen för 2024 ändrades genom välfärdsområdesfullmäktiges beslut 13.11.2024.

Ekonomiska målsättningar, 1 000 eur	Ursprunglig budget 2024	Ändringar 2024	Ändrad B2024*	Utfall 2024	Utfalls-% jfr ändrad B2024	Avvikelse överskridning (+) /underskridning (-) jfr ändrad B2024	Utfalls-% jfr urspr. B2024
Verksamhetsintäkter, externa poster	370 868,9	17 030,4	387 899,3	396 731,1	102,3 %	8 831,8	107,0 %
Verksamhetskostnader, externa poster	2 466 109,4	90 585,5	2 556 694,9	2 528 571,4	98,9 %	-28 123,5	102,5 %
Verksamhetsbidrag, externa poster	-2 095 240,5	-73 442,6	-2 168 683,1	-2 131 680,7	98,3 %	37 002,4	101,7 %
Årsbidrag	-31 319,5	-74 079,3	-105 398,8	-67 747,8	64,3 %	37 651,0	216,3 %
Over- (+) / Underskott (-)	-84 702,5	-71 866,1	-156 615,1	-118 612,5	75,7 %	38 002,6	140,0 %
Investeringsutgifter	112 226		112 226	60 387	53,8 %	-51 839	53,8 %

Tabell 1. Utfallet av välfärdsområdets ekonomiska mål

Det bindande ekonomiska målet gällande externa verksamhetsintäkter uppnåddes. Det ändrade målet var 387,9 miljoner euro som överskreds med 2,3 %. Verksamhetsintäkter ackumulerades till 396,7 miljoner euro, vilket överskred målet med 8,8 miljoner euro.

Det ekonomiska målet gällande externa verksamhetskostnader uppnåddes. Det ändrade målet för externa verksamhetskostnader var 2 556,7 miljoner euro. Utfallet var 2 528,6 miljoner euro, målet underskreds med 28,1 miljoner euro.

Det ändrade målet för verksamhetsbidraget var -2 168,7 miljoner euro. Utfallet var -2 131,7 miljoner euro, målet underskreds med 37 miljoner euro. Målet uppnåddes.

Det bindande målet gällande årsbidraget uppnåddes. Det ändrade målet var -105,4 miljoner euro. Utfallet var -67,7 miljoner som underskred målet med 37,7 miljoner euro.

Det ändrade underskottsmålet var -156,6 miljoner euro. Utfallet var -118,6 miljoner euro, målet underskreds med 38 miljoner euro. Målet uppnåddes.

Utfallet av investeringsutgifter var 60,4 miljoner euro. Det bindande målet som hade satts upp i budgeten var 112,2 miljoner euro och det underskreds med 51,8 miljoner euro. Målet som gäller investeringsutgifter uppnåddes.

Jämfört med de ändrade målen för ekonomin uppnåddes alla ekonomiska mål.

Observationer

Revisionsnämnden vill påminna att målen i den ändrade budgeten är till sin karaktär mycket olika jämfört med de ursprungliga målen. När det gäller målen i den ändrade budgeten är det snarare frågan om att man konstaterar den uppkomna situationen och således är målens betydelse annorlunda. Revisionsnämnden önskar att uppföljningen av ekonomin i fortsättningen görs så att man kan jämföra utfallet med det ursprungliga målet.

4.2 Hur de operativa målsättningarna har uppnåtts

Revisionsnämnden har bedömt hur välfärdsområdets operativa målsättningar har uppnåtts. Målsättningarnas tyngdpunkter och innehåll varierar enligt resultatområde. Härnäst går revisionsnämnden igenom de centralaste operativa målsättningarna och deras utfall.

Resultatområdet för tjänster för äldre

De operativa målsättningarna för resultatområdet för tjänster för äldre för 2024 hade satts upp som kvantitativa målsättningar där man betonar en målsättning som hänför sig till ändringen av servicestrukturen, dvs. en ändring i täckningssiffrorna.

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

Tabell 2. Operativa målsättningar för kontinuerlig uppföljning i resultatområdet för tjänster för äldre

Det täckningsmål som hade satts upp för serviceboende med heldygnsomsorg var högst 6,8 %. Utfallet var 6,27 % och således uppnåddes målet. Detta mål är också en strategisk målsättning på fullmäktigenivå.

Täckningsmålet för service på en institution var högst 0,4 %. År 2024 räknades klienterna inom korttidsvård med i täckningssiffran för service på en institution. Utfallet var 0,5 %. Målet uppnåddes inte.

Täckningsmålet på 1,0 % för gemenskapsboende uppnåddes inte. Utfallet av täckningssiffran på 0,67 % ökade i någon mån jämfört med föregående år, men den räckte inte till för att uppnå målet för 2024. Enligt en regional expertbedömning som THL publicerade på hösten 2024 kräver en ökning av gemenskapsboende i Varhas tjänster för äldre både investeringar och starkt samarbete med områdets andra aktörer. Verksamheten är ännu i igångsättningskedet och kräver insatser för att målen ska kunna uppnås.

Täckningsmålet för regelbunden hemvård var 15,0 %. Utfallet var 13,06 % och det sjönk från föregående år. Målet uppnåddes inte. Enligt Varhas egna bedömningar har bedömningsverksamheten som ges hem till kunden hjälpt till att rikta tjänster inom hemvård till de kunder som behöver servicen. Således har man kunnat ge mer service åt de kunder som har en klientrelation, vilket har haft en sjunkande effekt på täckningssiffran. Revisionsnämnden har observerat att om man kan rikta hemvård till de kunder som behöver servicen mest, har det en effekt på behovet av och efterfrågan på serviceboende

med heldygnsomsorg. Antalet kunder som omfattas av distansomsorg inom hemvården har ökat.

Utfallet av täckningen av stöd för hemvård var 4,26 %, målet var 4,2 %. Målet uppnåddes.

Väntetiderna till serviceboende med heldygnsomsorg har blivit kortare. Den målsatta tiden var mindre än 90 dagar och utfallet var 53 dagar och således uppnåddes målet.

Revisionsnämnden anser det betydande förkortandet av väntetiden vara bra, även om förkortandet i huvudsak uppnåddes genom att öka köpta tjänster. Den förkortade väntetiden anger att kundperspektivet blir beaktat i verksamheten vid sidan om det ekonomiska besparingstrycket.

Målet för väntetiden till stöd för närståendevård var mindre än 30 dagar. Den målsatta tiden var mindre än 30 dagar och utfallet var 25 dagar, målet uppnåddes.

Resultatområdet för social- och hälso-tjänster

Social- och hälso-tjänster hade de mål som finns nedan som operativa mål för 2024.

Operativa mål med kontinuerlig uppföljning

Social- och hälso-tjänster	Utfall	Mål 2024	Avvikelse %-enhet
Kundnöjdhet, NPS	78	> 80	2,5 %
Arbetsstagarens villighet att rekommendera <u>Varha</u> som arbetsgivare (Arbetshälsoinstitutet)	46,3	> 30	16,3 %
Tillgång till vård inom mun- och tandvård, personer som väntat i mer än 120 dygn	7 %	0 %	-7,0 %
Tillgång till vård inom primärvården, personer som väntat i mer än 14 dygn	17 %	0 %	-17,0 %
Andelen distansbesök av alla mottagningar inom primärvården	28 %	> 30%	-2,0 %
Antalet placeringar utanför hemmet i barnskyddet	minskade	minskar	

Tabell 3. Operativa målsättningar för kontinuerlig uppföljning i resultatområdet för social- och hälsotjänster

I social- och hälsotjänster mäter man kundnöjdheten med en NPS-enkät. Enkätens datalager samlas ihop genom att trycka på knappar på responsapparater som finns på verksamhetsställena. Tillförlitligheten av enkäten som man fyller i på apparaten minskas av att personen som ger respons kan trycka på apparatens knapp flera gånger. Dessutom kan placeringen av apparaten inverka på svarsresultaten. I NPS-enkäten blir respons inom hälsovården betonad. Responsapparater har placerats bl.a. på social- och hälsostationer, jourer samt på verksamhetsställen för mun- och tandvård och för tjänster inom mentalvård och missbrukarvård. Man hade satt upp över 80 som mål för resultaten i enkäten. Målet uppnåddes inte även om utfallet 78 var nära målet.¹

Allt som allt finns det i Varha olika tekniska lösningar för att ge kundrespons, varav responsapparaterna för tillfället är en viktig del. Apparaternas fördel är att respons ges i samband med besöket, varvid responsen kopplas med ett visst verksamhetsställe och dess tjänster. För närvarande håller man i Varha på att utveckla hur man kan ge kundrespons.

I en del av funktionerna har verksamheten en sådan karaktär att en nöjdhetsenkät som liknar denna inte ger en riktig bild av kundnöjdheten. Revisionsnämnden rekommenderar dock att man säkerställer att man gällande alla behövliga funktioner kan samla in tillräckligt med information för att mäta kundnöjdheten.

Arbetsstillfredsställelse kan mätas genom hur mycket en arbetstagare vill rekommendera andra sin arbetsgivare. I social- och hälsotjänster hade man satt upp målet "Arbetstagarens vilja att rekommendera Varha som arbetsgivare", som målvärde hade man satt upp över 30. Utfallet var 46,3, målet uppnåddes.

Gällande tillgång till vård inom primärvården hade man som mål att halvera andelen personer som hade överskridit väntetiden till tillgång till vård inom 14 dygn av besöken. År

¹ NPS®, dvs. Net Promoter Score betyder rekommendationsindex, dvs. hur sannolikt kunderna skulle rekommendera sina vänner eller kollegor ett företag, en produkt eller en tjänst. NPS-rekommendationsindex räknas genom att dra av kritikernas procentandel från förespråkarnas procentandel: $NPS = (\% \text{-andelen förespråkare}) - (\% \text{-andelen kritiker})$. Som resultat får man ett rekommendationsindex med skalan -100 (alla kunder är kritiker) - 100 (alla kunder är förespråkare). NPS-siffrorna varierar inom olika branscher.

2023 var utfallet 28 %. År 2024 var utfallet 17 %, målet uppnåddes inte. Andelen personer som hade överskridit väntetiden till tillgång till vård borde ha varit 14 % för att målet skulle ha uppnåtts. Revisionsnämnden anser det vara en bra utvecklingsriktning att andelen personer som hade överskridit väntetiden till tillgång till vård dock minskade med 39 %.

Andelen personer som hade överskridit väntetiden till tillgång till vård hade blivit mindre under början av 2024 med hjälp av kliniskt merarbete som utfördes utanför tjänstetiden. Man var tvungen att sluta det kliniska merarbetet på senvåren 2024 som en del av sparåtgärderna, vilket hade som följd att andelen personer som hade överskridit väntetiden till tillgång till vård ökade under resten av året.

Detta mål är också en strategisk målsättning på fullmäktigenivå. Utöver detta är det ett delprojekt i det strategiska projektet "Projekt 01. Tillgång till och kontinuitet i tjänster och vård - öppenvård, mun- och tandvård och tjänster som stöder funktionsförmågan".

Eftersom det ifrågavarande målet också har varit en strategisk målsättning på fullmäktigenivå, anser revisionsnämnden det vara delvis motstridigt att rikta besparingar t.ex. till kliniskt merarbete.

Revisionsnämnden framhäver att man i samband med besluten om besparingar ska kunna göra mer detaljerade effektivitetsanalyser av hur de eftersträvade besparingarna konkret inverkar på verksamheten.

När det gäller mun- och tandvård hade man som mål att halvera antalet patienter inom mun- och tandvård vars väntetid till vård överskrider 4 månader. År 2023 var utfallet 18 %. År 2024 var utfallet 7 % och det minskade 61 % från föregående år. Målet uppnåddes. Detta mål är också en strategisk målsättning på fullmäktigenivå. Utöver detta är det ett delprojekt i det strategiska projektet "Projekt 01. Tillgång till och kontinuitet i tjänster och vård - öppenvård, mun- och tandvård och tjänster som stöder funktionsförmågan".

Målen för tillgång till vård är motiverade både som operativa mål för social- och hälsotjänster och som en del av Varhas strategiska mål och projekt. För många kunder är tillgången till vård en central upplevelse av Varhas tjänster och den är central med tanke på Varhas egen verksamhet.

Andelen distanskontakter av alla besök inom primärvården var på Varha-nivå 28 % i december 2024. Målet för uträttande av ärenden på distans var mer än 30 % av alla besök

inom primärvården. Målet uppnåddes inte, utfallet var dock nära målet. Revisionsnämnden anser det vara bra att man också har utvecklat andra servicekanaler utöver de besök som sker på plats. Uträttande av ärenden på distans ska användas endast i ändamålsenliga situationer. Ökningen av uträttande av ärenden på distans får inte ersätta behövliga besök på plats. Dessutom ska man beakta förverkligande av kundernas likabehandling.

När det gäller placeringar som sker utanför hemmet inom barnskyddet var målet ett mindre antal än 2023. Målet uppnåddes. Revisionsnämnden påpekar att uppnåendet av målet i praktiken betyder att antalet beslut om placering har minskat och att det gjordes färre nya omhändertaganden. Inalles ökade dock antalet omhändertagna barn som omfattas av vård utom hemmet. De omhändertaganden som hade gjorts redan tidigare inverkar alltså på detta. Revisionsnämnden rekommenderar att man preciserar uppställande av mål så att man ur målen tydligare kan uppfatta målets innehåll. Avsikten är att man undviker en sådan situation där utfallet av samma mål varierar utifrån olika källor beroende på, vilket delområde av verksamheten som ingår i målet.

Resultatområdet för sjukhustjänster

Inom sjukhustjänster hade man satt upp de operativa målen för 2024 som kvantitativa mål för olika funktioner inom den egna produktionen. Målen och utfallen har framställts i tabellen nedan. Utfallet blev mindre än målet på nästan alla delområden. Gällande psykiatri och öppenvård inom akutvård uppnåddes målen. Antalet vårdperioder minskade proportionellt mer än antalet vård dagar, vilket avspeglar ökningen av den genomsnittliga längden på en vårdperiod. År 2023 var längden på en vårdperiod i genomsnitt 6,59 dygn och 2024 7,03 dygn.

Tyks/sairaalapalvelut			
Tuotantosuunnitelma 2024	Toteuma 2024	Tavoite 2024	Toteuma -%
Hoitojaksot, oma tuotanto	60 429	66 493	90,9 %
Somaattinen erikoissairaanhoido	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 erikoissairaanhoido	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 erikoissairaanhoido*	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 erikoissairaanhoido	35 904	37 743	95,1 %

*Toteumaluvuista puuttuu muihin potilasjärjestelmiin kuin uranukseen kirjautuneet avohoitokäynnit

Tabell 4. Operativa målsättningar i resultatområdet för sjukhustjänster

Revisionsnämnden anser till exempel att kvantitativa mål som koncentrerar sig på vård dagar och operationer är en utmaning eftersom de inte återspeglar vårdens verkningsfullhet. Dessutom är kvantitativa mål svåra att tolka med tanke på bedömning av utvecklingen av verksamheten.

Inom den specialiserade sjukvården finns det stora skillnader mellan de praktiska funktionerna, då numeriska mål som har en sammanfattande karaktär inte redogör för utvecklingen av verksamheten.

Koncerttjänster

I concerttjänster sattes det inte upp några operativa mål för 2024 för resultatområdet. Concerttjänster producerar multiprofessionella sakkunnigtjänster och verksamheten följs upp med mycket operativa mätare på serviceområdesnivå.

Observationer

Revisionsnämnden har observerat att om man kan rikta hemvård till de kunder som behöver servicen mest, har det en effekt på behovet av och efterfrågan på serviceboende med heldygnsomsorg.

Revisionsnämnden anser det vara bra att man också inom primärvården har utvecklat andra servicekanaler utöver besök som sker på plats.

Revisionsnämnden anser till exempel att kvantitativa mål som koncentrerar sig på vård dagar och operationer är en utmaning med tanke på verksamhetens utveckling och bedömning av vårdens verkningsfullhet.

Rekommendationer

Revisionsnämnden rekommenderar att man säkerställer att man gällande alla behövliga funktioner kan samla in tillräckligt med information för att mäta kundnöjdheten.

Revisionsnämnden framhäver att man i samband med besluten om besparingar ska kunna göra mer detaljerade effektivitetsanalyser av hur de eftersträlvade besparingarna konkret inverkar på verksamheten.

4.3 Hur dotterbolagens målsättningar har uppnåtts

Västkustens Arbetshälsa Ab

Man hade satt upp som mål för Västkustens Arbetshälsa Ab att räkenskapsperiodens resultat är positivt, att övertagande av de operativa ändringar som beror på välfärdsområdesreformen sker kontrollerat så att kvaliteten på, tillgängligheten till och tillförlitligheten på tjänsterna förverkligas samt att bolaget erbjuder sina ägare en programvara för stöd för ledning av arbetsförmågan och att programvaran stöder chefernas ledning genom information i realtid.

Enligt utredningen över hur målsättningarna har uppfyllts vilar bolagets ekonomi på en stabil grund och bolaget är skuldfritt. Bolagets resultat var positivt och omsättningen ökade.

Det konstateras i verksamhetsberättelsen att alla de mål som hade satts upp för bolaget för 2024 har uppnåtts. Det fanns dock betydande utmaningar med målet som hänför sig till genomförande av en programvara som stöder ledning av arbetsförmågan. Bolaget konkurrensutsatte upphandlingen av programvaran under 2024, men marknadsdomstolen konstaterade att upphandlingen av programvaran för ledning av arbetsförmågan var i strid med upphandlingslagen och upphävde upphandlingsbeslutet. Om Varha hade velat fortsätta upphandlingsprocessen ensam utan bolagets övriga kunder, skulle kostnaderna ha varit orimliga för Varha på grundval av serviceavtalet. Som en del av besparingsåtgärderna beslutade man att bolaget inte gör någon ny konkurrensutsättning gällande serviceupphandling av användarrätt till samt underhåll och stöd av ett datasystem för ledning av arbetsförmåga. I Varha beslutade man att man istället för upphandlingen av programvaran utvecklar ledning av arbetsförmågan genom information i samarbete med Satakunta välfärdsområde med de metoder som redan existerar. Det har utarbetats operativa mål för 2025 gällande ledning av arbetsförmågan och de är en del av Varhas budget för 2025. Med beaktande av det ovannämnda är det tydligare att konstatera att målet gällande en programvara som stöder ledning av arbetsförmågan inte uppnåddes 2024 och att man har satt upp ett nytt mål.

Bolaget ökade under 2024 den egna produktionens andel av de tjänster inom företagshälsovården som erbjuds Varha. Även om bolagets ekonomiska situation för närvarande är stabil, har man identifierat eventuella oförutsedda begränsningar som bolagets ägarkunder gör på grund av sparåtgärder beträffande köp av tjänster som en risk för bolagets verksamhet och ekonomi.

Myllykoti Oy

Som mål för bolaget hade man satt upp att bolaget i samarbete med välfärdsområdet deltar i ett utredningsarbete som berör utveckling av servicestrukturen för välfärdsområdets tjänster för äldre, att räkenskapsperiodens resultat är positivt och att servicepriserna är konkurrenskraftiga.

Alla tre mål som sattes upp för 2024 uppnåddes.

Enligt utredningen över hur målsättningarna har uppfyllts förblev bolagets ekonomiska situation stabil och bolagets resultat är positivt. Bolaget är skuldfritt och verksamheten var planerlig. Bolaget höjde inte servicepriserna 2024. Servicepriserna är fortfarande konkurrenskraftiga jämfört med marknadsoperatörernas priser.

Bolaget opererar i hyrda lokaler med ett tidsbundet avtal som löper ut i februari 2027. Bolagets nuvarande lokaler uppfyller inte längre helt de nuvarande servicebehoven. Bolagets styrelse gavs 2023 en fullmakt att inleda åtgärder som nya lokaler förutsätter. De frågor som gäller lokalplaneringen behandlades i nämnden för tjänster för äldre 21.8.2024 § 83 och i sektionen för organisering 11.12.2024 § 109. I investeringsplanen för 2025-2028 som välfärdsområdesfullmäktige godkände 20.12.2023 § 155 och senare ändrade 13.11.2024 § 104 har man beaktat en investering på 18,7 miljoner euro i Myllykoti Oy. Enligt den nuvarande tidtabellen sker ibruktageandet av nybyggnaden för Myllykoti Oy 2028.

Lamminniemen Hyvinvointikeskus Oy

Bolaget har genom ett enhälligt beslut av aktieägarna försatts i likvidation 7.2.2024 (koncern- och lokalsektionens beslut 7.2.2024 § 4) och bolagets affärsverksamhet har överförts till att vara en del av välfärdsområdets serviceproduktion 1.5.2024.

Lamminniemen Hyvinvointikeskus Oy idkar fortfarande uthyrning av verksamhetslokaler genom att hyra ut Lamminniemikotis lokaler åt Varha.

Oy Vasso Ab

Bolagets affärsverksamhet har 1.4.2024 överförts till att vara en del av välfärdsområdets egen produktion och bolaget har försatts i likvidation.

Kaarea Oy

Välfärdsområdesstyrelsen har 17.12.2024 § 407 beslutat att köpa aktier i Kaarea Oy så att bolaget vid en senare tidpunkt blir ett dotterbolag till Varha. Genom ägararrangemanget motsvarar ägarandelen i enlighet med aktieägaravtalet den omsättning som Varha bringade bolaget 2023. I fortsättningen kommer Kaarea att omfattas av Varhas målsättningar och revisionsnämndens utvärdering.

5 Observationer om strategiska målsättningar och planering av ekonomin

5.1 Utfallet av de strategiska målsättningarna

Revisionsnämnden har i utvärderingen av de strategiska målsättningarna koncentrerat sig i synnerhet på utvärderingen av de målsättningar som hänför sig till personalen. De operativa och ekonomiska målsättningar som välfärdsområdet har satt upp behandlas i kapitel 2 i utvärderingsberättelsen.

Revisionsnämnden påpekar att de målsättningar som man allt som allt har satt upp på olika nivåer i välfärdsområdet är många till antalet. Målhierarkin innefattar operativa målsättningar, ekonomiska målsättningar, strategiska målsättningar och projekt samt spetsprojekt. Utöver dessa styr välfärdsområdets strategi verksamhetens tyngdpunkter.

De strategiska målsättningarna på fullmäktigenivå hänför sig till kundorienterade verkningsfulla tjänster, befolkningens hälsa och välfärd, säkerhet, digitalisering, de professionellas uppskattning, det akademiska och till balansen i ekonomin.

Målsättningarna ligger sinsemellan på mycket olika nivåer. Man har begränsade möjligheter att inverka på en del av målsättningarna, såsom på sjuklighets- och invaliditetsindex, med de egna åtgärderna, i synnerhet på kort sikt.

Man har satt upp 17 målsättningar på fullmäktigenivå. Av dessa uppnåddes 9, dvs. några fler än hälften. På motsvarande sätt uppnåddes 8 målsättningar inte. I en del av de uppnådda målsättningarna var utfallet dock mycket nära målet.

De största avvikelserna i utfallen av målsättningarna hänförde sig till

- **en betydande ökning av antalet personer som hade köat till den specialiserade sjukvården i mer än 6 månader**

I den specialiserade sjukvården har det inom flera specialområden funnits betydande utmaningar att uppnå målet för 6 månader. Problemområden har i praktiken varit:

- öronsjukdomar (audiologi)
- ögonsjukdomar (starrköer)
- ländryggradskirurgi (neurokirurgi)
- ortopedi
- gastrokirurgi
- plastikkirurgi
- psykiatri

Enligt revisionsnämndens uppgifter håller situationen gällande ögonsjukdomar på att rätta till sig redan under våren 2025. Gällande de övriga specialområdena har man reagerat på situationen och när det gäller flera specialområden framskrider situationen dock i rätt riktning. Revisionsnämnden fäste uppmärksamhet vid att resultatområdet för sjukhustjänster underskred sin budget med nästan 25 miljoner euro. Jämfört med den ursprungliga budgeten 2024 underskreds budgeten redan med nästan 40 miljoner euro. Anpassningen av välfärdsområdets ekonomi förutsätter besparingar och de fördelar sig mellan resultatområdena på olika sätt. Revisionsnämnden anser dock att en situation där man underskrider budgeten medan kösituationen samtidigt ökar är ovanlig.

Revisionsnämnden framhäver att olika specialområden innefattar funktioner som är mycket olika, varvid deras inbördes jämförelse som sådan inte är ändamålsenlig. Köandets effekt på de personernas livskvalitet och hälsotillstånd som köar samt på kostnaderna på längre sikt varierar också stort beroende på personens individuella situation och den behövliga vården.

Också problem med tillgången till fortsatt vård har inverkat på situationen inom den specialiserade sjukvården i synnerhet när det gäller jouren, vilket också har orsakat köer på jouren. Revisionsnämnden uppmanar välfärdsområdet att lösa de problem som hänför sig till platser för fortsatt vård och konstaterar att de inte längre kan vara en överraskning för organisationen. När en kund väntar på en plats för fortsatt vård befinner kunden sig i praktiken på en dyr vårdplats och omfattas av oändamålsenlig vård. Dessutom försvårar en jourplats som är i onödig användning vården av en person som behöver en akut vårdplats.

Utvecklande av de processer som hänför sig till fortsatt vård kommer att kräva samarbete mellan flera olika aktörer inom Varha. Revisionsnämnden kommer i fortsättningen att noggrannare följa upp hur det utvecklingsarbete som hänför sig till platser för fortsatt vård framskrider och verkningfullheten av de åtgärder som anknyter till det.

- **ökningen av placeringar utanför hemmet inom barnskyddet**

Revisionsnämnden påpekar att antalet beslut om placering dock har minskat i praktiken och det gjordes färre nya omhändertaganden jämfört med föregående år. Inalles ökade dock antalet omhändertagna barn som omfattas av vård utom hemmet. De omhändertaganden som hade gjorts redan tidigare inverkade alltså på detta. Revisionsnämnden rekommenderar att man preciserar uppsättande av mål så att man ur målen tydligare kan uppfatta målets konkreta innehåll. Avsikten är att man undviker en sådan situation där utfallet av samma mål varierar utifrån olika källor beroende på, vilket delområde av verksamheten som ingår i målet.

Inom socialservice har man utvecklat verksamheten bl.a. genom att förenhetliga arbetssätt samt genom att uppdatera och införa organisationens enhetliga arbetsanvisningar. Enligt revisionsnämndens synpunkt blir kvaliteten av den service som kunderna för jämnare efter att enhetliga anvisningar och verksamhetssätt implementeras och det dämpar eventuellt en okontrollerad kostnadsökning.

Inrättandet av resultatgruppen för tjänster för barn, unga och familjer kommer för sin del i fortsättningen att stöda det multiprofessionella samarbetet inom organisationen. Revisionsnämnden framhäver dock att det multiprofessionella

samarbetet ska vid varje situation basera sig på en genuin behovsprövning så att man kan dela de knappa resurserna på det mest ändamålsenliga sättet.

- **arbetstagarnas villighet att rekommendera Varha som arbetsgivare samt**

Enligt resultaten i enkäten om arbetstillfredsställelse som genomfördes på hösten 2024 skulle 51,4 % av de personer som svarade på enkäten rekommendera en vän arbetsgivaren. Detta är en lägre andel än den genomsnittliga nivån i de övriga välfärdsområdena (61 %). Det finns inte något jämförelsematerial om rekommendationsvilligheten från 2023 att tillgå. Enkäten inföll i samband med samarbetsförhandlingarna, vilket för sin del har kunnat inverka på svarsresultatet. Målet för en hög rekommendationsvillighet har inte uppnåtts och enligt revisionsnämndens synpunkt ska man under de kommande åren satsa mer än i nuläget på ökningen av rekommendationsvilligheten.

- **till målet för budgetens över- och underskott.**

Det ekonomiska balansläget är på en sämre nivå än den ursprungliga budgeten, dock 38,0 miljoner euro starkare jämfört med den ändrade budgeten 2024. Räkenskapsperiodens underskott var 118,6 miljoner euro.

Revisionsnämnden ser flera positiva signaler i utvecklingen av välfärdsområdets produktivitet och verksamhet. Det är dock svårt att förutspå de slutgiltiga effekterna av de produktivetsåtgärder och utvecklingsåtgärder som redan har vidtagits. Detta framhäver det kontinuerliga utvecklandet av uppföljningen av välfärdsområdets ekonomi och satsningarna på det på flera olika nivåer inom verksamheten.

Revisionsnämnden anser att utöver de kommande lönelösningarna utgör en eventuell prisstegring som sker genom konkurrensutsättningar av upphandlingsavtalen en betydande ekonomisk riskfaktor. Revisionsnämnden framhäver att man med tanke på riskhantering ska fästa särskild uppmärksamhet vid detta så att man kan undvika negativa överraskningar i mitten av budgetåret.

I följande tabell har man framställt utfallen av de strategiska målsättningarna på fullmäktigenivå.

STRATEGISKA MÅL OCH MÄTARE PÅ FULLMÄKTIGENIVÅ

	MÄTARE/INDIKATOR	MÅLNIVÅ 2024	UTFALL 2024	VÄLFÄRDSOMRÅDETS TOLKNING
Kundorienterade verkningsfulla tjänster	NPS (alla som svarat)	> 80	78	Rekommendationsindex, dvs. kundnöjdheten var oförändrad jämfört med nivån 2023 (77) och förblev under det uppställda målet.
	NPS (de som svarat på svenska)	> 80	83	Kundnöjdheten bland dem som svarade på svenska var högre än genomsnittet.
	Patienter, som får tillgång till vård inom primärvården efter mer än 14 dygn (% av besöken)	andelen halveras	17 %	Andelen patienter som väntat i mer än 14 dygn inom primärvården minskade men målet uppnåddes inte (09/2023 var andelen 28 %). Det mål som sattes upp i mun- och tandvården uppnåddes (09/2023 var andelen 18 %). Antalet personer som hade köat i mer än 6 månader inom den specialiserade sjukvården ökade avsevärt (55,9/10 000 i augusti 2023)
	Patienter som får tillgång till mun- och tandvård efter mer än 4 mån (% av dem som väntat)	andelen halveras	7 %	Andelen personer som hade köat i mer än 6 månader av alla dem som stod i kö var 20,2 % i slutet av 2024 (15,7 % i september 2023).
	Personer som hade köat till den specialiserade sjukvården i mer än 6 mån / 10 000 invånare	antalet halveras	74,4	Andelen personer som hade köat i mer än 6 månader av alla dem som stod i kö var 20,2 % i slutet av 2024 (15,7 % i september 2023).
	Omfattningen av serviceboende med heldygnsomsorg bland de invånare som fyllt 75 år (täckningsgrad, % av befolkningen i samma ålder).	< 6,8 %	6,27 %	Täckningsgraden av serviceboende med heldygnsomsorg bland personer som fyllt 75 år minskade målsenligt.
	Antalet placeringar utanför hemmet i barnskyddet	minskar med 16	antalet ökade med 57 57:llä	Det totala antalet placeringar utanför hemmet 2024 var 898, dvs. större än antalet placeringar 2023 (841).
Befolkningens hälsa och välfärd	THL:s sjuklighetsindex	Lägre än 98,0	102	Sjukligheten i området 2023 var något större än i landet i genomsnitt (100).
	THL:s index för arbetsförmåga	Lägre än 103	103	Index för arbetsförmåga 2022 var en aning större än det nationella medeltalet (100).
Säkerhet	Förmögenhetsvärden som räddningsväsendet har räddat i förhållande till hotade förmögenhetsvärden.	90 %	93 %	Andelen egendomsvärden som räddades i byggnadsbränder och -faror av hotade egendomsvärden översteg målet och ökade jämfört med 2023 (91 %).

	Räddningsväsendets antal tillsynsåtgärder	Ökar	9 141	Antalet tillsynsåtgärder ökade märkbart jämfört med 2023 (7 766).
Digitalisering	Andelen distansbesök av alla mottagningar inom primärvården	> 30 %	42 %	Den genomsnittliga andelen distansbesök i realtid ökade jämfört med 2023. Andelen varierade regionalt från 35 % till 52 %.
Uppskattat av de professionella	Arbetstagarens villighet att rekommendera Varha som arbetsgivare	> 60 %	51,40 %	I enkäten om personalnöjdhet på hösten 2024 blev andelen förespråkare en aning under målet.
	Det genomsnittliga antalet sjukfrånvarodagar/arbetstagare	Minskar > 0,2 %enheter	Minskade 0,26 %	Andelen sjukfrånvarodagar under tjänstgöringsperioderna var 5,0 % 2024 och 5,26 % 2023. Målet uppnåddes.
Det akademiska	Ökning i antalet tillstånd till vetenskaplig forskning (% och tillståndens totala antal), hälsovetenskaper*	Ökar	Ökning 91 %	Jämfört med 2023 skedde det en märkbar ökning både i antalet forskningsprojekt som var uppdragsgivarbaserade och sådana som var forskarbaserade. Också antalet läkemedelsforskningsprojekt ökade 88 %.
	Ökning i antalet tillstånd till vetenskaplig forskning (% och tillståndens totala antal), övriga vetenskapsområden*	Ökar	Ökning 135 %	Den akademiska socialvetenskapliga forskningen stärktes bl.a. tack vare det arbete som gjordes tillsammans med samhällsvetenskaperna.
Balansen i ekonomin	Räkenskapsperiodens över-/underskott*	I enlighet med budgeten	Underskottet blev större 118,6 miljoner euro	Det ekonomiska balansläget är på en sämre nivå än den ursprungliga budgeten, dock 38,0 miljoner euro starkare jämfört med den ändrade budgeten för 2024.

Tabell 5: Strategiska målsättningar och mål på fullmäktigenivå

Målsättningar som hänför sig till personalen

Varhas strategiska målsättningar som gäller personalen är underställda Varhas allmänna strategi. År 2023 sammanställde man åtgärderna i Varhas strategi till spetsprogram, varav det spetsprogram som anknyter till personalen hette "Uppskattat av de professionella: Fin arbetsplats och bransch". Programmet har delats in i fyra delområden: tillgång till personal, kompetens och arbetsfördelning, utvecklande av ledarskap samt gemenskap och varumärke. Som mätare används de professionellas villighet att rekommendera Varha som arbetsgivare och antalet sjukfrånvaroperioder. Strategin genomförs också med ett program för välbefinnande i arbetet 2024-2026, vars mål är en välmående och arbetsför personal.

I offentligheten har Varhas personalsituation ofta framstått som negativ. I den första personalberättelsen som Varha publicerade 2024 framstår personalsituationen dock som positiv och hoppfull med tanke på framtiden. Personalberättelsen innefattar uppgifter bl.a. om antalet anställda i välfärdsområdet och om personalens struktur, om centrala nyckeltal som gäller personalen, om personalens välbefinnande i arbetet och om utvecklande av personalens kompetens samt om personalkostnaderna 2024. År 2024 framstod i personalberättelsen som ett år för etablerande, förnyelse och anpassning.

År 2024 omfattade Varhas personal 23 492 personer, varav 80 % var ordinarie anställda. Antalet anställda varierar, eftersom uppskattningsvis upp till 600 personer går i pension från Varha årligen. År 2024 inverkade också samarbetsförhandlingarna på omsättningen. Helhetsomsättningen var 2024 cirka 4,2 %. I februari 2024 var genomsnittsåldern hos personalen i välfärdsbranschen 44,4 år, vilket är cirka två år mindre än i kommunbranschen i genomsnitt. Genomsnittsåldern hos Varhas personal var en aning lägre än det nationella genomsnittet och var vid utgången av 2024 cirka 43,6 år. Varhas genomsnittsålder har stigit med 0,1 från föregående år.

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 %

Tabell 6: Prognos om personer som går i pension enligt yrkesgrupp. Källa: Varhas personalberättelse 2024.

Varhas geografiska områdesindelning orsakar utmaningar när det gäller tillgång till personal. Den regionala tillgången till personal är varierande och i synnerhet i skärgården och randområdena har det funnits utmaningar som anknyter till tillgång till personal, vilket enligt de uppgifter som fått har återspeglats som tillfälliga brister i tjänster för den svenskspråkiga befolkningen; man ska dock beakta att det för närvarande inte finns insamlad information om vem och hur många kunder som önskar eller har fått service på

svenska, men de personer som har svarat på svenska på kundnöjdhetssenkäten har varit nöjdare än i genomsnitt med den service som de har fått. Man försöker svara på utmaningarna med tillgång till personal till exempel genom att utvidga de digitala tjänsterna, omforma servicenätet och förenhetliga personaldimensioneringen. I en del av tjänsterna har tillgången utvecklats i en positivare riktning under granskningsåret; till exempel socialarbetarnas resurssituation har blivit bättre.

Varha har från början haft som en betydande målsättning att utveckla organisationens varumärke och arbetsgivarbild, för vilket man har utvecklat programmet Uppskattat av de professionella. I revisionsberättelsen för 2023 framlade revisionsnämnden observationen att Varha ännu har en lång väg till att vara en arbetsgivare med stor dragningskraft. Målet för förbättrande av arbetsgivarbilden har varit särskilt utmanande eftersom man 2024 samtidigt genomförde samarbetsförhandlingar och nedskärningar av jourpenningar. Det ser dock ut som att man under verksamhetsåret trots utmaningarna har lyckats relativt bra med formandet av arbetsgivarbilden.

Enligt en undersökning som gjordes bland studerande är Varha den 10:e bästa arbetsplatsen i branschen och den 19:e bästa arbetsplatsen enligt synpunkten hos de yrkespersoner som arbetar i branschen. Man har fått bra resultat i undersökningar som handlar om arbetsgivarbild. Dragningskraften som arbetsgivare syns i rekryteringsstatistiken: 2024 kunde man tillsätta 85 % av de vakanta arbetsuppgifterna, när motsvarande andel 2023 var endast 75 %. Detta påverkades dock sannolikt av antalet vakanta arbetsplatsannonser under granskningsåren: 2023 fanns det 3 682 rekryteringsannonser och 2024 endast 1 608. Omsättningen av arbetstagare i Varha har också sjunkit 2024 till 4,2 % från 2023, när omsättningen var 5,6 %.

De tre allmännaste yrkesbeteckningarna som rekryterades till Varha var sjukskötare, närvårdare och socialarbetare. Till uppgifter som sjukskötare kom det i genomsnitt in 5,9 ansökningar per arbetsplats, till uppgifter som närvårdare upp till 11,4 ansökningar per arbetsplats och även till uppgifter som socialarbetare 4,2 ansökningar per arbetsplats. Sammanlagt mottogs 21 871 ansökningar till alla arbetsplatser, när man 2023 mottog 29 009 ansökningar till arbetsplatserna. År 2024 fanns det således relativt många sökande till de vakanta uppgifterna.

Man försökte få flera sökande till de uppgifter som är svåra att rekrytera till genom att utveckla rekryteringspraxis och marknadsföra arbetsplatser. Uppgifter som var svåra att rekrytera till var till exempel uppgifterna som socialarbetare, hälsocentralläkare och skolpsykolog. Man försökte också generellt utveckla arbetsgivarbilden med en marknadsföringskampanj om sommarjobb och genom att delta i rekryteringsmässor som arbetsgivare. Man försökte också översätta rekryteringsannonser till svenska för att kunna öka antalet svenskspråkiga sökanden. Med rekrytering av svenskspråkig personal försöker man säkerställa kravet som gäller personalens tillräckliga språkkunskaper i § 86 i 11 kapitel i Varhas förvaltningsstadga. Dessutom förutsätter Varhas strategiska målsättning för tvåspråkighet att tvåspråkigheten beaktas i verksamheten i en mer omfattande skala än tidigare.

Man försökte 2024 främja personalens välbefinnande i arbetet och arbetssäkerhet med ett program för välbefinnande i arbetet och en verksamhetsplan för arbetarskydd. På grundval av programmet för välbefinnande i arbetet sätter man upp mål för handlingsplanen för samarbete med företagshälsovården som främjar personalens välbefinnande i arbetet och som uppdateras årligen. Beaktande av personalens välbefinnande och säkerhet kan för sin del utom att utveckla ork i arbetet också förbättra Varhas dragningskraft som arbetsgivare. Revisionsnämnden anser det vara bra att man systematiskt har börjat främja välbefinnande i arbetet och arbetssäkerheten.

Man ska dock beakta att samarbetsförhandlingarna som påverkade en omfattande del av personalen kastade sin skugga över 2024. Redan i utvärderingsberättelsen för 2023 framställdes det en observation att de kommande samarbetsförhandlingarna kan förorsaka Varha negativ publicitet, vilket också delvis kan återspeglas i hur man kan hålla kvar personalen och i rekryteringen. Det är dock beaktansvärt att mer än 54 % av personalen överväger att byta arbetsgivare enligt resultaten i "Hur mår du?"-enkäten. Detta tyder på att man ska utföra mer välbefinnande- och imagearbete än tidigare också inom organisationen. Det återstår att se under de kommande åren vilken nivå man kan uppnå gällande rekryterings dragningskraft och om den allmänna situationen för 2024, som verkar positiv, fortsätter även i framtiden. Revisionsnämnden följer upp situationen i de kommande utvärderingarna.

Som mätare i programmet Uppskattat av de professionella användes arbetstagarnas villighet att rekommendera Varha som arbetsgivare. Enligt resultaten i enkäten om

arbetstillfredsställelse som genomfördes på hösten 2024 skulle 51,4 % av de personer som svarade på enkäten rekommendera en vän arbetsgivaren. Detta är en lägre andel än den genomsnittliga nivån i de övriga välfärdsområdena (61 %). Det finns inte något jämförelsematerial om rekommendationsvilligheten från 2023 att tillgå. Enkäten inföll i samband med samarbetsförhandlingarna, vilket för sin del har kunnat inverka på svarsresultatet. Enligt revisionsnämndens synpunkt har målet för en hög rekommendationsvillighet inte uppnåtts och man ska under de kommande åren satsa mer än i nuläget på ökningen av rekommendationsvilligheten.

Som mätare för målsättningarna användes också utvecklingen av sjukfrånvaroperioder. År 2024 minskade sjukfrånvaroperioderna i Varha tydligt. I synnerhet minskade frånvaroperioder som varar längre än 90 dagar med över 30 %. Dessutom var nästan 29 % av personalen inte frånvarande från arbete på grund av en sjukdom. Mest kostnader orsakades av frånvaroperioder som varar 30-59 dagar, och det genomsnittliga antalet sjukfrånvarodagar sjönk en aning, då det var 18,4 per person. Flest frånvarodagar ackumulerades hos servicepersonalen, minst hos läkare. Den enda yrkesgruppen där antalet frånvaroperioder ökade var räddningsväsendet, där frånvaroperioderna anspråkslöst ökade med 1 %.

För att stöda arbetsförmågan har man i Varha från början haft i användning ett program och man har ordnat utbildningar för att implementera det. År 2024 igångsatte man tillsammans med Keva också en styrgrupp för ledning av arbetsförmågan. Dessa åtgärder har haft en tydlig effekt på minskningen av sjukfrånvaroperioder. Genomförandet av programmet fortsätter med betoning på rätttidigt stöd för arbetsförmågan. Utvecklingen av sjukfrånvaroperioderna har således varit positiv. Enligt revisionsnämndens synpunkt går man i rätt riktning när det gäller uppnående av målet.

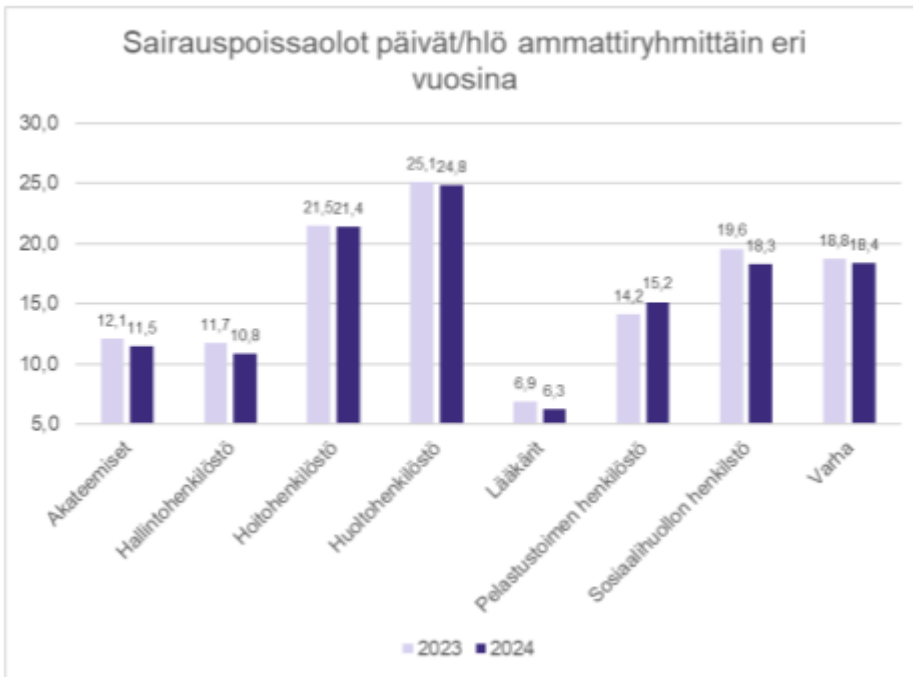


Bild 1. Sjukfrånvarodagar per person enligt yrkesgrupp. Källa: Varhas personalberättelse 2024.

Både välbefinnandet i arbetet och orken har ökat i Varha jämfört med 2023. I Hur går det?-enkäten har upplevelsen om nedsatt arbetsförmåga sjunkit från 42 % till 38 %. Andelen personer som upplever att de har återhämtat sig bra har ökat från 34 % till 39 %. Andelen personer som upplever sin arbetsförmåga som bra med tanke på de mentala kraven i arbetet var cirka 70 %. Det finns ännu saker som man kan förbättra men utvecklingsriktningen är den rätta.

Finansieringsbehov som hänför sig till personalen är en central faktor i samarbetsförhandlingarna och löneharmoniseringen. I Varhas bokslut uppgick löner och arvoden inklusive bikostnader 2024 till 1,29 miljarder euro. Lönekostnaderna ökade med 4,2 procent jämfört med 2023. Lönerna och arbetstidsersättningarna ökade på grund av de höjningar och ändringar i lönesättningen som kom från kollektivavtalen. Trots detta underskred personalkostnaderna 2024 den ändrade budgeten med cirka 11,3, miljoner euro. Lönekostnaderna i Varha består av egentliga löner (81 %) som innehåller den uppgiftsrelaterade lönen inklusive tillägg, olika arbetstidsersättningar (9 %), lön och ersättningar under semestertiden (5 %), mer- och övertidsarbeten (3 %) och arvoden (1 %).

Observationer

Revisionsnämnden påpekar att de målsättningar som man allt som allt har satt upp på olika nivåer i välfärdsområdet är många till antalet.

Anpassningen av välfärdsområdets ekonomi förutsätter besparingar och de fördelar sig mellan resultatområdena på olika sätt. Revisionsnämnden anser dock att en situation där man underskrider budgeten medan kösituationen samtidigt ökar är ovanlig.

Enligt revisionsnämndens synpunkt blir kvaliteten av den service som kunderna för jämnare efter att enhetliga anvisningar och verksamhetssätt implementeras i socialservice och det dämpar eventuellt en okontrollerad kostnadsökning.

Man har satt upp 17 målsättningar på fullmäktigenivå. Av dessa uppnåddes 9, dvs. några fler än hälften. På motsvarande sätt uppnåddes 8 målsättningar inte. I en del av de uppnådda målsättningarna var utfallet dock mycket nära målet.

Varhas dragningskraft som arbetsgivare har varit bra 2024 och man har kunnat tillsätta de flesta vakanta arbetsplatserna. Situationen har dock eventuellt påverkats av samarbetsförhandlingarna med rekryteringsförbud, vilket har minskat antalet vakanta arbetsplatser med till och med 45 %. I sin helhet var antalet inkomna arbetsansökningar dock relativt bra.

Varha försöker öka sin dragningskraft som arbetsgivare och antalet rekryteringar genom marknadsföring om sommarjobb. Marknadsföringen kan ur Varhas egna anställdas synvinkel ha visat sig som motstridig på grund av samarbetsförhandlingarna som fördes samtidigt.

Beträffande personalen används endast antalet sjukfrånvaroperioder och rekommendationsvilligheten som mätare för de strategiska målen, även om personalprogrammet innefattar fyra delområden. Mätarna täcker enligt revisionsnämndens synpunkt inte ändamålsenligt alla personalmål.

Tonen i personalberättelsen gällande 2024 var positiv. Revisionsnämnden påpekar dock att också samarbetsförhandlingarna och personalens osäkerhet för den egna

arbetsplatsen kastade sin skugga över året, vilket också ska beaktas när man bedömer situationen som helhet.

Enligt de uppgifter som har fåtts erbjud man i samarbetsförhandlingarna arbetstagare ersättande arbete som delvis inte motsvarade deras kunnande. Enligt revisionsnämndens synpunkt stöder detta inte målet "kompetens och arbetsfördelning" i programmet Uppskattat av de professionella.

Man har fått en bild av personalens situation i Varha med "Hur går det?"-enkäten 2024. Enkäten har dock genomförts under pågående samarbetsförhandlingar, varvid uppsägningar av personalen och allmänt missnöje för sin del kan återspeglas i dess resultat.

Även om personalens välbefinnande i arbetet har ökat, fick man i "Hur går det?"-enkäten oroväckande resultatsiffror gällande mobbning på arbetsplatsen. Endast i några fler än hälften av fallen hade man börjat reda ut ett mobbningsärende som hade anmälts. Fler än hälften av de anställda har också övervägt att byta arbetsgivare. Dessa faktorer tyder också på att det ännu finns saker att utveckla när det gäller välbefinnande i arbetet inom organisationen och arbetsgivarbilden.

Sjukfrånvaroperioderna har minskat i Varha i nästan alla olika yrkesgrupper.

Rekommendationsvilligheten har varit en del av mätarna för personalmålen och målet som hänför sig till rekommendationen har inte enligt revisionsnämndens synpunkt uppnåtts.

Antalet socialarbetare har ökat 2024, vilket revisionsnämnden anser som en bra prestation.

Rekommendationer

Revisionsnämnden rekommenderar att man preciserar uppsättande av mål så att man ur målen tydligare kan uppfatta målets konkreta innehåll.

Revisionsnämnden uppmanar välfärdsområdet att lösa de problem som hänför sig till platser för fortsatt vård och konstaterar att de inte längre kan vara en överraskning för organisationen.

Revisionsnämnden framhäver dock att det multiprofessionella samarbetet vid varje ska situation basera sig på en genuin behovsprövning så att man kan fördela de knappa resurserna på det mest ändamålsenliga sättet.

Målet har varit att förbättra de anställdas villighet att rekommendera Varha som arbetsgivare. Målet har dock inte uppnåtts och enligt revisionsnämndens synpunkt ska man under de kommande åren satsa mer än i nuläget på att öka rekommendationsvilligheten.

Revisionsnämnden anser att utöver de kommande lönelösningarna utgör en eventuell prisstegring som sker genom konkurrensutsättningar av upphandlingsavtalen en betydande ekonomisk riskfaktor. Revisionsnämnden framhäver att man med tanke på riskhantering ska fästa särskild uppmärksamhet vid detta så att man kan undvika negativa överraskningar i mitten av budgetåret.

Revisionsnämnden uppmanar välfärdsområdet att lösa de problem som hänför sig till platser för fortsatt vård och konstaterar att de inte längre kan vara en överraskning för organisationen. När en kund väntar på en plats för fortsatt vård befinner kunden sig i praktiken på en dyr vårdplats och omfattas av oändamålsenlig vård. Dessutom försvårar en jourplats som är i onödig användning vården av en person som behöver en akut vårdplats.

Revisionsnämnden föreslår att man med olika enkäter som är riktade till arbetstagarna kunde reda ut Varhas dragningskraft som arbetsgivare.

Revisionsnämnden rekommenderar att mätarna för personalmålen förnyas så att de täcker alla delområden i personalmålen: tillgång till personal, kompetens och arbetsfördelning, utvecklande av ledarskap samt gemenskap och varumärke.

Enligt revisionsnämndens synpunkt kan beaktande av personalens välbefinnande och säkerhet för sin del förbättra Varhas dragningskraft som arbetsgivare, men detta förutsätter också etablerande av verksamheten efter samarbetsförhandlingarna och förstärkande av personalens säkerhetskänsla. Revisionsnämnden rekommenderar att man i organisationen beaktar den belastning på personalen som samarbetsförhandlingarna medför och att man uttryckligen försöker satsa på utvecklande av välbefinnande som anknyter till den.

Enkätresultaten som hänför sig till mobbning är nya och alarmerade. Arbetsenheterna borde enligt revisionsnämndens synpunkt ges bättre anvisningar om hur man hanterar mobbningssituationer och arbetstagarna borde ges anvisningar om hur man anmäler situationer. Man borde också skapa vägar för att anmäla mobbning som utförs av chefen och personalen borde informeras om vägarna.

När det gäller personalens rekommendationsvillighet har man inte uppnått målnivån och man ska satsa på uppnående av målet under de kommande åren.

Revisionsnämnden rekommenderar att Varha reder ut antalet kunder som önskar och får service på svenska så att man ska kunna allokera tillräckliga resurser till svenskspråkig service på ett riktat sätt och baserat på information.

5.2 Programmet för produktivitet och ekonomisk effektivitet

Revisionsnämnden granskar programmet för produktivitet och ekonomisk effektivitet i synnerhet ur personalperspektiv och med tanke på de åtgärder som har en inverkan på personalen. Egentliga mål och nyckeltal som hänför sig till personalen behandlas i föregående avsnitt 5.1 Utfall av strategiska målsättningar.

Bakgrund till programmet för produktivitet och ekonomisk effektivitet

Eftersom Varhas budget 2023 uppvisade ett underskott, var den fullmakt att uppta lån som välfärdsområdet fick av statsrådet villkorlig. En förutsättning för att utnyttja den var ett program för produktivitet och ekonomisk effektivitet och med vilket man ska påvisa välfärdsområdets tillräckliga förmåga att sköta lånet på lång sikt och trygga de lagstadgade tjänsterna. Dessutom skulle finansministeriet ha godkänt programmet.

För att balansera ekonomin och påvisa förmågan att sköta lånet utarbetades det ett program för produktivitet och ekonomisk effektivitet, vars sammanlagda belopp av åtgärder uppgick till 270,4 miljoner euro under 2024-2026. Välfärdsområdesstyrelsen godkände det i december 2023.

Balanseringsprogrammet för ekonomin berör alla välfärdsområdets funktioner, och utgångspunkten är att ekonomin är i balans före utgången av 2026.

I planen ingår betydande anpassningsåtgärder för ekonomin. Programmet innefattar som åtgärder på välfärdsområdesnivå ändringar bl.a. i servicenätet, personalstrukturen, produktiviteten och digitaliseringen samt effektiveringen av upphandlingar.

För 2024 hade man satt upp en besparing på ca 49 miljoner euro som mål för programmet för produktivitet och ekonomisk effektivitet. Målet utföll till över 95 %, då det var 46,9 miljoner euro. Även om man inte fullständigt uppnådde målet i euro, tycker revisionsnämnden att den utfallna situationen är en utmärkt prestation med beaktande av de mycket stora utmaningarna i den nuvarande verksamhetsomgivningen.

Revisionsnämnden anser det vara viktigt att de program för produktivitet och ekonomisk effektivitet som man fattar beslut om är innehållsmässigt sådana att man i verkligheten kan uppnå målen i dem.

Revisionsnämnden påminner dock att de besparingar som uppnåtts genom programmet för produktivitet och ekonomisk effektivitet oundvikligen inverkar på de tjänster som ordnas för kunderna och på tjänsternas kvalitet. Gällande dessa kan man bedöma besparingarnas faktiska effekter först senare. Revisionsnämnden anser det vara viktigt att man om

organisationen i efterhand identifierar oändamålsenliga sparobjekt snabbt kan bedöma situationen på nytt.

Man har minskat användningen av inhyrd arbetskraft i betydande grad men man uppnådde inte det ursprungliga målet. Den realiserade besparingen var 4,3 miljoner euro, då målet var 12,5 miljoner euro. I stället inbringade placeringen av personalen i uppgifter som är ändamålsenliga med tanke på verksamheten i och med organisationsförändringarna och samarbetsförhandlingarna en tydligt större besparing än vad man hade strävat efter. Målet var 5,1 miljoner och utfallet 11,3 miljoner euro. Dessutom inbringade personalens övriga effektivitetsförbättringar i resultatområdena större besparingar än vad man hade förväntat. Sparmålet var 13 miljoner och utfallet 16,7 miljoner euro. Utifrån revisionsnämndens observationer har det varit utmanande att göra detaljerade kalkyler på förhand. Trots det har man lyckats med flera sparmål.

Samarbetsförhandlingar

Revisionsnämnden och den externa revisionen har i anknytning till samarbetsförhandlingarna hört välfärdsområdets ledning, arbetstagare och representanter för facken.

Som en del av välfärdsområdets program för produktivitet och ekonomisk effektivitet beslutade välfärdsområdesstyrelsen 6.2.2024 om permanenta besparingar på cirka 10,8 miljoner euro i personalkostnaderna i koncerntjänster och organiseringens tjänster. De ändringar som beror på produktionsrelaterade eller ekonomiska orsaker gällde administrativa lednings- och chefsuppgifter och uppgifter på expertnivå samt stödtjänster i koncerntjänster och organiseringens tjänster. Besluten grundade sig på samarbetsförhandlingarna som fördes i december-januari och som omfattade personalen i organiseringens tjänster och koncerntjänster.

De samarbetsförhandlingar som fördes på hösten 2024 och som berörde fyra resultatområden omfattade inalles cirka 21 000 personer, dvs. personalen i ÅUCS/sjukhustjänster, social- och hälso-tjänster, tjänster för äldre och räddningstjänster. Bakom förhandlingarna fanns de reformer som välfärdsområdesstyrelsen beslutade om på sommaren 2024 och som gäller organisationen de i fyra resultatområdena. Dessutom strävade man efter besparingar i personalkostnaderna.

Revisionsnämnden anser att samarbetsförhandlingar som riktas till personalen i princip är beklagliga men nödvändiga med anledning av organisationens anpassningsbehov och den ekonomiska situationen. Man hade dock vid den tiden som välfärdsområdet inledde sin verksamhet i allmänhet blivit medveten om att det finns behov att anpassa personalstrukturen och således också att inleda samarbetsförhandlingar.

Revisionsnämnden påpekar att periodiseringen av välfärdsområdenas finansieringssystem, kriterierna för beviljande av fullmakten att uppta lån och till exempel de långa hyresavtalen med kommunerna har förorsakat Varha en situation där inledningen av samarbetsförhandlingarna har varit det enda faktiska sättet att anpassa ekonomin på kort sikt.

Enligt revisionsnämndens synpunkt har situationen trots allt varit orimlig för personalen om man dessutom beaktar välfärdsområdets korta verksamhetstid och verksamhetens kontinuerliga utvecklingsbehov. Revisionsnämnden framhäver att man ska satsa tillräckligt på personalens välmående och att man ska följa det med tydliga och mätbara indikatorer, utifrån vilka man kan också dra slutsatser.

Utifrån intervjuerna kastade kontinuerlig brådska sin skugga över samarbetsförhandlingarna utöver de innehållsmässiga ärendena. I genomförandeskedet av de första samarbetsförhandlingarna hade bara ett fåtal arbetsgivarens representanter erfarenhet av samarbetsförhandlingar. Detta hade oundvikligen en effekt på hur enhetligt förhandlingarna fördes på olika enheter och hur enhetligt olika chefer förde förhandlingarna inom Varha. HR stödde cheferna med anvisningar och utbildningar under förhandlingarna.

Välfärdsområdet ska även förpliktiga lagen erbjuda de personer som hotas av uppsägningar sådana vakanta uppgifter som en person som hotas av en uppsägning har behörighet för. På grundval av statistiken kunde man erbjuda en rätt stor del av personalen någon annan uppgift. Utifrån revisionsnämndens intervjuer är situationen dock flertydigare. En del av personalen erbjöds en uppgift som man de facto inte av en orsak eller annan hade kunnat tillsätta trots flera försök. Dessutom har de erbjudna uppgifterna varit tydligt mindre krävande än de tidigare uppgifterna. Detta leder lätt till en situation där man inte tar emot den nya arbetsuppgiften eller man tar emot den bara tillfälligt medan man har för avsikt att söka sig till andra uppgifter så snabbt som möjligt. I värsta fall blir en

del arbetsuppgifter tillsatta bara för en kort tid eventuellt med en arbetstagare som har inte har någon motivation för arbetet.

Utifrån intervjuerna har revisionsnämnden fått en uppfattning enligt vilken hotet om uppsägning relativt i genomsnitt oftare riktades till personer som hade fyllt 60 år. Man förde förhandlingar på flera olika serviceområden och enheter separat från varandra och enligt uppgifterna fanns det inte någon gemensam koordination på välfärdsområdesnivå av de personer som hotades av uppsägningar. Detta kunde leda till en situation där hotet om uppsägning riktades mer till vissa åldersgrupper än till andra. Revisionsnämnden rekommenderar att organisationen granskar situationen i efterhand så att man i fortsättningen ska kunna fatta beslut som baserar sig på information och säkerställa att de etiska principerna förverkligas i verksamheten.

Inom organisationen har det funnits en mycket stor osäkerhet om vilka de slutliga slutresultaten av samarbetsförhandlingarna i det stora hela har varit för organisationen. Det finns enskild statistik om enskilda förhandlingar men det är svårt att bilda en helhetsuppfattning i synnerhet på grund av att förhandlingarna fortfarande pågår.

Ur revisionsnämndens perspektiv är det särskilt behövt att man gör tydliga konsekvensbedömningar av hurdana konkreta effekter samarbetsförhandlingarna har haft på serviceproduktionen. Revisionsnämnden anser det vara viktigt att man inte lösgör effektiveringen av verksamheten och sparandet till en separat helhet från serviceproduktionen. När det gäller kunskapsbaserat beslutsfattande ska Varha kontinuerligt utveckla sin verksamhet så att man hela tiden bättre förstår hur allokeringen av resurserna inverkar på serviceproduktionen.

Varha har 2025 fortsatt de påbörjade reformerna genom att koncentrera servicenätet, förenhetliga personalresurser och omorganisera koncerttjänster och organiseringens tjänster. Angående dessa reformer som framskrider stegvis godkände välfärdsområdesstyrelsen i januari (VS 28.1.2025 § 20) samarbetsförhandlingar som framskrider i samma takt som reformerna. Under de fortgående samarbetsförhandlingarna har man för avsikt att behandla ändringar som har en effekt på personalen utan dröjsmål och samtidigt som planerna framskrider under 2025.

De s.k. fortgående samarbetsförhandlingarna kan även på nationell nivå anses vara en exceptionell lösning. Ur arbetsgivarens synvinkel smidiggör den inledande av förhandlingarna och minskar mängden administrativt arbete i betydande grad jämfört med

förhandlingar som förs separat. Ur personalens perspektiv ökar den till och med mer än tidigare känslan av osäkerhet i en situation som redan är känslig för ändringar eftersom man på förhand knappt kan förutspå när eventuella förhandlingar inleds.

Enligt revisionsnämndens observationer har samarbetsförhandlingarna orsakat rätt stort illamående i de arbetsenheter som är föremål för samarbetsförhandlingarna. Dessutom har den ökande osäkerheten tydligt haft effekter på välbefinnandet i arbetet i hela välfärdsområdet. De kontinuerliga samarbetsförhandlingarna har också haft en negativ effekt på Varhas arbetsgivarbild.

Revisionsnämnden misstänker att enheterna i verkligheten kan koncentrera sig i lugn och ro på utvecklande av verksamheten först efter att det ständiga hotet om samarbetsförhandlingar har försvunnit för Varhas del.

Största delen av välfärdsområdena har lyft fram otillräckligheten av välfärdsområdenas finansiering i anknytning till ordnande av de lagstadgade tjänsterna och svarande på servicebehovet. Den s.k. övergångsutjämnningen som hänför sig till finansieringslagen har en negativ inverkan på Varha och den skär ner Varhas behovsbaserade finansiering med cirka 90 miljoner euro årligen under de kommande åren. De överföringskalkyler som utarbetades under reformens beredningstid motsvarar inte enligt Varhas tolkning de faktiska kostnaderna.

I praktiken betyder detta att det även i fortsättningen kommer att finnas press att effektivera verksamheten. Revisionsnämnden påminner efter flera genomförda samarbetsförhandlingar att den potentiella nyttan av besparingarna som fås från personalen minskar hela tiden. I vilket fall som helst förutsätter revisionsnämnden så stor öppenhet som möjligt om de kommande planerna i kommunikationen till personalen. Revisionsnämnden är också bekymrad över hur mycket de kontinuerliga samarbetsförhandlingarna inverkar på beredningen av beslutsfattandet och tidsanvändningen i HR och de övriga stödfunktionerna.

Enligt revisionsnämndens synpunkt har välfärdsområdets personal visat exceptionellt stor flexibilitet och anpasslighet i en osäker situation. Revisionsnämnden vill betona att personalen är välfärdsområdets viktigaste resurs.

Observationer

Revisionsnämnden anser det vara viktigt att de program för produktivitet och ekonomisk effektivitet som man fattar beslut om är innehållsmässigt sådana att man i verkligheten kan uppnå målen i dem.

Revisionsnämnden påminner dock att de besparingar som uppnåtts genom programmet för produktivitet och ekonomisk effektivitet oundvikligen inverkar på de tjänster som ordnas för kunderna och på tjänsternas kvalitet. Gällande dessa kan man bedöma besparingarnas faktiska effekter först senare.

Revisionsnämnden anser det vara viktigt att man om organisationen i efterhand identifierar oändamålsenliga sparobjekt snabbt kan bedöma situationen på nytt.

Revisionsnämnden anser att samarbetsförhandlingar som riktas till personalen i princip är beklagliga men nödvändiga med anledning av organisationens anpassningsbehov och den ekonomiska situationen.

Revisionsnämnden påpekar att periodiseringen av välfärdsområdenas finansieringssystem, kriterierna för beviljande av fullmakten att uppta lån och till exempel de långa hyresavtalen med kommunerna har förorsakat Varha en situation där inledningen av samarbetsförhandlingarna har varit det enda faktiska sättet att anpassa ekonomin på kort sikt.

Enligt revisionsnämndens synpunkt har situationen trots allt varit orimlig för personalen om man dessutom beaktar välfärdsområdets korta verksamhetstid och verksamhetens kontinuerliga utvecklingsbehov.

Utifrån intervjuerna kastade kontinuerlig brådska sin skugga över samarbetsförhandlingarna utöver de innehållsmässiga ärendena.

I genomförandeskedet av de första samarbetsförhandlingarna hade bara ett fåtal arbetsgivarens representanter erfarenhet av samarbetsförhandlingar. Detta hade oundvikligen en effekt på hur enhetligt förhandlingarna fördes på olika enheter och hur enhetligt olika chefer förde förhandlingarna inom Varha. HR stödde cheferna med anvisningar och utbildningar under förhandlingarna.

Ur arbetsgivarens synvinkel smidiggör den inledande av förhandlingarna och minskar mängden administrativt arbete i betydande grad jämfört med förhandlingar som förs separat. Ur personalens perspektiv ökar den till och med mer än tidigare känslan av osäkerhet i en situation som redan är känslig för ändringar eftersom man på förhand knappt kan förutspå när eventuella förhandlingar inleds.

Inom organisationen har det funnits en mycket stor osäkerhet om vilka de slutliga slutresultaten av samarbetsförhandlingarna i det stora hela har varit för organisationen.

Revisionsnämnden påminner efter flera genomförda samarbetsförhandlingar att den potentiella nyttan av besparingarna som fås från personalen minskar hela tiden.

Revisionsnämnden misstänker att enheterna i verkligheten kan koncentrera sig i lugn och ro på utvecklande av verksamheten först efter att det ständiga hotet om samarbetsförhandlingar har försvunnit för Varhas del.

Enligt revisionsnämndens synpunkt har välfärdsområdets personal visat exceptionellt stor flexibilitet och anpasslighet i en osäker situation. Revisionsnämnden vill betona att personalen är välfärdsområdets viktigaste resurs.

Rekommendationer

Revisionsnämnden framhäver att man ska satsa tillräckligt på personalens välmående och att man ska följa det med tydliga och mätbara indikatorer, utifrån vilka man kan också dra slutsatser.

Revisionsnämnden anser det vara viktigt att man inte lösgör effektiveringen av verksamheten och sparandet till en separat helhet från serviceproduktionen. När det gäller kunskapsbaserat beslutsfattande ska Varha kontinuerligt utveckla sin verksamhet så att man hela tiden bättre förstår hur allokeringen av resurserna inverkar på serviceproduktionen.

Revisionsnämnden rekommenderar att organisationen granskar situationen i efterhand så att man i fortsättningen ska kunna fatta beslut som baserar sig på information och säkerställa att de etiska principerna förverkligas i verksamheten.

Revisionsnämnden förutsätter så stor öppenhet som möjligt om de kommande planerna i kommunikationen till personalen.

5.3 Utarbetande av budget och ekonomiplan

Enligt 115 § i lagen om välfärdsområden ska välfärdsområdesfullmäktige före utgången av varje år godkänna en budget för välfärdsområdet för följande kalenderår, i vilken välfärdsområdeskoncernens ekonomiska ansvar och skyldigheter beaktas.

Välfärdsområdesfullmäktige ska dessutom samtidigt godkänna en ekonomiplan för tre eller flera år, varav det första året är budgetåret.

I det här kapitlet kommer vi upprepade gånger att nämna termerna budget, ekonomiplan, program för produktivitet och ekonomisk effektivitet, fullmakt att uppta lån och investeringsplan. Nedan finns en koncis redogörelse för deras inbördes korrelation.

Programmet för produktivitet och ekonomisk effektivitet är en del av de övriga faktorer som ligger till grund för välfärdsområdets budget och ekonomiplan. Ett godkänt program för produktivitet och ekonomisk effektivitet är en förutsättning för att Varha ska beviljas en fullmakt att uppta lån. En beviljad fullmakt att uppta lån är däremot en förutsättning för att Varha ska kunna ta lån för att genomföra investeringsplanen.

När Varhas budget för 2025 utarbetades visste man att ekonomin för 2024 såg ut att utvecklas till att uppvisa ett större underskott än vad man hade planerat i budgeten och i programmet för produktivitet och ekonomisk effektivitet 2024-2026. Eftersom verkställandet av det program för produktivitet och ekonomisk effektivitet som hade utarbetats för 2024-2026 inte framskred planenligt, godkände välfärdsområdesstyrelsen 25.6.2024 som en del av beredningen av budgeten 2025 en uppdatering av programmet för produktivitet och ekonomisk effektivitet, där man ökade sparmålet för 2025.

Välfärdsområdesfullmäktige godkände 4.12.2024 budgeten för 2025 och ekonomiplanen för 2025-2027. Budgeten för 2025 utarbetades utifrån det uppdaterade programmet för produktivitet och ekonomisk effektivitet, resultatprognosen för 2024 som gjordes i september och de finansieringskalkyler för 2025 som finansministeriet publicerade i september.

Varhas kumulativa underskott i balansen i slutet av 2024 var 266 miljoner euro. Enligt lagstiftningen ska välfärdsområdena före utgången av 2026 täcka de underskott som ackumulerats i balansen. Budgetförslaget för 2025 uppvisar ett överskott på 55,1 miljoner euro. För att uppnå resultatet har man i budgetförslaget berett sig på åtgärder som dämpar

kostnadsutvecklingen till ett belopp av 81,5 miljoner euro. Om ekonomin för 2025 utfaller i enlighet med budgeten, kvarstår ett underskott på 210,8 miljoner euro som ska täckas 2026. I ekonomiplanen för 2026 har man planerat ett överskott på 235,9 miljoner euro, och således skulle underskottet i balansen täckas i slutet av 2026, varvid överskottet i balansen skulle vara +25,1 miljoner euro.

Den statliga finansieringen utgör merparten (85 %) av Varhas finansiering och den har allmän täckning. Eventuella ändringar i den statliga finansieringen har en betydande inverkan på planeringen av verksamheten.

Välfärdsområdenas finansieringssystem innefattar s.k. efterhandsjustering.

Välfärdsområdenas statliga finansiering för 2025 korrigeras med skillnaden mellan finansieringen och nettokostnaderna för 2023 genom en s.k. efterhandsjustering. Enligt förhandsuppgifterna ökar Varhas statliga finansiering med 260,9 miljoner euro från 2024. Trots att det också finns andra faktorer som inverkar på fastställandet av finansieringen för 2025, är efterhandsjusteringen en central faktor som ökar Varhas finansiering. Bild 2 visar storleken på Varhas statliga finansiering 2023-2025.

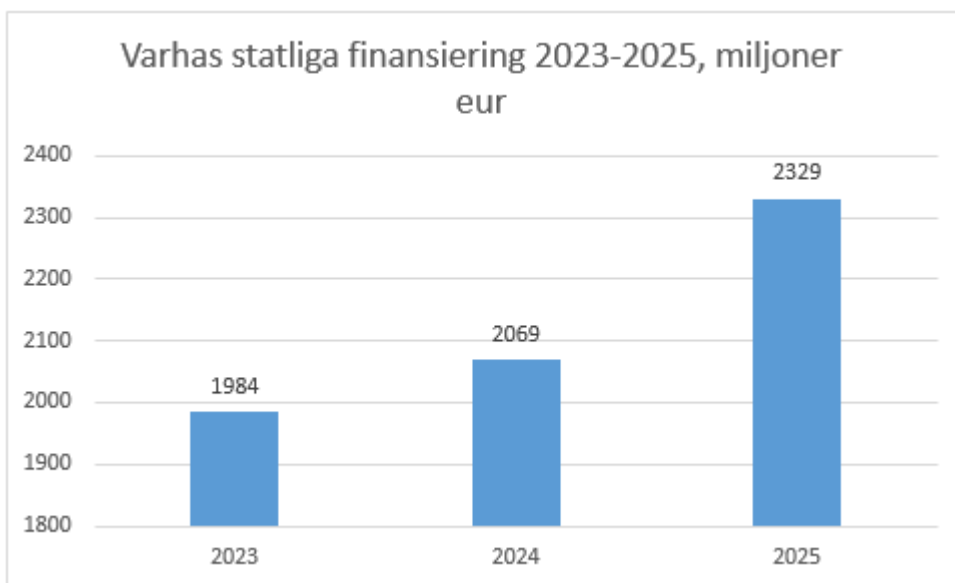


Bild 2. Varhas statliga finansiering 2023-2025

Den s.k. övergångsutjämnningen i finansieringslagen (lag om välfärdsområdenas finansiering) gör det svårare att uppnå ett balanserat ekonomiskt läge.

Övergångsutjämnningen har antingen en ökande (övergångsutjämningsstillägg) eller minskande (övergångsutjämningsavdrag) inverkan på välfärdsområdets årliga statliga

finansiering. Minskningen i den behovsbaserade (beräknade) finansieringen är särskilt betydande för Varha och fem andra välfärdsområden. Utjämningen skär ner den behovsbaserade finansieringen för dessa välfärdsområden och begränsar märkbart dessa områdens möjligheter att ordna de lagstadgade tjänsterna och jämlikheten i förhållande till de övriga välfärdsområdena. År 2025 inverkar utjämningen på Varhas finansiering enligt följande:

Varhas beräknade finansiering totalt	2 417 436 817
Övergångsutjämningsavdrag	- 87 566 113
Finansiering 2025	2 329 870 704

År 2024 var beloppet av Varhas övergångsutjämning - 97,2 miljoner euro. Utjämnings belopp minskar årligen och 2029 är dess inverkan på Varhas finansiering enligt nuvarande uppgifter - 5,9 miljoner euro.

Täckande av det kumulativa underskottet samtidigt som övergångsutjämnningen minskar den behovsbaserade finansieringen är en särskilt stor utmaning för de välfärdsområden vars finansiering utjämnningen minskar mest. Det här kan leda till kortsiktiga sparåtgärder som är oskäliga med tanke på invånarna i ifrågavarande områden. Revisionsnämnden vill betona att Varhas sparåtgärder inte får leda till lösningar som inte är ändamålsenliga med tanke på kunderna.

Investeringsplanen

Varhas investeringsutgifter uppgick 2024 till 60,4 miljoner euro, vilket utgjorde 53,8 % av de anslag på 112,2 miljoner euro som hade reserverats för investeringar. Utfallet av investeringar koncentrerar sig vanligen till slutet av året och långa leveransprocesser har också inverkat på framskridandet av vissa projekt. Investeringsinkomsterna var totalt 0,14 miljoner euro och finansieringsandelarna var 0,06 miljoner euro, och således var nettoinvesteringarna 60,2 miljoner euro.

Investeringar i byggande uppgick till 46,9 miljoner euro (66,3 % av budgeten). Av anslagen 2024 för byggande blev totalt 23,8 miljoner euro oanvänt på grund av fördröjningar i projekten och ändrade tidtabeller för betalningsraterna. Å andra sidan har man lyckats

dämpa kostnadsnivån för byggnadsprojekten. Det fanns anslag på 160,3 miljoner euro (2023: 208,6 miljoner euro) som hörde till fullmakten att uppta lån för byggnadsprojekt som inletts 2024 eller tidigare och som överfördes till att användas under de kommande åren.

Investeringar i apparater och övriga investeringar i anläggningstillgångar uppgick sammanlagt till 13,4 miljoner euro (32,4 % av budgeten). Av de anslag som hade anvisats för dem blev 28,0 miljoner euro oanvänt 2024, vilket grundade sig bl.a. på utmaningar som berodde på leveranstider som drog ut på tiden och brist på personalresurser.

I utvärderingsberättelsen för 2023 antecknades observationen nedan om planeringen av investeringar: "I välfärdsområdets utgångsläge var planerna för ett flertal planerade investeringar bristfälliga, vilket inverkade märkbart på planeringen av investeringarna för 2023. Det är dock frågan om en exceptionell situation i inledningsskedet och situationen kommer att korrigeras framöver när processen för investeringsplaneringen och verksamheten etableras."

Enligt de uppgifter som revisionsnämnden har fått fungerar investeringsprocessen i sin helhet bättre än ett år tidigare och den utvecklas ständigt. Enligt revisionsnämndens tolkning har intressentgrupperna varit bättre informerade än tidigare om hur investeringsprocessen framskrider.

På praktisk nivå har man kunnat ta ett elektroniskt verktyg för utarbetande av investeringsplaner i användning, vilket förbättrar systematiken i planeringen av investeringarna.

I budgeten föreslogs ett belopp på 94,4 miljoner euro för investeringarna 2025 och ett belopp på 226,8 miljoner euro för avtal som motsvarar investeringar.

Fullmakt att uppta lån att uppta lån

Välfärdsområdet kan uppta långfristiga lån för investeringar, om statsrådet har gett en fullmakt till det. Investeringarna i välfärdsområdets ekonomiplan grundar sig på investeringsplanerna för 2023-2026, 2024-2027 och 2025-2028. Investeringsplanerna ska godkännas på förhand i de styrande ministerierna och det ska finnas en fullmakt att uppta lån som har beviljats av statsrådet för genomförandet av planerna. En fullmakt att uppta

lån behövs om välfärdsområdet behöver långsiktig finansiering för att genomföra investeringar.

Fullmakten att uppta lån som 2024 beviljades Egentliga Finlands välfärdsområde uppgick till totalt 179,3 miljoner euro.

Under räkenskapsperioden 2024 användes fullmakt att uppta lån till ett sammanlagt belopp av 62,2 miljoner euro (2023: 161,9 miljoner euro). Av detta belopp uppkom 60,4 miljoner euro i den egna balansräkningen av genomförda investeringar och 1,8 miljoner av avtal som motsvarar investeringarna. Dessa avtal består bl.a. av långfristiga hyresavtal för verksamhetslokaler och ICT-projekt. Av den fullmakt att uppta lån som utnyttjades under räkenskapsperioden var 46,4 miljoner euro utnyttjande av fullmakten att uppta lån som beviljades för 2024 och 15,9 miljoner euro utnyttjande av fullmakten att uppta lån för 2023.

Det ringa antalet avtal som motsvarar investeringar 2024 förklaras av en ändring i tolkningen av rapporteringen av dem. I bokslutet 2023 rapporterades hela avtalssumman som om den hade förverkligats under räkenskapsperioden, om man under räkenskapsperioden förband sig till ett avtal som motsvarar investeringar. I bokslutet 2024 följde man en preciserad tolkning. Enligt den rapporteras avtalssumman för ett avtal som motsvarar investeringar som förverkligad till den räkenskapsperiod då hyresbetalningen börjar. Den här tolkningen följs även framöver. På grund av den här ändringen genomfördes inte några betydande avtal som motsvarar investeringar 2024.

Genomförande av investeringarna i investeringsplanen 2025 förutsatte att välfärdsområdet beviljades fullmakt att uppta lån. Beviljande av fullmakt att uppta lån förutsatte att man kunde påvisa en tillräcklig förmåga att sköta lånet. På grund av detta fördes en uppdaterad version av programmet för produktivitet och ekonomisk effektivitet till beslutsfattande redan i juni 2024.

Statsrådet ändrade Varhas fullmakt att uppta lån 2025 genom sitt beslut 28.11.2024. I fullmakten att uppta lån ställdes det ett villkor enligt vilket välfärdsområdet ska uppdatera balanseringsprogrammet för ekonomin som säkerställer välfärdsområdets förmåga att sköta lån och möjlighet att ordna de lagstadgade tjänsterna. Revisionsnämnden påpekar att i och med programmet för att balansera ekonomin ska välfärdsområdet kritiskt granska sina verksamhetsutgifter, vilket kan ha negativa effekter på möjligheterna att ordna de

lagstadgade tjänsterna. På så sätt orsakar villkoren i statsrådets beslut om fullmakten att uppta lån också motstridiga mål för Varha.

De kalkyler som uppdaterats utifrån de senaste uppgifterna om uppföljningen av ekonomin visar att det inte finns något behov att uppdatera programmet för produktivitet och ekonomisk effektivitet, utan underskottet i balansen kommer att bli täckt inom den utsatta tiden före utgången av 2026.

Observationer

Revisionsnämnden anser det vara problematiskt att övergångsutjämnningen minskar Varhas behovsbaserade finansiering.

Att täcka det kumulativa underskottet samtidigt som övergångsutjämnningen minskar den behovsbaserade finansieringen är en särskilt stor utmaning för Varha och de fem andra välfärdsområdena. Det här kan leda till kortsiktiga sparåtgärder som är oskäligen med tanke på invånarna i dessa välfärdsområden.

Enligt de uppgifter som revisionsnämnden har fått fungerar investeringsprocessen i sin helhet bättre än ett år tidigare och den utvecklas ständigt.

På praktisk nivå har man kunnat ta ett elektroniskt verktyg för utarbetande av investeringsplaner i användning, vilket förbättrar systematiken i planeringen av investeringarna.

Revisionsnämnden påpekar att i och med programmet för att balansera ekonomin ska välfärdsområdet kritiskt granska sina verksamhetsutgifter, vilket kan ha negativa effekter på möjligheterna att ordna de lagstadgade tjänsterna. På så sätt orsakar villkoren i statsrådets beslut om fullmakten att uppta lån också motstridiga mål för Varha.

Rekommendationer

Revisionsnämnden vill betona att det sparåtgärdsstryck som övergångsutjämnningen orsakar i Varha inte får leda till ekonomiskt kortsiktiga lösningar som är oändamålsenliga med tanke på kunderna.

6 Observationer i revisionsnämndens temaspecifika utvärderingar

6.1 Ibruktagande av kund- och patientdatasystem

I korthet

Att minska antalet kund- och patientdatasystem samt att förenhetliga systemen har från början varit ett viktigt mål för Varha.

Primärvården, den specialiserade sjukvården, mun- och tandvården och socialvården hade i slutet av 2024 sina egna system, av vilka ett flertal instanser fortfarande var i bruk. Med instans avses en enskild version av systemet som tagits i bruk och som är i funktion. Det innebär t.ex. ett organisationsspecifikt genomförande, en annan verksamhetsomgivning eller ett annat tekniskt genomförande. Också de olika kommunerna hade 2024 fortfarande olika system inom samma funktioner.

Huvudsystemen för kund- och patientdatasystemen konkurrensutsattes 2024. Avtal ingicks med CGI och Tieto-Evry i september 2024.

De konkurrensutsatta kund- och patientdatasystemen förutsätter gradvist ibruktagande, där man har beaktat utbildning av personalen.

Med systemreformerna eftersträvas cirka 2,7 miljoner euro per år i fortlöpande besparingar.

När Varha inledde sin verksamhet 2023 fanns det cirka 42 kund- och patientdatasystem med instanser. Målet har sedan organisationens början varit att kunna minska antalet system och förenhetliga de system som används på organisationens verksamhetsställen. Projekt för att minska kund- och patientdatasystemen inleddes redan 2022 i Varhas beredningsorganisation. Även den konkurrensutsättning av kund- och patientdatasystem som genomfördes 2024 igångsattes redan i december 2022 i Varhas beredningsorganisation, där man fastställde prioriteterna för projektet.

År 2024 konkurrerades socialvårdens och primärvårdens system under Varhas ledning så att den anknutna enheten 2M-IT hade ansvar för genomförandet. I poängsättningen i konkurrerades utsetningen gavs 30 % av poängen för priset och 70 % för kvaliteten. Efter att upphandlingen hade igångsatts gjordes det ett besvär till marknadsdomstolen om en utsluten anbudsgivare, och som en följd av marknadsdomstolens beslut sändes upphandlingen tillbaka till konkurrerades utsetning, vilket fördröjde tidtabellen för konkurrerades utsetningen.

Man fick godkända anbud för konkurrerades utsetningen av tre leverantörer: TietoErvy Oy, CGI Suomi Oy och Mediconsult Oy. Alla anbudsgivare erbjöd ett eget alternativ för båda systemhelheterna. Utifrån pris- och kvalitetsjämförelsen valdes både TietoErvy och CGI till leverantörer. Som patientdatasystem till primärvården valdes Omni 360 av CGI och som klientdatasystem till socialvården valdes Lifecare av TietoErvy. Upphandlingsbeslutet vann laga kraft i början av april 2024 och avtal ingicks med leverantörerna i september.

I slutet av 2024 fanns det inom primärvården fortfarande ett flertal olika system och instanser i bruk i olika kommuner. Bland annat användes systemen LifeCare, Mediatri, Abilita, Omni 360, Winhit, Effica och Pro Consona med sina olika instanser. I och med konkurrerades utsetningen minskade antalet system. När konkurrerades utsetningsprojektet började, hade man redan fattat de största besluten gällande konkurrerades utsetningen, vilket underlättade konkurrerades utsetningsprocessen.

I Varhas strategi ville man utföra ibruktageandet av de konkurrerades utsetta systemen så fort som möjligt, varför det finns två leverantörer istället för en. I upphandlingen möjliggjorde man också erjudanden av andra serviceproducenter än de nuvarande. Man ville genom konkurrerades utsetningen bli av med de extra systemkostnader som kund- och patientdatasystemen förorsakade, men i början av 2025 har kostnadsbesparingarna fortfarande inte till alla delar förverkligats, eftersom besparingarna skulle förutsätta arkivering av gamla kund- och patientuppgifter, vilket är ett omfattande projekt. För de gamla system som förblir oanvända betalar man tills vidare ett nedsatt pris före arkiveringen. De nedsatta kundavgifterna försvinner 2026. Målet är att i huvudsak avstå från de gamla systemen efter övergångsperioden. Tills vidare fungerar de gamla systemen som ett arkiv och som en integrationskälla gällande uppgifterna till de nya systemen.

Perusterveydenhuollon potilastietojärjestelmän käyttöönotot

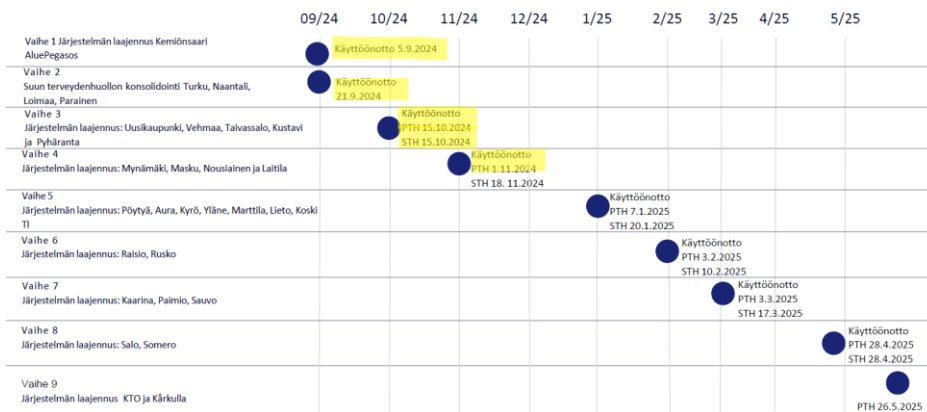


Bild 3. Tidtabellen för ibruktagande av patientdatasystemet i primärvården. Källa: revisionsnämndens presentationsmaterial 14.11.2024.

Genom en helhetsupphandling eftersträvade man minskade kostnader. År 2025 används det cirka 15,4 miljoner euro till fortlöpande kostnader för alla kund- och patientdatasystem, av vilket patientdatasystemets andel är cirka 3,6 miljoner euro och kunddatasystemets andel cirka 2 miljoner euro. Resten av kostnaderna består i huvudsak av de gamla systemen inklusive de system som förblir i användning i den specialiserade sjukvården. Efter nedmonteringen av de gamla systemen, från och med 2026 framåt, eftersträvas årliga helhetsbesparingar på cirka 2,7 miljoner euro.

Sosiaalihuollon asiakastietojärjestelmän käyttöönotot

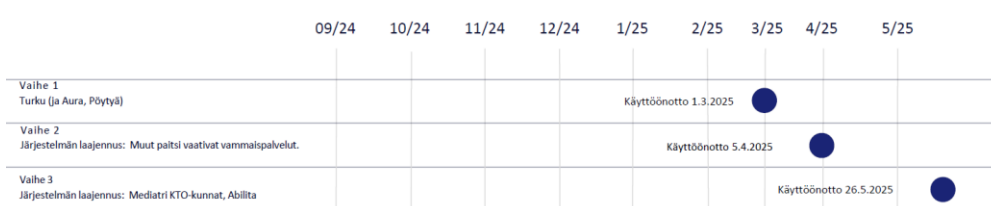


Bild 4. Tidtabellen för ibruktagande av socialvårdens kunddatasystem. Källa: revisionsnämndens presentationsmaterial 14.11.2024.

Ibruktagande av de nya systemen ägde rum i början av 2025. I projektet för ibruktagandet satsade man på intern kommunikation och utbildning. Perioderna för ibruktagandet är gradvisa, eftersom det inte går att ta systemen i användning på en gång och personalen behöver stöd i ibruktagandet. Under ibruktagandet erbjuds personalen Teams-stöd, telefonstöd och närstöd. Före implementeringen erbjuds personalen skriftliga anvisningar, en online-inlärningsomgivning, en frågeklinik, Teams-utbildningar och närutbildningar. Alla anställda ges möjligheten att använda systemet i utbildningarna.

I Varhas operativa verksamhet förhåller man sig inte alldeles kritiklöst till de nya systemen. Ändringen har i början varit svår för personalen och alla har inte tyckt att de nya systemens användbarhet varit en förbättring jämfört med de gamla. I synnerhet de enheter som har övergått från Lifecare-systemet till Omni 360 har varit missnöjda med situationen. Det förekom utmaningar också i införandet av systemen, och i synnerhet den överföring av uppgifter från ett system till ett annat som den ena leverantören som hade valts i konkurrensutsättningen producerade blev ett problem. Överföringen av uppgifter var en risk som man var medveten om och som realiserades under ibrukttagandet. Det var besvärligt till exempel att överföra vaccinations-, tillväxt- och mätningssuppgifter. Överföringen orsakade i slutet av 2024 en tilläggskostnad på cirka 450 000 euro till det som hade prognostiserats och var fortfarande delvis oavslutad ännu i början av 2025.

Målet med konkurrensutsättningen 2024 var att kunna förenhetliga Varhas verksamhetsmodeller och processer och länka dem till invånarnas digitala tjänster, såsom Varha-applikationen. Därtill är det ett fortlöpande mål att förbättra tillgängligheten till social- och hälso-tjänster och medborgarnas egenvård. Målet är en fungerande och enhetlig verksamhetskultur, där det finns arbetsverktyg som lämpar sig för arbetet. Revisionsnämnden fortsätter uppföljningen av ibrukttagandet av systemen och återkommer i senare utvärderingar till hur målen har uppnåtts.

Observationer

Man har satsat på konkurrensutsättningsprojektets resursfördelning. Tidtabellen har planerats så att den är realistisk. Riskhanteringen har genomförts på ett riktigt sätt. Reformen har letts på ett sakkunnigt sätt.

Ibrukttagandet av de nya systemen har varit en svår och tidskrävande process för den personal som använder systemen och personalen förtjänar beröm för sin förmåga att klara av förändringar.

Det är svårt att jämföra kostnader och besparingar med tidigare år på grund av den splittrade informationen och de splittrade kostnaderna. Revisionsnämnden förhåller sig med förbehåll till förverkligandet av och tidtabellen för den ekonomiska besparingspotentialen. Revisionsnämnden påminner dock att orsaken till att sammanföra och förnya systemen är i första hand att underlätta det operativa arbetet och att frigöra tidsresurser till övrig verksamhet, inte den eventuella besparingspotential som fås av systemen. Förverkligandet av besparingspotentialen kan konstateras först under de kommande åren.

Rekommendationer

Revisionsnämnden uppmanar till att säkerställa att det satsas på utbildning och fortsatt stöd för användarna även efter ibruktagandet.

Revisionsnämnden lyfter fram i synnerhet smidig och fortlöpande utbildning av vikarier och tillgång till användarkoder som ett viktigt utvecklingsobjekt.

På allmän nivå bör man enligt revisionsnämndens åsikt förhålla sig realistisk till bedömningen av de kalkylerade besparingar som fås av utvecklingsprojekt och på ett sådant sätt att man beaktar de reella kostnaderna.

Revisionsnämnden rekommenderar att man samlar in respons av personalen gällande ibruktagandet av systemen och att man utifrån responsen försöker göra förbättringar i systemens användbarhet.

Revisionsnämnden påpekar att man i kommande konkurrensutsättningar ska fästa särskild uppmärksamhet vid en smidig överföring av uppgifter mellan ett gammalt och ett nytt system samt till tillämpliga delar vid dataöverföring, dvs. automatisering.

6.2 Efterhandsuppföljning av utvärderingen av upphandlingarna

I utvärderingsberättelsen 2023 framlade man observationer och rekommendationer gällande Varhas upphandlingar. Upphandlingstjänsterna inledde inte planeringen av sin verksamhet förrän i startskedet av organisationens verksamhet och det fanns många utmaningar i början, såsom ett oklart uppgiftsfält, en organisationsreform som ännu inte var färdig och en upphandlingsskuld som hade ärvts av kommunerna. Även personalresurserna var otillräckliga. Upphandlingarnas oklara uppgiftsfält visade sig i den senaste utvärderingen som oetablerat och utmanande, varför det är skäl att fortsätta granska upphandlingarna och verksamhetens utveckling.

Den externa revisionen har för den nya utvärderingen intervjuat representanter för upphandlingstjänsterna och logistiken. Man fäste uppmärksamhet vid upphandlingarna också i mellanrapporten om revisionen 2024, där observationerna gällande bl.a. utmaningarna med inköpsorder, riskerna i mottagningsprocessen och utmaningarna med godkännande av fakturor grundar sig på genomgångstestningar av processerna samt

intervjuer med representanter för ekonomiförvaltningen och upphandlingstjänsterna. I upphandlingstjänsternas processer och arbetsverktyg finns det fortfarande sådant som kan utvecklas, men det har också skett en märkbar förbättring efter den senaste utvärderingen.

Upphandlingstjänsterna har målmedvetet utvecklat sin verksamhet 2024 på ett flertal olika sätt, varav färdigställande av upphandlingspolicyn, som stöder sig på organisationens strategi, och etablerande av tillräckligt med personal kan nämnas som de mest betydande. Det har dessutom skapats en plan för att minska den upphandlingsskuld som har ärvts av kommunerna och man har målenligt kunnat hejda ökningen i upphandlingsskulden. Enligt uppskattning kan man bli av med upphandlingsskulden i sin helhet före 2027. I upphandlingarna har man också som en del av processen etablerat en årlig konkurrensutsättningsplan, som ännu inte var i användning året innan. Under verksamhetsåret har den operativa och strategiska upphandlingen slagits ihop till en enhetlig upphandlingsenhet på cirka 70 personer.



Bild 5. Ytterdörren till Varhas upphandlingar. Fotograf: Tuuli Holvitie

Man fäste uppmärksamhet redan i utvärderingen 2023 vid att det varken fanns en upphandlingspolicy eller en upphandlingsanvisning. Upphandlingspolicyn baserar sig på Varhas strategi och har godkänts våren 2024 (välfärdsområdesfullmäktige 24.4.2024). Upphandlingspolicyn är snäv till sitt innehåll och på en övre nivå, men den skapar en grund för strategin för upphandlingsverksamheten. Det har 2024 ännu inte skapats någon mer praktisk upphandlingsanvisning som grundar sig på upphandlingspolicyn, men anvisningen är på väg att bli färdig och avsikten är att den publiceras i början av 2025. I samband med

beredningen av upphandlingsanvisningen har man också fört diskussioner om storleken på konkurrensutsättningsgränsen för små upphandlingar. Under Egentliga Finlands sjukvårdsdistrikts tid var gränsen för små upphandlingar 10 000 euro, och det har förts diskussioner om att sänka den. Sänkandet av konkurrensutsättningsgränsen för små upphandlingar ökar konkurrensutsättarnas arbete och kräver betydande tilläggsresurser för genomförande av upphandlingar. Man har 2024 ännu inte fattat några beslut i anknytning till den slutgiltiga konkurrensutsättningsgränsen.

I mellanrapporten om revisionen 13.12.2024 behandlades processerna för hantering av konkurrensutsättning, upphandling, order, betalning och avtal. Även i mellanrapporten rekommenderas det att man gör upp en anvisning för upphandling och avtalshantering och att man vidareutvecklar de brister som har identifierats i processerna. De brister som mellanrapporten syftar på är bland annat manuell insamling av avtalsuppgifter, uteblivna anvisningar och principer för avtalshantering och risker som har identifierats i mottagningsprocessen för direkta leveranser.

De ringa personalresurserna 2023 försvårade upphandlingarnas vardag och minskade antalet genomförda konkurrensutsättningar. Introduktionstiderna för uppgiftsfältet är långa och det är brist på kompetent personal, i synnerhet i serviceupphandlingarna, dit det inte övergick några resurser från organisationerna. Rekryteringarna försvårades av bristen på kompetent personal på marknaden och av samarbetsförhandlingarna, under vilka man inte kunde tillsätta vakanser. År 2024 har situationen utvecklats i en klart bättre riktning: alla uppgifter som upphandlingsexpert har kunnat tillsättas. Introduktionsprocessen har underlättats genom att övergå till en modell med arbetspar, vilket minskar riskerna i konkurrensutsättningarna. Uppgiften som upphandlingschef var dock fortfarande otillsatt 2024, vilket tar resurser från utvecklandet av upphandlingarna, eftersom vikarien för upphandlingschefen från början av verksamheten har varit enhetens utvecklingschef.

De mest betydande problemen i upphandlingarna 2024 hänför sig till att uppgiftsfältet är oklart och till ansvarsfördelningen med intressentgrupperna. Det har nedärvt oenhetlig kultur från olika organisationer som har sammanförts gällande hur arbetsfältet och ansvaren för upphandlingarna förstås, vilket har skapat press att svara i stor omfattning på verksamhetens olika behov. Den upphandlande enheten har enligt observationerna för närvarande inte ändamålsenliga resurser att sköta alla de uppgifter som har hamnat hos den, t.ex. beställning och mottagning av varor. Det finns fortfarande oklarheter gällande

ansvarsområdena med de interna intressentgrupperna, vilket man fäste uppmärksamhet vid redan i utvärderingsberättelsen 2023.

Upphandlingstjänsterna och till exempel logistiktjänsterna har ett stort antal processer och uppgifter som hänför sig till varandras gränssytor, men de har separat ledning och ett separat kärnuppgiftsfält. Ett tydligt fastställande av ansvar är viktigt när enheter har ett tätt samarbete. Överföringar av vissa ansvar granskades i diskussioner mellan enheterna i samband med att Varhas verksamhet inleddes. Utifrån observationerna har fastställandet av ansvaren förblivit hos enheten själv och gällande ansvarsfördelningen fanns det dock fortfarande oklarheter 2024.

Observationer

I upphandlingspolicyn nämns det att upphandlingstjänsterna genomför tvåspråkighet i sin verksamhet. I praktiken genomförs tvåspråkigheten endast genom att beakta de tvåspråkiga behoven hos dem som använder tjänsterna; man skaffar till exempel svenskspråkiga tjänster åt svenskspråkiga kunder. Konkurrensutsättningarna genomförs till exempel inte på svenska.

I Varhas strategi beaktas aspekterna gällande hållbar utveckling i omfattande grad och hållbar utveckling är en av de centrala värderingarna i verksamheten. I konkurrensutsättningarna har standardkriterier för hållbar utveckling inte tagits i bruk i någon omfattande grad, utan när det gäller beaktande av hållbar utveckling är man närmast på den lagstadgade miniminivån. Upphandlingarna har en betydande roll i organisationen när det gäller genomförande av löftena om hållbar utveckling.

Det är svårt för upphandlingarna att fastställa sitt eget uppgiftsfält och ansvar, och de upplever att de behöver organisationens hjälp i mer omfattande grad för det.

Enligt nämndens synpunkt är det motstridigt att samarbetsförhandlingarna, som siktar på att minska kostnader, också inverkar på genomförande av upphandlingar genom fördelningen av personalresurser. Genom lyckade upphandlingar kan man skapa betydande besparingar.

Rekommendationer

Den upphandlande enheten kan inte ensam fastställa sitt eget uppgiftsfält, utan Varha borde på organisationsnivå starkare fastställa upphandlingarnas ansvarsområden och vid behov överföra uppgifter till de interna intressentgrupperna eller ge upphandlingarna mer resurser om ansvaren stannar hos dem.

Man borde satsa på upphandlingarnas tvåspråkighet, vid behov genom att öka personalresurserna. Svenskspråkiga anbud borde till exempel godkännas.

Upphandlingarna borde satsa på marknadskännedom, så att de kan skapa konkurrensutsättningsprocesser och -villkor i enlighet med målen för hållbar utveckling men som dock inte onödigt höjer konkurrensutsättningarnas priser. I konkurrensutsättningarna ska man också beakta de etiska synvinklar som målen för hållbar utveckling fastställer.

Enligt revisionsnämndens åsikt ökar sänkandet av konkurrensutsättningsgränsen för små upphandlingar konkurrensutsättarnas arbete och kräver betydande tilläggsresurser för genomförande av upphandlingar och de ska beaktas i resursfördelningen i upphandlingarna.

Utöver en upphandlingsanvisning borde upphandlingarna skapa en anvisning i anknytning till konkurrensutsättning och ansvar också för Varhas övriga enheter. Den upphandlande enheten borde också se till att de har uppdaterade arbetsanvisningar som stöder konkurrensutsättarnas arbete.

Man bör sträva efter att så snabbt som möjligt åtgärda de risker och utmaningar som hänför sig till upphandlingarna och som nämnts i revisionens mellanrapport.

6.3 Utvärdering av utvecklingen av köpta tjänster

Köpta tjänster i välfärdsområdets verksamhet

Egentliga Finlands välfärdsområdes (Varha) verksamhet är mycket varierande, och således är också de tjänster som upphandlas som köpta tjänster i Varha väldigt olika. En del av tjänsterna ordnas för Varhas invånare i huvudsak som köpta tjänster, en del i huvudsak som Varhas egen verksamhet. Kommunerna i Egentliga Finland har som tidigare anordnare av social- och hälsotjänster haft ett stort inflytande över hur förhållandet mellan köpta tjänster och egen verksamhet har utformats i olika tjänster. Varha har för social- och hälsotjänsternas del "ärvt" den här situationen i reformen av social- och hälsovården. Det har överförts ett stort antal olika avtal om köpta tjänster till Varha från kommunerna och samkommunerna. Endast övertagandet av avtalen om köpta tjänster har varit ett stort arbete i Varha. Nu när social- och hälsotjänsterna i Egentliga Finland är underställda en anordnare, har Varha en bra chans att granska social- och hälsofältet som helhet och inverka på hur tjänsterna ordnas och därmed också på att köpta tjänster utnyttjas på ett vettigt sätt.

Köp av tjänster är en betydande utgiftspost i Varhas verksamhet. År 2023 uppgick köp av tjänster till ett belopp av 773,2 miljoner euro. År 2024 ökade Varhas utgifter för köpta tjänster med 23,6 miljoner euro och uppgick till 796,8 miljoner euro. Ökningen var 3,1 %. Köp av tjänster är den klart näst största utgiftsklassen efter personalkostnaderna i Varhas resultaträkning. År 2023 var andelen köp av tjänster av alla verksamhetskostnader 31,6 % och 2024 31,5 %, och således har den proportionella andelen av köp av tjänster av verksamhetskostnaderna förblivit mer eller mindre densamma.

Tabell 7 nedan visar hur utgifterna för köp av tjänster har utvecklats mellan 2023 och 2024 i de olika resultatområdena.

	2023	2024	Förändring, miljoner euro	Förändring, %
Resultatområde				
Välfärdsområdets ledning och organ	0,8	1,0	0,2	22,4
Koncerttjänster	91,6	75,8	-15,8	-17,2
Organiseringens tjänster	3,8	3,0	-0,8	-20,6
Social- och hälsotjänster	331,9	366,6	34,7	10,4
ÅUCS/sjukhustjänster	141,1	133,8	-7,3	-5,1
Tjänster för äldre	199,2	211,5	12,3	6,2
Räddningstjänster	4,8	5,0	0,2	3,3
Sammanlagt	773,2	796,8	23,6	3,1

Tabell 7. Köp av tjänster resultatområdesvis 2023 och 2024, miljoner euro.

Vid jämförelse av ökningen i utgifter har man ovan använt de realiserade utgifterna för de olika åren. Det finns stor spridning mellan de olika resultatområdena gällande hur utgifterna för köpta tjänster har utvecklats mellan 2023 och 2024. De procentuellt största förändringarna finns i utgifterna för köpta tjänster i välfärdsområdets ledning och organ samt i resultatområdet för organiseringens tjänster. De absoluta förändringarna är små med tanke på helheten. För de större resultatområdenas del har köpta tjänster i koncerttjänster klart minskat (-17,2 %) och i sjukhustjänster i viss mån (5,1 %). I social- och hälsotjänster har köp av tjänster klart ökat (+10,4 %) jämfört med 2023. I tjänster för äldre har utgifterna för köpta tjänster ökat i någon mån (+6,2 %) jämfört med 2023. I räddningstjänster köpte man tjänster 3,3 % mer än 2023.

I tjänster för äldre förklaras ökningen av att man under 2024 upphandlade fler platser på boendeservice med heldygnsomsorg som köpta tjänster. Förändringarna i eurobeloppen för köp av tjänster i resultatområdena förklaras delvis av utgifterna för köp av tjänster gällande gemensamma tjänster, t.ex. ICT-tjänster har fördelats till resultatområdena 2024 enligt andra kriterier än 2023. Serviceproducenternas prisändringar, som i regel består av prishöjningar, inverkade också på mängden köp av tjänster. Prishöjningarna för köpta tjänster följs för närvarande upp med hjälp av excel-tabeller i upphandlingstjänsterna. Prishöjningarnas exakta inverkan på utgifterna för köpta tjänster under ett visst år är svår

att beräkna på en exakt nivå, eftersom användningen av den köpta tjänst som ska upphandlas kan variera under olika år. Exaktheten i informationen i prishöjningstabellen beror på i hur heltäckande grad uppgifterna om prishöjningar tillställs den som upprätthåller tabellen. Utifrån uppgifterna i tabellen var prishöjningarnas inverkan i euro 2024 störst i resultatområdet för social- och hälsotjänster, där serviceproducenternas prishöjningar ökade utgifterna för köpta tjänster med cirka 3,5-5 miljoner euro. I resultatområdet för tjänster för äldre ökade serviceproducenternas prishöjningar utgifterna för köpta tjänster med cirka 2-2,5 miljoner euro 2024 och i resultatområdet för sjukhustjänster med cirka 0,2-0,5 miljoner euro.

Då välfärdsområdets ekonomi visar ett underskott, kan köpta tjänster ses om ett sätt att spara. Det är bra att komma ihåg att man såväl med köpta tjänster som med tjänster som erbjuds i form av Varhas egen verksamhet genomför välfärdsområdets lagstadgade organiseringsansvar gällande tjänsterna. Revisionsnämnden vill betona att servicen ska vara ändamålsenlig för kunden när man upphandlar köpta tjänster. När köpta tjänster upphandlas ska den helhetsekonomiska förmånligheten användas som valkriterium.

Innehållet i köpta tjänster

Bild 6 nedan visar i hurdana huvudgrupper Varhas utgifter för köpta tjänster fördelades 2023 och 2024.

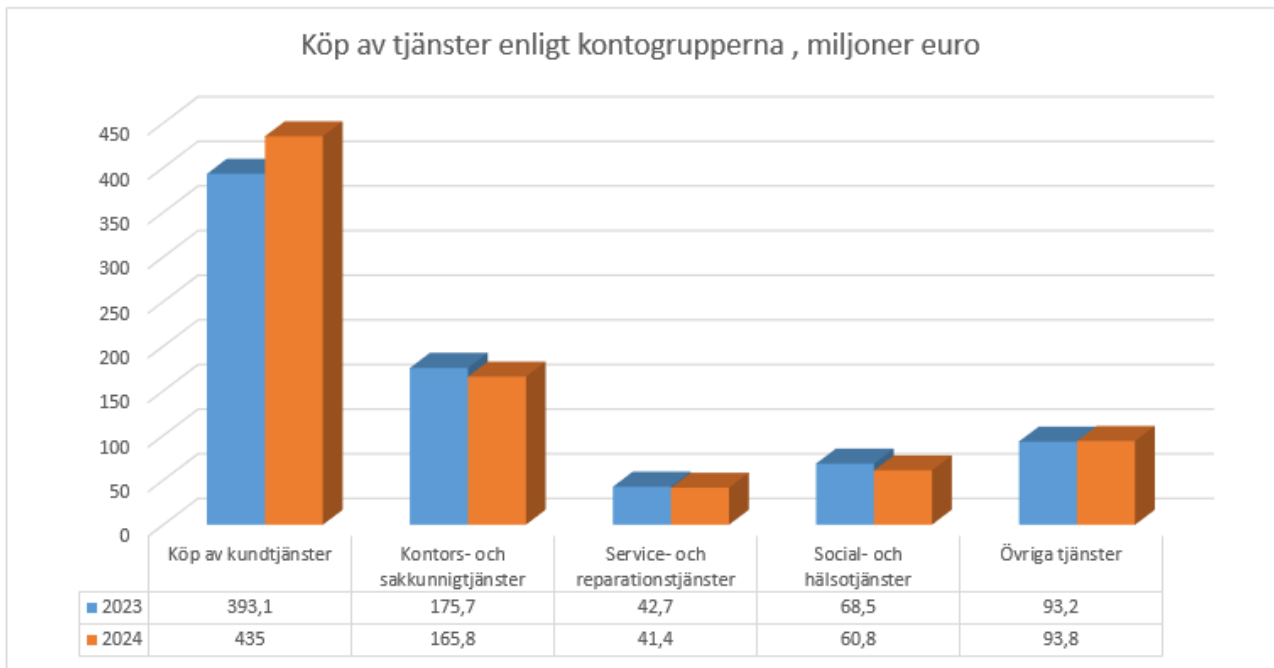


Bild 6. Köp av tjänster enligt kontogrupperna i bokföringen 2023 och 2024, miljoner euro

Köp av tjänster har i schemat indelats enligt kontogrupperna i bokföringen. Enligt uppgifterna i rapporteringen skedde det en märkbar ökning (10,7 %) i utgifterna för köp av kundtjänster 2024 jämfört med 2023. I den här kontogruppen finns också de största utgiftsbeloppen i euro. Det användes klart mindre pengar till köpta tjänster i kontors- och sakkunnigtjänster och i social- och hälsotjänster 2024 jämfört med 2023. Utifrån intervjuerna är det skäl att förhålla sig med förbehåll till jämförelsetalen för 2023 när det gäller köp av kundtjänster och social- och hälsotjänster. Utgiftsutvecklingen för dessa kontogrupper 2023 och 2024 behandlas mer i detalj i punkten "Observationer om utvecklingen av köpta tjänster". Härnäst presenteras hurdana tjänster det finns i varje ovan presenterad kontogrupp.

Kort beskrivning av innehållet i kontogrupperna

Det ingår många olika typer av köpta tjänster i kontogruppen för köp av kundtjänster. Innehållet i den här kontogruppen går igenom mer i detalj i stycket "Innehållet i kontogruppen köp av kundtjänster".

Kontogruppen för kontors- och sakkunnigtjänster innefattar kontors- och sakkunnigtjänster, utbildningsutgifter och övriga kontors- och sakkunnigtjänster. Den största utgiftsposten i den här kontogruppen är kontors- och sakkunnigtjänster, som innehåller bl.a. köp av ICT-tjänster. Köp av ICT-tjänster är den här kontogruppens största utgiftspost med utgifter till ett belopp av cirka 100 miljoner euro. Övriga kontors- och sakkunnigtjänster innefattar bl.a. köp av personaltjänster (inhyrd arbetskraft), som 2024 uppgick till ett belopp av cirka 40 miljoner euro.

Service- och reparationstjänster innefattar bl.a. renhållnings- och tvätttjänster, städning och klädvård samt tjänster för underhåll av byggnader och utrustning.

I kontogruppen för social- och hälsotjänster finns köp av laboratorietjänster, köp av utbildningstjänster, köp av akutvårdstjänster och övriga köp av social- och hälsotjänster. I köp av övriga social- och hälsotjänster är köp av företagshälsovårdstjänster en betydande post.

I kontogruppen övriga tjänster är köp av restaurangtjänster och rese- och transporttjänster centrala utgiftsposter.

Innehållet i kontogruppen köp av kundtjänster

Härnäst går vi mer i detalj igenom vilka tjänster som ingår i kontogruppen köp av kundtjänster och hur dessa utgifter fördelas på de olika resultatområdena.

Bild 7 visar resultatområdenas utgifter för köp av kundtjänster i euro och varje resultatområdes andel av helhetsutgifterna.

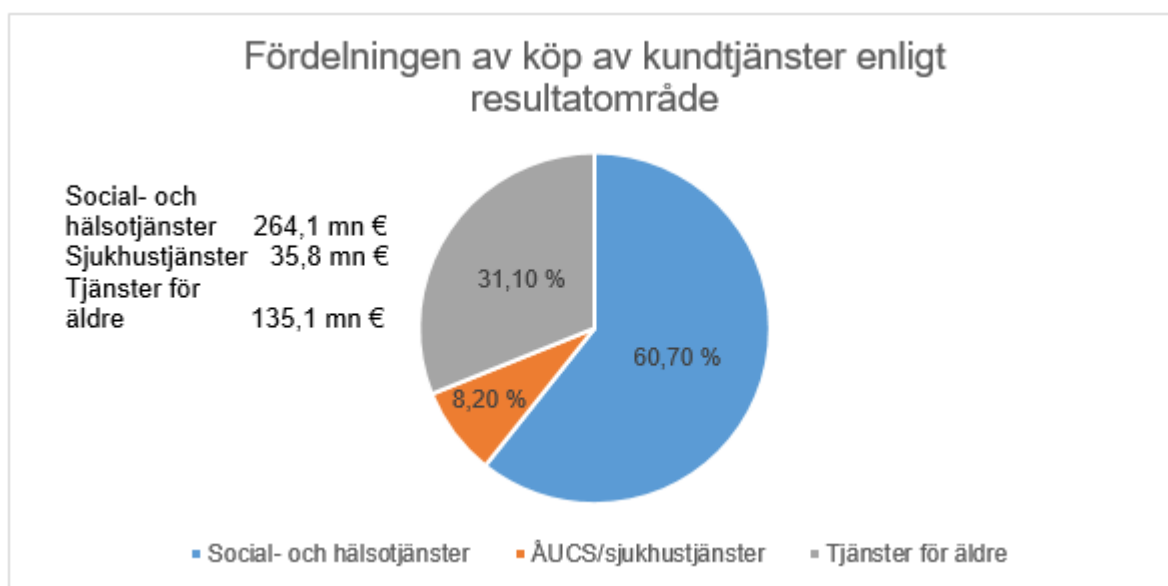


Bild 7. Fördelningen av köp av kundtjänster enligt resultatområde

Granskningen avgränsas här till köp av kundtjänster, eftersom de är den största utgiftsposten i Varhas köpta tjänster. Exempler och observationerna koncentreras till köpta tjänster i resultatområdena för social- och hälsotjänster och tjänster för äldre, eftersom det förekommer köp av kundtjänster främst i dessa resultatområden.

Bild 8 nedan visar hurdana tjänster köp av kundtjänster består av och saldon i euro för dessa tjänster 2023 och 2024.

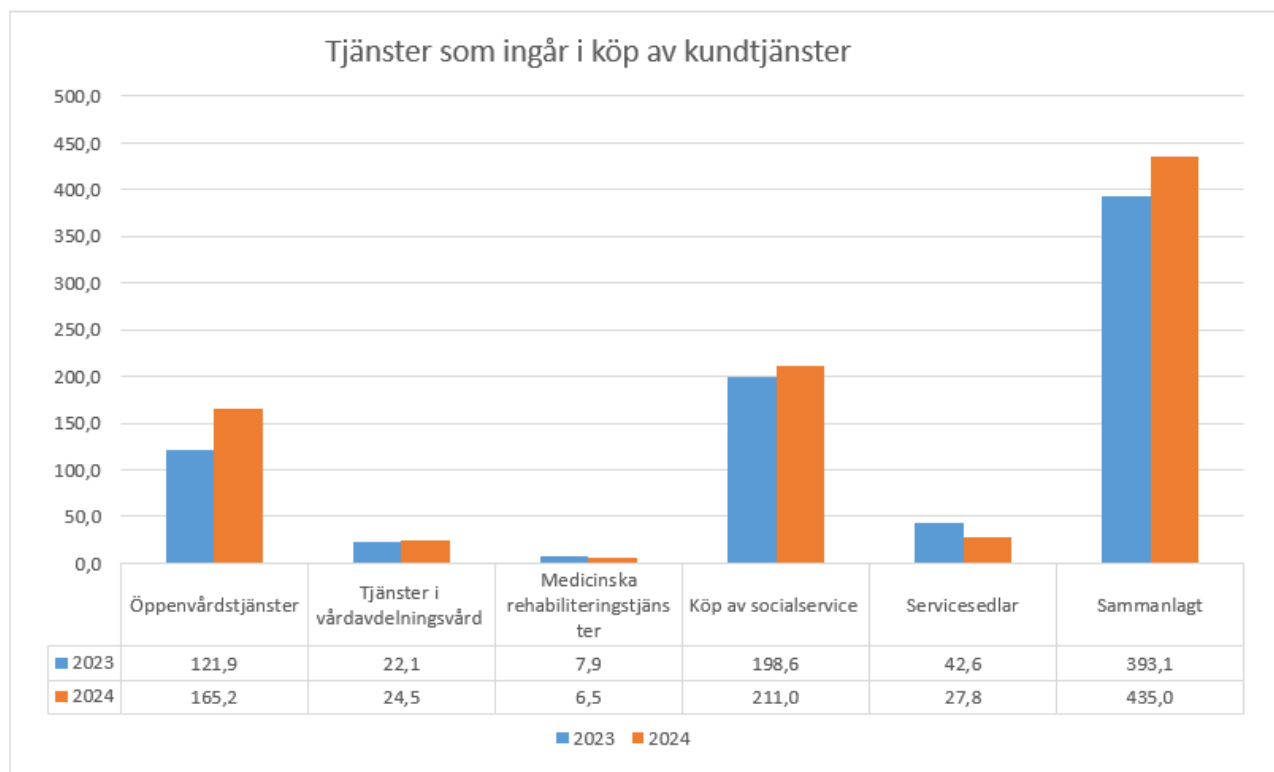


Bild 8. Tjänster som ingår i köp av kundtjänster 2023 och 2024, miljoner euro

Öppenvårdstjänster och köp av socialservice utgör den klart största andelen av köp av kundtjänster. I bild 8 kan man se att köp av öppenvårdstjänster 2024 var mer än 40 miljoner euro större än 2023. Det här går igenom mer i detalj i kapitlet "Observationer om utvecklingen av köpta tjänster".

Bild 9 visar hur utgifterna för öppenvårdstjänster fördelas på de olika resultatområdena.

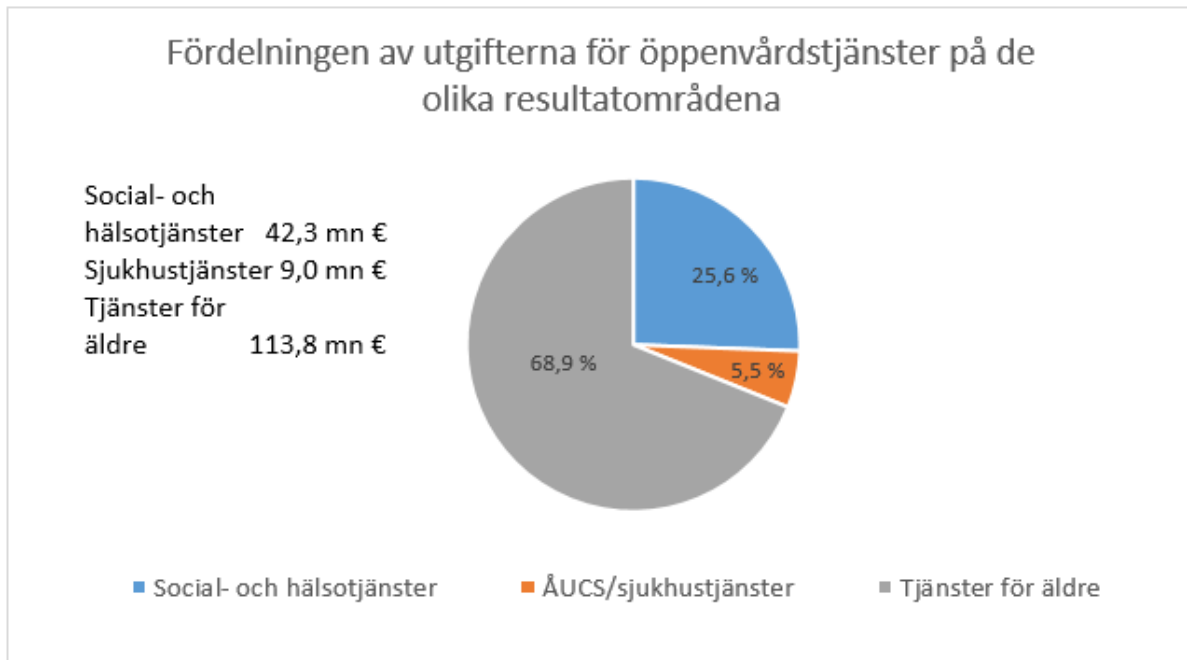


Bild 9. Fördelningen av utgifterna för öppenvårdstjänster på de olika resultatområdena.

I resultatområdet för tjänster för äldre består köpen av öppenvårdstjänster nästan i sin helhet av köp av boendeservice med heldygnsomsorg. I social- och hälsotjänster består köpen av öppenvårdstjänster i huvudsak av boendeserviceutgifter i enlighet med lagen angående specialomsorger om utvecklingsstörda och lagen om funktionshinderservice, och deras andel är cirka 80 %. En liten del av köpen av öppenvårdstjänster i social- och hälsotjänster är köp av tjänster inom mentalvård och missbrukarvård och köpta tjänster i primärvården. I sjukhusstjänster finns det köp av öppenvårdstjänster i någon mån, och de består nästan helt av vård som ges av de övriga välfärdsområdena åt Varhas invånare och som Varha har fakturerats för.

Sjukhusstjänsternas andel av utgifterna för köp av tjänster i vårdavdelningsvård är cirka 90 % och social- och hälsotjänsternas andel är cirka 10 %. I sjukhusstjänster består dessa köp av tjänster nästan helt av köp av vårdavdelningsvård som de övriga välfärdsområdena har fakturerat för.

Medicinska rehabiliteringstjänster

Av köp av medicinska rehabiliteringstjänster är cirka 35 % i resultatområdet för social- och hälsotjänster och cirka 65 % i resultatområdet för ÅUCS/sjukhusstjänster. I social- och hälsotjänster innefattar dessa utgifter bl.a. olika terapitjänster.

Köp av socialservice

Köp av socialservice är till sitt eurobelopp den största kontogruppen inom köp av kundtjänster. Bild 10 nedan visar hur utgifterna för köp av socialservice fördelas på resultatområdena.

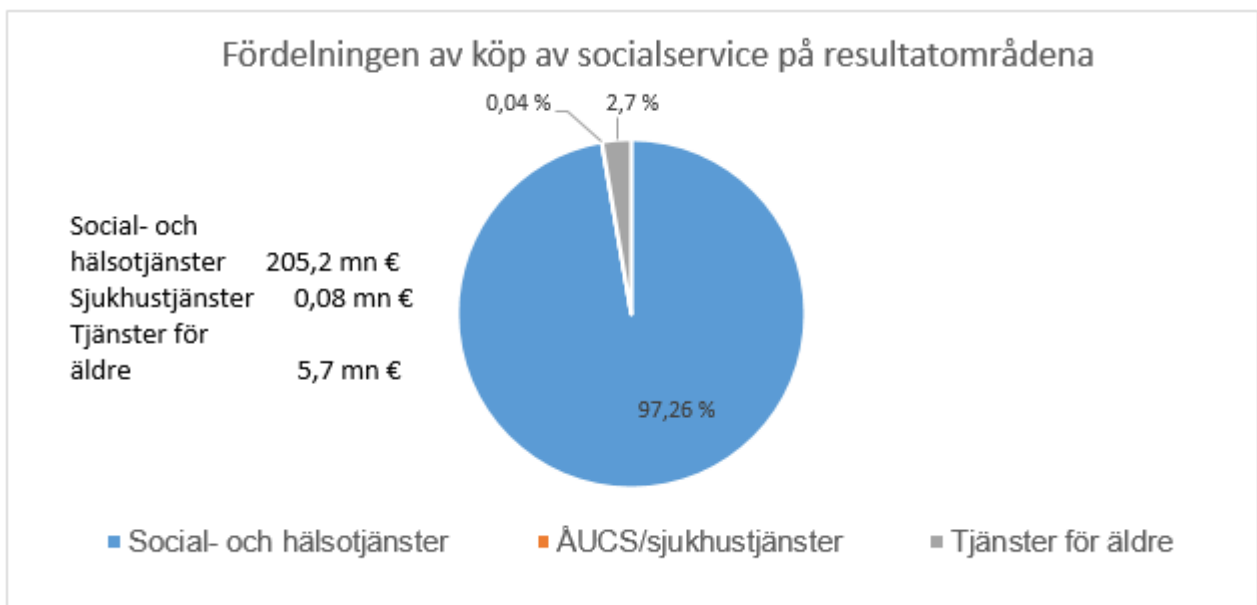


Bild 10. Fördelningen av köp av socialservice på resultatområdena.

Köp av socialservice i resultatområdet för tjänster för äldre innefattar bl.a. följande: hemvård, köp av stödtjänster, trygghetstjänster, tjänster för uträttande av ärenden. I resultatområdet för social- och hälsotjänster utgör de största utgiftsposterna mätta i euro av boendeservice för personer med funktionsnedsättning, vård utom hemmet och öppenvårdstjänster i barnskyddet samt boendeservice i tjänster inom mentalvård och missbrukarvård.

Servicesedlar

Av utgifterna för servicesedlar allokeras cirka 56 % till resultatområdet för tjänster för äldre och cirka 44 % till resultatområdet för social- och hälsojourer. I resultatområdet för tjänster för äldre har servicesedlar använts till serviceboende och hemvård, i resultatområdet för social- och hälsojourer däremot till arbetsverksamhet i rehabiliteringssyfte, personliga assistenter i enlighet med lagen om funktionshindersservice och familjecentertjänster.

Observationer om utvecklingen av köpta tjänster

Utifrån revisionsnämndens observationer är det skäl att förhålla sig med förbehåll till siffrorna i rapporteringen 2023 på grund av variationen i konteringspraxisen gällande inköpsfakturer. Det skedde betydande ändringar i konteringspraxisen gällande fakturer för köp av tjänster 2024 jämfört med 2023. En central orsak till det här var att den kontokarta som valdes i början av Varhas verksamhet inte var ändamålsenlig till exempel med tanke på resultatområdet för social- och hälsojourer och man var tvungen att kontera inköpsfakturer i synnerhet på konton i bokföringen 2023 som inte motsvarade utgiftens natur. En del av saldiförändringarna mellan kontogrupperna mellan 2023 och 2024 förklaras av det här. På grund av den otydlighet i rapporteringen som föranleddes av ändringarna i konteringspraxisen är det inte ändamålsenligt att jämföra utvecklingen av kontogrupperna på de lägre organisationsnivåerna. Därför är det ändamålsenligt att jämföra 2023 och 2024 endast för de större helheternas del. I kontokartan för 2024 gjordes det ändringar som möjliggör en kontering av inköpsfakturer på mer ändamålsenliga konton i bokföringen i resultatområdet för social- och hälsojourer.

Bild 8 visar att utgifterna för köp av öppenvårdstjänster 2024 var mer än 40 miljoner euro större (121,9 miljoner euro 2023 -> 165,2 miljoner euro år 2024, en ökning med 35,5 %) än 2023. Den här ökningen inverkar också på ökningen med mer än 40 miljoner euro i köp av kundtjänster (393,1 miljoner euro 2023 -> 435 miljoner euro 2024, en ökning med 10,7 %) 2024, eftersom köp av öppenvårdstjänster är en del av köpen av kundtjänster. I verkligheten är ökningen dock inte så här entydig.

En klart konstaterbar utgiftsökning i öppenvårdstjänster (och samtidigt i köp av kundtjänster) 2024 var de tilläggsupphandlingar av platser inom boendeservice med heldygnsvård som gjordes som köpta tjänster i tjänster för äldre. Deras kostnadseffekt kan enligt en mycket grov uppskattning uppskattas till cirka 10 miljoner euro. Även prishöjningarna i serviceavtalen ökade utgifterna för köpta tjänster. Räknat på årsnivå var inverkan av dessa prishöjningar på utgifterna för köpta tjänster i resultatområdena för social- och hälsotjänster, tjänster för äldre och sjukhusstjänster cirka 5,7-8,0 miljoner euro.

Enligt bild 6 minskade köp av social- och hälsotjänster från 68,5 miljoner euro 2023 till 60,8 miljoner euro. Utifrån intervjuerna uppgick utgifterna som hörde till utgiftsgruppen för köp av kundtjänster i utgiftsgruppen för social- och hälsotjänster i resultatområdet för tjänster för äldre i rapporteringen om 2023 till cirka 5 miljoner euro. I rapporteringen om 2024 ändrades bokföringspraxisen och dessa utgifter presenterades i utgiftsgruppen för köp av kundtjänster. Med beaktande av den här ändringen skulle beloppet av köp av kundtjänster 2023 ha uppgått till cirka 398 miljoner euro (istället för 393 miljoner euro) och beloppet av social- och hälsotjänster till cirka 63,5 miljoner euro. Största delen av den minskning 2024 som ses i schema 1 över utgifterna i social- och hälsotjänster beror på den här ändringen i bokföringspraxisen. Den här ändringen i bokföringspraxisen visar sig i jämförelsen av åren så att beloppet av köp av kundtjänster har ökat med 5 miljoner euro och på motsvarande sätt har beloppet av social- och hälsotjänster minskat med 5 miljoner euro, trots att någon sådan förändring de facto inte har skett.

En del av utgifterna för servicesedlar skulle i rapporteringen om 2023 ha hört till utgifterna för öppenvårdstjänster. I rapporteringen om 2024 har dessa presenterats korrekt som utgifter i öppenvårdstjänster. Den här ändringen i bokföringspraxisen visar sig i schema 3 i jämförelsen av dessa år så att utgifterna för öppenvårdstjänster har ökat 2024 och utgifterna för servicesedlar har på motsvarande sätt minskat, trots att någon sådan förändring de facto inte har skett.

Man kan konstatera att ökningen i euro i köp av öppenvårdstjänster (och samtidigt i kundtjänster) 2024 delvis orsakades av en ökning i användningen av tjänsterna och av prishöjningar. Ändringarna i bokföringspraxisen orsakade för sin del en synlig ökning i köp av öppenvårdstjänster mellan 2023 och 2024, trots att någon sådan ökning de facto inte skedde.

Utifrån revisionsnämndens observationer är det sannolikt att det har förekommit varierande praxis i konteringen av inköpsfakturorna 2023 också utöver exemplen ovan. Dessa observationer bekräftar synen att det är skäl att förhålla sig med förbehåll till siffrorna i rapporteringen om 2023 när man gör jämförelser mellan 2023 och 2024.

När verksamheten etableras är det väntat att konteringspraxisen kommer att etableras, vilket kommer att förbättra kvaliteten på rapporteringen. Man kan anta att 2024 kommer att vara ett bra jämförelseobjekt för 2025. Att förbättra exaktheten i rapporteringen är fortsättningsvis ett viktigt mål. Exaktheten i rapporteringen är till stor del avhängig av hur väl bokföringen av kontohändelserna görs. En korrekt bokföring av inköpsfakturor är väsentligt viktig för rapporteringen av utgifterna för köpta tjänster. Enligt revisionsnämndens observationer har det utarbetats anvisningar för användarna gällande bokföringen av inköpsfakturor. Anvisningarna har dock inte följts till fullo eller så har anvisningarna inte nått alla användare. Utifrån intervjuerna har kvaliteten på bokföringen av inköpsfakturorna dock klart förbättrats under 2024.

Planering och ledning av köp av tjänster

Varhas verksamhet styrs av den finansiering som fås av staten och de begränsningar som hänför sig till den. Staten har haft som mål att minska hastigheten på hur kostnaderna för social- och hälsovården ökar. I Varha tar det här sig uttryck i ett behov att granska verksamhetsintäkterna och -utgifterna samt deras utveckling. För det här har man i Varha igångsatt ett program för produktivitet och ekonomisk effektivitet, som välfärdsområdesstyrelsen godkände i december 2023. I programmet för produktivitet och ekonomisk effektivitet finns det åtgärder för 2024-2026 och avsikten är att med hjälp av programmet kunna täcka Varhas underskott. Det här programmet ingår i Varhas budget.

I Varhas program för produktivitet och ekonomisk effektivitet finns det mål att optimera utgifterna för köpta tjänster, varvid verksamhetsutgifterna kan minskas. Enligt programmet är det i vissa tjänster ändamålsenligt att sträva efter att öka andelen av Varhas egen verksamhet, varvid andelen köpta tjänster minskar.

I organiseringen av tjänster och användningen av köpta tjänster har det funnits olika praxis i de olika områdena i Egentliga Finland. Varha har strävat efter att förenhetliga sitt

serviceutbud. När serviceutbudet kan förenhetligas ger det möjligheten att utvärdera det optimala produktionssättet.

Med hjälp av en analys av produktionssättet kan man jämföra lönsamheten av olika sätt att producera tjänster. Enligt THL har man i ett flertal välfärdsområden utnyttjat analys av produktionssättet i utvecklandet av tjänster och i optimeringen av produktionsstrukturen. En analys av produktionssättet förutsätter att man utreder enhetskostnaderna för tjänsterna. Statsrådet igångsatte i augusti 2024 verksamheten för ett nätverk som fokuserar på beräkning av enhetskostnader och också Varha är representerat i verksamheten. Välfärdsområdesstyrelsen för Varha beslutade i samband med att den godkände budgeten för 2025 att välfärdsområdet i enlighet med Varhas strategi utreder enhetskostnaderna för sina tjänster under 2025. Revisionsnämnden anser det vara viktigt att Varhas beräkning av enhetskostnaderna utvecklas och understryker att det ska reserveras tillräckliga resurser för det här.

Utvecklande av beräkningen av enhetskostnaderna har i Varha begränsats av användningen av många olika kund- och patientdatasystem. I Varha har man under 2024 konkurrensutsatt upphandlingar av kund- och patientdatasystem och ibruktagandet av dem pågår eller inleds under 2025. De nya systemen gör det möjligt att framöver få enhetlig information om tjänsterna och med hjälp av det kan man utveckla beräkningen av enhetskostnaderna.

Heltäckande prestationsuppgifter ger möjligheten att göra en analys av produktionssätten mellan olika sätt att producera tjänster och gör det möjligt att utveckla Varhas beräkning av enhetskostnaderna.

Utvecklingen av utgifterna för köp av tjänster påverkas bl.a. av **serviceproducenternas prisändringar, Varhas egna resurser, volymändringar i användningen av tjänster och servicestrukturens kvalitet.**

Betydelsen av prisändringarna i serviceavtalen i utvecklingen av utgifterna för köpta tjänster varierar årligen, resultatområdesvis och enligt tjänsten. Till exempel i köpta tjänster i resultatområdet för tjänster för äldre skedde stora prishöjningar 2023 medan prishöjningarna 2024 var måttligare.

Med tanke på Varhas verksamhet och utgiftsutveckling har det betydelse hur mycket priserna för köpta tjänster ändras. Prisändringarna hos producenterna av köpta tjänster grundar sig på ett separat prisändringsförslag av serviceproducenten.

Prisändringsförslaget kan grunda sig på en prisändringsprocent som man på förhand har kommit överens om i avtalet. Serviceproducenten kan också föreslå en höjning som avviker från avtalet. Det här innefattar också en situation där man i avtalet inte har kommit överens om hur en prisändring fastställs. Prisändringsförslag bedöms alltid enligt de gällande avtalsvillkoren och Varhas riktlinjer och man fattar alltid ett beslut om dem. I enlighet med välfärdsområdesstyrelsens riktlinje är en välfärdsområdesindexenlig nivå den styrande prisändringsmekanismen. Ifall serviceproducentens prisändringsförslag avviker från det här eller från det man kommit överens om i avtalet, förhandlar man vid behov separat med serviceproducenten. Serviceavtalsenliga prisjusteringar ger förutsägbarhet i Varhas ekonomi och underlättar utarbetandet av budgeten. Prishöjningarna för köpta tjänster följs för närvarande upp med hjälp av excel-tabeller i upphandlingstjänsterna.

Utöver ett ökat servicebehov inverkar tillräckligheten av Varhas egna resurser på behovet av köpta tjänster och samtidigt på hur höga utgifterna för köpta tjänster blir. I Varhas egna tjänster finns det personalbrist i vissa funktioner, vilket begränsar hur stor del av servicen som kan ordnas i form av egen verksamhet. Som ett lyckat exempel på ökande av den egna verksamhetens andel kan nämnas bl.a. tjänster inom mentalvård och missbrukarvård. Köpta tjänster har tidigare innehaft en mycket viktig roll i producerandet av dessa tjänster. I Varhas program för produktivitet och ekonomisk effektivitet ställde man som mål för tjänster inom missbrukarvård att stärka sin egen verksamhet. Under 2024 har man i tjänster inom missbrukarvård framgångsrikt kunnat öka kompetensen och resurserna i den egna verksamheten. Dessutom har bedömningen av vårdbehovet i tjänster inom missbrukarvård övergått till Varhas egen verksamhet, vilket gör det möjligt att avpassa tjänsterna så att de är i enlighet med klientens behov.

Den kvantitativa förändringen i användningen av Varhas tjänster påverkas bl.a. av ett ökat servicebehov. Till exempel antalet äldre personer ökar under de kommande åren, vilket kan öka servicebehovet.

Den kvantitativa förändringen i användningen av tjänster mäts med prestationsmängderna. En prestation kan till exempel vara en dag i boendeservice med heldygnsomsorg eller ett besök hos en expert inom social- och hälsovård. Prestationsmängden uttrycker hur mycket

en tjänst har utnyttjats, vilket är väsentlig information när en köpt tjänst och utgifterna för den rapporteras och verksamheten planeras. Mängden köpta tjänster i euro är vanligen väl känd, men det är inte nödvändigtvis prestationsmängden. Prestationsmängden är viktig information också när man räknar ut enhetskostnaderna för en tjänst.

Insamlande av uppgifter om prestationsmängderna skulle med tanke på en vettig tidsanvändning för arbetstagarna vara ändamålsenligt att sköta som elektronisk (maskinell) överföring från serviceproducenten till Varhas system. Enligt de uppgifter som revisionsnämnden har fått varierar situationen i de olika resultatområdena och de olika tjänsterna gällande hur man får prestationsdata. Fyra kommuner i Egentliga Finland hade ett elektroniskt system för servicesedlar och köpta tjänster (PSOP) i användning bl.a. i köpta boendetjänster i tjänster för äldre och i en kommun också i funktionshinderservice. Varha beslutade upphandla ett PSOP-system för eget bruk hösten 2022. Systemet kan användas för hantering av köpta tjänster och skötande av (inköps)fakturor. Systemet har dessutom en rapporteringsmöjlighet gällande köpta tjänster.

I utredningsarbetet förblev det oklart hur aktivt PSOP-systemet används för insamling av prestationsdata och hur väl det lämpar sig för det. I tjänster för äldre samlas prestationsdata fortfarande till stora delar in manuellt, eftersom alla serviceproducenter inte ännu omfattas av systemet. I resultatområdet för social- och hälsotjänster fås en del av prestationsuppgifterna gällande köpta tjänster via nämnda PSOP-system och en del samlas in manuellt. Bl.a. uppgifter som hänför sig till hur man hänvisar kunderna till tjänsterna samlas in manuellt.

I tjänster för äldre har man under Varhas tid utvidgat användningen av PSOP-systemet, och köpt boendeservice omfattas i huvudsak av PSOP fränsett några undantag, t.ex. köpta tjänster för gemenskapsboende.

Det är tillrådligt att utvidga användningen av PSOP-systemet först och främst i köpta tjänster i resultatområdet för tjänster för äldre men också t.ex. i resultatområdet för social- och hälsotjänster, där det köps en stor mängd kundtjänster. Enligt de uppgifter som revisionsnämnden har fått kommer man våren 2025 att i Varha utreda hur PSOP-systemet lämpar sig för de köpta tjänster i resultatområdet för social- och hälsotjänster där det ännu inte är i användning.

I bruktagandet av det nya kunddatasystemet pågår våren 2025. Enligt de preliminära uppgifterna är det med hjälp av kunddatasystemet möjligt att få bättre prestationsdata gällande köpta tjänster. Kvaliteten på de registreringar som görs i kunddatasystemen påverkar naturligtvis hur bra prestationsdata man kan rapportera.

Med tanke på Varhas verksamhet är det problematiskt att prestationsmängderna gällande köpta tjänster för vissa tjänster i Varha inte är kända eller att det kräver en avsevärd mängd manuellt arbete att utreda dem.

Revisionsnämnden anser det vara viktigt att man skapar en smidig och tillförlitlig praxis för rapporteringen av prestationsmängderna gällande köpta tjänster. Rapporteringen av prestationsmängderna ska i Varha helst ske utan manuellt arbete. Det skulle vara naturligast att serviceproducenterna rapporterade prestationsmängderna i samband med faktureringen. Prestationsdata borde sparas i Varha i ett sådant system som det är lätt att rapportera dem ifrån.

Mängden utgifter för köpta tjänster påverkas utöver kvantitativa förändringar också av hur tunga eller lätta de upphandlade tjänsterna är. Tyngre tjänster kräver mer personal och utrustning, varvid priset på tjänsten blir dyrare.

Ledning av köpta tjänster (Upphandlingspolicy och -anvisningar)

Ledning av köpta tjänster är en av de faktorer som påverkar mängden utgifter för köpta tjänster. Ett av de centralaste medlen för ledning av köpta tjänster är Varhas upphandlingspolicy som välfärdsområdesfullmäktige godkände 24.4.2024. En praktisk upphandlingsanvisning som grundar sig på upphandlingspolicyn och som är viktig med tanke på verksamheten har varit under arbete i upphandlingstjänsterna under 2024 och 2025. En del resultatområden har också egna anvisningar för upphandling av köpta tjänster.

Köpta tjänster har i Varha organisatoriskt varit underställda kundhandledningen 2023-2024. Under 2024 godkändes en organisationsreform som trädde i kraft 1.1.2025. I den här reformen överfördes anslagen för köpta tjänster under resultatområdenas linjeledning. Som en följd av reformen finns det fortfarande få erfarenheter av praktisk ledning av köpta tjänster, och således är det bra att återkomma till ärendet senare. Enligt de preliminära

bedömningarna tydliggör reformen ansvaren men i det praktiska arbetet är ändringarna ringa.

I resultatområdet för social- och hälso-tjänster har man ökat hanteringen av köpta tjänster genom att koordinera dem. I kundhanteringen i social- och hälso-tjänster har man stegvis inrättat befattningar som koordinators av köpta tjänster. Ändringen har genomförts kostnadsneutralt, dvs. antalet anställda har inte ökat i och med ändringen.

Koordinatorerna av köpta tjänster sköter kontakten till serviceproducenterna, hjälper i beredningen av avtal och letande av en lämplig vårdplats samt samlar in prestationsdata. Serviceutbudet där koordinatorerna av köpta tjänster är med är fortfarande begränsat. Koordinatorernas deltagande i upphandlingsprocessen ökas stegvis. Beslutsfattandet i upphandlingen av köpta tjänster är fortfarande detsamma som tidigare, men koordinatorerna sköter alltså biträdande uppgifter till upphandlingsprocessen. Koordinatorerna frigör socialarbetarnas tid till det egentliga sociala arbetet. Därtill kan man anse att koordinatorernas verksamhet stärker Varhas hantering av köpta tjänster och ger genomskinlighet i köpta tjänster.

Avtalshantering

Effektiv hantering av köpta tjänster förutsätter bl.a. en fungerande avtalshantering. Under 2024 inleddes ibruktagandet av Cloudias system för avtalshantering. Tidigare sparades avtal i huvudsak i Tweb-systemet, som var i bruk redan under Egentliga Finlands sjukvårdsdistrikts tid. Under Varhas tid upptäckte man när man undersökte avtalsinnehållet att alla avtal inte finns i Tweb-systemet. Det kunde också finnas avtal på arbetstagarnas arbetsstationer. Avtalsbilagorna kunde fattas, trots att själva avtalet fanns i Tweb. Också de avtal som tillställdes av kommunerna fördes in i Tweb. Användningen av Tweb var inte smidig, och det fanns saker att utveckla bl.a. i sökfunktionerna.

Det nya Cloudia-systemet är modernt och enkelt att använda. Det gjordes ett ändamålsenligt klassificeringssystem för avtal i det nya systemet och för varje avtal som överfördes till systemet sparade man tillräckliga metadata, vilket gör det lättare att hitta avtalen. Alla Varhas avtal förs in i Cloudia utom de avtal som har ett eget separat system. I

mitten av februari 2025 hade man redan överfört mer än 10 000 avtal till Cloudia. Under ibruktagningskedena av Cloudia sparas ännu ytterligare avtal i systemet.

Med hjälp av Cloudias system för avtalshantering kan man förenhetliga praxisen för avtalshantering. Med hjälp av avtalshanteringssystemet är det möjligt att hantera avtal mer effektivt under deras giltighetstid. Ibruktagnandet av det här systemet stöder också harmoniseringen av avtalsbeståndet.

Med tanke på Varhas verksamhet är det viktigt att användningen av det här systemet blir så effektiv som möjlig och att den gagnar organisationen så mycket som möjligt.

Revisionsnämnden anser det vara viktigt att användarrättigheterna till systemet ges till alla väsentliga användare och att det ordnas bra stöd för användarna i användningen av systemet.

Observationer

Köp av tjänster är en del av organiseringen av de lagstadgade tjänsterna. Med tanke på kunden är det väsentligt att de köpta tjänsterna är ändamålsenliga.

Det är problematiskt att prestationsmängderna gällande köpta tjänster inte är kända för vissa av Varhas tjänster eller att det krävs en avsevärd mängd manuellt arbete för att utreda dem.

Det har skett betydande ändringar i konteringspraxisen gällande fakturor för köpta tjänster 2024 jämfört med 2023.

Enligt revisionsnämndens observationer har det getts anvisningar för konteringen av inköpsfakturor men anvisningarna har inte följts till fullo, även om det har skett en utveckling i frågan.

En korrekt bokföring av inköpsfakturor är väsentligt viktig för rapporteringen av utgifterna för köpta tjänster.

I organiseringen av tjänster och användningen av köpta tjänster har det funnits olika praxis i de olika områdena i Egentliga Finland. Varha har strävat efter att förenhetliga sitt serviceutbud. När serviceutbudet kan förenhetligas ger det möjligheten att utvärdera det optimala produktionssättet.

Varha har haft ett flertal olika kund- och patientdatasystem i användning, vilket har begränsat utvecklandet av beräkningen av enhetskostnaderna.

Hanteringen av köpta tjänster har i resultatområdet för social- och hälsotjänster stärkts med hjälp av koordinatörer av köpta tjänster.

Det har överförts mer än 10 000 av Varhas avtal till avtalshanteringssystemet Cloudia.

Rekommendationer

Insamlande av uppgifter om köpta tjänster skulle med tanke på arbetstagarnas tidsanvändning vara ändamålsenligt att sköta som elektronisk (maskinell) överföring från serviceproducenten till Varhas system.

Revisionsnämnden rekommenderar att användningen av PSOP-systemet utvidgas i resultatområdena för tjänster för äldre och för social- och hälsotjänster.

Revisionsnämnden anser det vara viktigt att man skapar en smidig och tillförlitlig praxis för rapporteringen av prestationsmängderna gällande köpta tjänster. Rapporteringen av prestationsmängderna ska i Varha helst ske utan manuellt arbete. Det skulle vara naturligtast att serviceproducenterna rapporterade prestationsmängderna i samband med faktureringen. Prestationsdata borde sparas i Varha i ett sådant system som det är lätt att rapportera dem ifrån.

Revisionsnämnden anser det vara viktigt att Varhas beräkning av enhetskostnaderna utvecklas och understryker att det ska reserveras tillräckliga resurser för det här.

Iakttagande av anvisningarna för bokföringen av inköpsfakturor ska fortsättningsvis utvecklas så att rapporteringens exakthet kan förbättras.

Det är viktigt att användningen av Clouadia-systemet blir så effektiv som möjligt och att den gagnar organisationen så mycket som möjligt. Revisionsnämnden anser det vara viktigt att användarrättigheterna till systemet ges till alla väsentliga användare och att det ordnas bra stöd för användarna i användningen av systemet.

När köpta tjänster upphandlas ska den helhetsekonomiska förmånligheten användas som valkriterium.

Revisionsnämnden fortsätter utvärderingen av den helhet som hänför sig till köpta tjänster. Framöver kommer revisionsnämnden att i sin utvärdering fördjupa sig på en mer detaljerad nivå gällande de centrala servicehelheterna. Revisionsnämnden vill säkerställa att organisationen har enhetliga, tydliga och genomskinliga verksamhetsmodeller för upphandling av köpta tjänster samt för beslutsfattandet och uppföljningen av användningen som hänför sig till upphandlingen. Dessutom vill revisionsnämnden säkerställa att man i upphandlingen av köpta tjänster beaktar Varhas särdrag, såsom

skärgården och de långa avstånden samt tvåspråkigheten. Revisionsnämnden kommer dessutom att intensivt följa upp hur beräkningen av kostnaderna framskrider och utvärderar det separat vid behov.

6.4 Organisering av tjänster inom mentalvård och missbrukarvård

Bakgrund

Revisionsnämndens mål med utvärderingen av organiseringen av tjänster inom mentalvård och missbrukarvård har varit att

- utvärdera organiseringen av tjänster inom mentalvård och missbrukarvård i välfärdsområdet,
- utreda vilka de största problemen med att skapa smidiga serviceprocesser är med tanke på den nuvarande verksamheten och
- utvärdera vilka de största utvecklingsobjekten är med tanke på den nuvarande organiseringen

Tyngdpunkten i utvärderingen fokuserar inte på enskilda tjänster utan målet har varit att bilda en helhetsbild av de centrala helheterna och utvecklingsobjekten i organiseringen av verksamheten. Revisionsnämnden har genomfört utvärderingen genom att intervjua välfärdsområdets tjänsteinnehavare och sätta sig in i de dokument, den statistik och de rapporter som är centrala med tanke på tjänster inom mentalvård och missbrukarvård. Revisionsnämnden har begränsat utvärderingen till att i huvudsak fokusera på de funktioner som genomförs i primärvården, men i utvärderingen beaktas även samarbetet och kontaktytan för organiseringen med den specialiserade sjukvården.

Tjänster inom mentalvård och missbrukarvård är i välfärdsområdet splittrade på tre resultatområden: social- och hälsotjänster, ÅUCS/sjukhus-tjänster och tjänster för äldre. Inom dessa produceras tjänsterna ofta inom olika resultatenheter. Tjänsterna produceras med en splittrad modell underställda lagstiftningen för såväl hälsovården som socialvården. Målet i utvecklandet av tjänster inom mentalvård och missbrukarvård har

redan länge varit att integrera tjänsterna till att vara en del av hela vårdfältet så att man kan erbjuda kunderna lågtröskeltjänster enligt deras behov.

Uppgifterna i tjänster inom mentalvård och missbrukarvård är lagstadgade. Lagen fastställer att tjänsterna ska genomföras i samarbete med socialvården och den specialiserade sjukvården. Resultatområdena och enheterna samarbetar mycket sinsemellan inte bara när det gäller arbetet som riktar sig till kunderna men också till exempel i samband med utbildning. Enligt revisionsnämndens observationer borde man dock kunna föra en mer öppen dialog om vilken funktion varje tjänst hör till, primärvården eller den specialiserade sjukvården, och hur det är skäl att genomföra tjänsten där. Revisionsnämnden rekommenderar dessutom att man öppet utreder eventuella behov att förena funktioner på ett kundorienterat sätt och i samarbete mellan olika instanser, oberoende av den nuvarande organiseringen.

På grund av den splittrade modellen är det svårt att bilda helhetskostnaderna för tjänster inom mentalvård och missbrukarvård, eftersom informationen är utspridd i olika patientdatasystem och i socialvårdens system. Gällande köpta tjänster kan helhetssumman ses tack vare konteringen. Till exempel missbrukarrehabilitering kan dock beviljas antingen som social eller medicinsk rehabilitering, och det finns inte någon fullständig klarhet över hur många vård dagar som har beviljats för vardera ändamålet. Vi tar ställning mer i detalj till de rekommendationer som hänför sig till utvecklande av köpta tjänster i kapitel 6.3 Utvärdering av utvecklingen av köpta tjänster.

Avsikten är att framöver öka utförandet av analys av produktionssätt så att man vet om det lönar sig att producera tjänsterna själv eller upphandla dem som köpta tjänster. Revisionsnämnden anser att utvecklande av kostnadskalkyl är ett av de tydligaste utvecklingsobjekten genom hela organisationen. Revisionsnämnden rekommenderar att det allokeras tillräckliga resurser till utvecklande av kostnadskalkyl för att utveckla verksamhetens genomskinlighet.

Det har inte beviljats rekryteringstillstånd till alla behövliga nya befattningar, vilket inverkar på igångsättandet av verksamheten vid nya serviceställen. I och med ständigt rekryteringsförbud har rekryteringsprocesserna i vilket fall som helst fördröjts. Det här ökar risken att verksamheten blir mer ineffektiv och försvårar utvecklande av verksamheten.

Revisionsnämnden anser att det i regel är en utmaning att man är tvungen att utveckla verksamheten med knappa resurser.

Organisering av tjänster för personer i arbetsför ålder i tjänster inom mentalvård och missbrukarvård

Tjänster för personer i arbetsför ålder i Egentliga Finlands välfärdsområde har organiserats så att de täcker ett omfattande serviceutbud, som innehåller bl.a. tjänster inom mentalvård och missbrukarvård, boendeservice, tjänster som stöder sysselsättningen, invandrartjänster samt social- och krisjour.

Tätt samarbete med interna och externa aktörer är en väsentlig del av genomförande av tjänster för personer i arbetsför ålder. Till exempel aktörer inom social- och hälsovården samarbetar ofta och ett mångsidigt samarbete utvecklas i omfattande grad. Utveckling görs genom samarbetsträffar, nätverk, utbildningar och gemensamma processer.

I Egentliga Finlands välfärdsområde har man ställt upp ett flertal mål för att utveckla tjänster för personer i arbetsför ålder 2024. Dessa mål innefattar bl.a. utvecklande av lågtröskeltjänster och tjänster som förs hem till kunden, förstärkande av stödboende, utvecklande av samhällsinriktat socialt arbete och uppsökande arbete samt utvecklande av tjänster inom mentalvård och missbrukarvård. Målet är att dessa tjänster är lättillgängliga och att de genomförs i rätt tid och högklassigt i hela området.

Mål för tjänster för personer i arbetsför ålder

Utvecklande av lågtröskeltjänster och tjänster som förs hem till kunden är ett centralt mål och med det strävar man efter att minska behovet av boendeservice. Mobila tjänster, tjänster som förs hem till kunden och digitala tjänster gör det möjligt att främja tillgängligheten till jämlika tjänster i hela välfärdsområdet. Revisionsnämnden understryker beaktande av kundernas behov i valet av hur tjänsterna genomförs. Det är också viktigt att kundens serviceprocess förblir smidig och intakt, även om man inom processen använder olika sätt att genomföra tjänsterna.

Förstärkande av stödboende och bedömning av tyngre boendeservice är också viktiga mål. Varha strävar efter att övergå till multiprofessionell bedömning vid bedömning av boendeservice för rehabiliteringsklienter inom mentalvården och missbrukarvården och utnyttjar vid behov sina egna boendeserviceenheter i bedömningarna.

Det hänför sig också utmaningar och risker till att förverkliga målen. Till exempel lättare lösningar möter inte alltid kundernas behov, vilket kan leda till en övergång till tyngre tjänster. För att kunna förbereda sig på de här utmaningarna förutsätter det en noggrannare och mer långsiktig bedömning av kundernas servicebehov och funktionsförmåga samt uppföljning av avtalen och kritisk granskning av tillgången till tjänster.

Observationer

Revisionsnämnden ser det som en risk att det splittrade sättet att genomföra tjänsterna försvårar allokering av kostnader till verksamheten. Det här ökar också risken för att det försvårar genomskinligheten i kvaliteten på och i kostnaderna för tjänsterna i kundprocesserna.

Tätt samarbete med interna och externa aktörer är en väsentlig del av genomförande av tjänster för personer i arbetsför ålder.

Lättare lösningar möter inte alltid kundernas behov, vilket kan leda till en övergång till tyngre tjänster. För att kunna förbereda sig på de här utmaningarna förutsätter det en noggrannare och mer långsiktig bedömning av kundernas servicebehov och funktionsförmåga samt uppföljning av avtal och kritisk granskning av tillgången till tjänster.

Rekommendationer

Enligt revisionsnämndens ståndpunkt borde man föra en öppnare dialog om hur organiseringen av tjänster fördelas mellan primärvården och den specialiserade sjukvården och hur det är skäl att genomföra tjänsterna där.

Revisionsnämnden rekommenderar att man öppet utreder eventuella behov att förena funktioner på ett kundorienterat sätt i samarbete mellan olika instanser oberoende av den nuvarande organiseringen.

Revisionsnämnden anser att utvecklande av kostnadskalkyl är ett av de tydligaste utvecklingsobjekten genom hela organisationen.

Revisionsnämnden rekommenderar att det allokeras tillräckliga resurser till utvecklande av kostnadskalkyl för att utveckla verksamhetens genomskinlighet.

6.5 Ibruktagande av Varha-applikationen

I korthet

Varha har i slutet av 2024 publicerat en applikation som är riktad till invånarna för uträttande av ärenden.

Applikationen utvecklades av Terveystalo konkurrensutsatt av 2M-IT.

Applikationens egenskaper utvidgas i betydande grad under 2024-2025 och omfattar kundhandledning i olika tjänster, bedömning av vårdbehovet, en chatt-tjänst och tidsbokning.

Varha-applikationen anknyter till Varhas Digivisio 2030-strategi, med vilken man strävar efter att utveckla kundorienterad digitalisering och att genom digitalisering öka arbetets produktivitet.

Applikationens besparingspotential är upp till 2 miljoner euro per år. Med hjälp av den strävar man efter att minska den kundservice som sker per telefon och att göra kundkontakterna smidigare.

Målet är att användarna är 100 000 till antalet 2025.

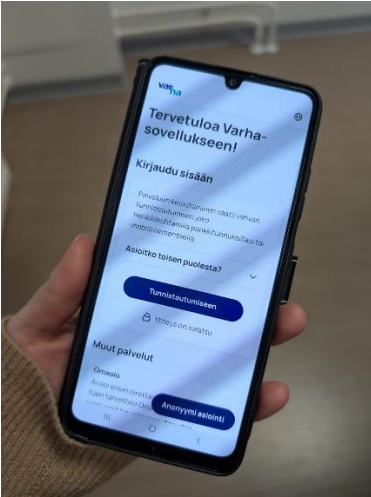


Bild 11. Varha-applikationens första sida. Bild: Tuuli Holvitie.

Varha-applikationen är avsedd att förbättra servicen för kunderna och den publicerades i oktober 2024 åtföljt av riklig marknadsföring som skedde bl.a. i media, på sociala medier och Varhas webbsida. Applikationen har utvecklats snabbt efter att den publicerades och den utvecklas även framöver. Applikationen var populär redan genast efter att den publicerades då den vid utgången av 2024 hade laddats mer än 8 000 gånger. Den finns tillgänglig för Android-operativsystemet på distributionsplattformen Google Play och för Apple på distributionsplattformen App Store. Konkurrensutsättningen av utvecklandet av mobilapplikationen ordnades av Varhas inköpscentral 2M-IT Oy. Konkurrensutsättningen vanns av Terveystalo, som redan tidigare hade stor erfarenhet av implementering av kundserviceapplikationer.

I oktober 2024 publicerades applikationens första tjänster: chatt-tjänster för mun- och tandvården och socialvårdens kundhandledning. Samma månad publicerades även en chatt för tjänster inom mentalvård och missbrukarvård. Därtill erbjöd applikationen invånarna i Åbo, Nådendal, Loimaa och Pargas icke-brådskande tidbokningsförfrågningar samt bedömning av vårdbehovet och en del som hänför sig till värk, symtom eller skador i munområdet. I december publicerades distansmottagningar för centraliserade distanstjänster och icke-brådskande meddelandekanaler för ÅUCS diabetesmottagning för barn och för barnneurologin. I slutet av januari 2025 publicerades chatt-tjänster för centraliserad distanstjänst och ÅUCS laboratoriernas chatt-tjänst. Möjligheten att göra tidsbokningar har planerats till våren 2025 med början i tidsbokningar för vaccinerings.

Upphandlingen av applikationen började planeras aktivt sommaren 2023 och projektet införlivades i Varhas projekt för strategiskt verkställande. Genom digitalt uträttande av ärenden eftersträvas bättre tillgänglighet och effektivitetsnytta. Ett behov av att utveckla digitalt uträttande av ärenden i hela Varha var känt redan före reformen av social- och hälsovården. Det finns också efterfrågan på tjänsten bland kunderna. Olika applikationer för uträttande av ärenden har varit en trend i välfärdsområdena de senaste åren och sådana har redan varit i användning bl.a. i Birkalands välfärdsområde och Södra Österbottens välfärdsområde. Ibrukttagandet av Varha-applikationen anknyter till Varhas omfattande Digivisio 2030-strategi, genom vilken man strävar efter att utveckla kundorienterad digitalisering och öka arbetets produktivitet med digitaliseringens medel.

Digivisio 2030 – olemme digitalisaation airut.

Asiakaskeskeistä digitalisaatiota

1. Löydän ja saan tarvitsemani palvelua helposti, minulle sopivaan aikaan ja haluamalla tavalla.
2. Halutessani voin ensisijaisesti asioida kaikessa digitaalisesti.
3. Olen kiitollinen kun minun ei enää tarvitse googata 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 hyvinvointiasiantilähti, 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. Terveystieteiden 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 virtuaalifideliisuuden, älylasien ja puheohjauksen myötä.

Bild 12. Varhas Digivisio 2030. Källa: revisionsnämndens presentationsmaterial 12.12.2024.

Utvecklingsprocessen för Varhas serviceapplikation framskred i flera skeden och grundade sig på kärngruppens arbete, som främjade helheten och genomförde konkurrensutsättningarna av applikationen. Det grundades separata implementeringsteam för utvecklandet av applikationen. Applikationsleverantören utvecklade nya egenskaper för applikationen utifrån kundernas fastställda krav och prioriteringar. Den gemensamma synen på utvecklingsbehoven bildas av en produktägargrupp, som har en representant från varje tjänst som tar applikationen i bruk. Utvecklandet av applikationen pågår fortfarande i början av 2025.

Syftet med Varha-applikationen var att underlätta kundservicen, eftersom så mycket som cirka en fjärdedel av telefonsamtalen i hälsovården tidigare inte var ändamålsenliga. Applikationens tjänster och egenskaper tas gradvis i bruk under 2024-2026. Applikationen har tagits väl emot i Varhas organisation och bland användarna. Medborgarna saknar

fortfarande fler egenskaper i applikationen, i synnerhet möjligheten att boka tider. Applikationen fungerar i början på finska och svenska men målet är att applikationens tjänster i framtiden också finns på engelska.

Varha-applikationens uppskattade besparingspotential är upp till 2 miljoner euro per år. Med hjälp av applikationen uppskattas den bedömning av vårdbehovet som görs per telefon minska i jämn takt från början av 2024 ända till 2027. Det är dock en utmaning att exakt mäta applikationens alla fördelar och besparingar eftersom det inte finns några exakta jämförelsedata om utgångsläget. Applikationen har också gett verksamheten och tjänsterna betydande fördelar. Med hjälp av applikationen kan chatt-tjänsterna användas i omfattande grad på ett enda ställe och icke-brådskande meddelanden från yrkesutbildade personer erbjuder ett nyttigt alternativ för att nå medborgarna. Effekterna av applikationen har bedömts utifrån responsen i chatt-tjänsterna och de yrkesutbildade personernas åsikter. De egentliga rapporterbara siffrorna är endast i planeringsskedet ännu i början av 2025.

Den uppskattade kostnaden för applikationen 2025 är cirka 3 miljoner euro, som täcker såväl de fortlöpande kostnaderna som de planerade utvecklingsarbetena. Kostnaderna förväntas ännu öka på grund av vissa underprojekt som man ännu i början av 2025 inte har avtalat om. De kommande årens kostnader är dock fortfarande delvis öppna, eftersom avtalets prissättning beror på antalet medborgare som använder applikationen, de optioner som kan lösas ut och de integrationer som kan byggas. Resurserna för implementerings- och utvecklingsprojektet har tillsvidare varit tillräckliga men man har varit tvungen att ersätta den partiella bristen på personalresurser med budgeten. I projekthanteringen utnyttjade man en stor mängd konsultarbete, eftersom Varha inte hade tillgång till motsvarande personal.

Under de kommande åren är finansieringens tillräcklighet en beaktansvärd risk, eftersom de statliga bidragen inte längre är tillgängliga 2026, trots att utvecklingsarbetet gällande applikationen fortsätter. Det hänförde sig också andra beaktade risker till ibruktagandet av Varha-applikationen. Betydande risker är att kunden inte vet vilka tjänster som finns i applikationen, att kundens servicebehov inte går att sköta via e-tjänsten, att kunden inte lyckas övergå från en e-tjänst eller applikation till en annan och att kunden inte får en skriftlig anvisning i slutet av att hen har skött sitt ärende. Riskerna inklusive deras effekter har beaktats före ibruktagandet och man har skapat planer för att förbättra riskhanteringen. I praktiken har det dock förekommit tämligen få problem med användningen.



Bild 13. Antalet registrerade användare per vecka för ibruktagande av applikationen. Källa: Varhas styrgrupp 20.2.2025.

Målet är att användarna är 100 000 till antalet 2025. Varha och 2M-IT instruerar leverantören i prioriteringen av nya egenskaper och förhandlar om utvecklingsbehov. Applikationens största nya egenskaper beställs som separata beställningar. Kommande egenskaper i applikationen är bland annat tidsbokningar, där målet är att tidsbokningar till laboratorium och till primärvården publiceras våren 2025. Resten av egenskaperna behöver ännu avtalas men målet är att de publiceras under 2025. Dessutom planerar man att lägga till information om kundrelationen och Eget team i applikationen samt att hanteringen av servicekanalerna blir mer omfattande. Visning av en social- och hälsovårdshändelselogg kan i framtiden också vara möjlig men det förutsätter integreringar i andra system.

Observationer

Med Varha-applikationen eftersträvas besparingar och en förbättring av kundernas användarupplevelse av tjänsterna. Implementeringsprojektet för applikationen har enligt uppskattningarna lyckats till dessa delar.

Arbetet med att utveckla applikationen fortsätter och dess slutliga utvecklingsriktning är fortfarande delvis oklar då den beror på de egenskaper som tagits i användning.

Kundserviceapplikationer har varit populära i välfärdsområdena och det finns en efterfrågan på dem bland kunderna. Varha har svarat på efterfrågan i rätt tid.

Utvecklingen av applikationen och ibruktagande av egenskaperna har gjorts i snabb takt fr.o.m. tidpunkten då applikationen publicerades.

Applikationen har marknadsförts mycket bra, vilket utvecklingsteamet förtjänar beröm för.

Man kan uppskatta att applikationen inte endast sparar Varhas resurser men också kundernas resurser. Det kan också leda till att man söker sig mer rättidigt till tjänster och att tillgången till tjänster blir snabbare.

Ibruktagandet av applikationen har varit en fin framgång för Varhas organisation, i synnerhet med tanke på Varhas samtidiga besparingsmål. Ibruktagandet av applikationen är ett bevis på Varhas innovativitet. Utvecklingen av applikationen är också ett bra exempel på positiva investeringar.

Revisionsnämnden påpekar att marknadsföringen av Varha-applikationen är verkningsfull då den samtidigt marknadsför hela organisationen.

Rekommendationer

Revisionsnämnden rekommenderar att kommunikationen om applikationens egenskaper och uppdateringar förstärks så att användarna har uppdaterad information om vilka tjänster som erbjuds i applikationen och hur man kan utnyttja den. Därtill rekommenderas det att marknadsföringen av applikationen fortsätter.

Revisionsnämnden anser det vara viktigt att integreringen i andra system utvecklas så att kunden kan hantera hela sin vårdväg med en applikation. Revisionsnämnden rekommenderar att man också utreder möjligheten att betala för tjänster via applikationen.

Revisionsnämnden rekommenderar att man skapar tydliga indikatorer för att bedöma applikationens verkningsfullhet med beaktande av till exempel besparingar, kundnöjdhet och minskande av kundbetjäning per telefon. Därtill ska förändringar i efterfrågan på tjänster och förverkligande av servicekedjor kontinuerligt följas upp.

Revisionsnämnden rekommenderar att man utreder alternativ för tilläggsfinansiering i utvecklingsarbetet efter 2026 när de statliga bidragen upphör. Det är dessutom tillrådligt att säkerställa att personalresurserna räcker för det fortsatta utvecklandet utan överdriven avhängighet av konsultarbete.

Revisionsnämnden rekommenderar att man säkerställer att applikationens användare alltid har tydliga anvisningar för fortsättningen när uträttandet av ärendet avslutas.

7 Revisionsnämndens sammanfattning av utvärderingsobservationerna gällande välfärdsområdesfullmäktigeperioden 2022-2025

Egentliga Finlands välfärdsområde bildades 1.7.2021 då lagstiftningen om inrättandet av välfärdsområden och reformen av ordnandet av social- och hälsovården samt räddningsväsendet hade fastställts. Tyngdpunkten i verksamheten 2021-2022 låg på de beredningsuppgifter som hänförde sig till inledande av välfärdsområdet. I praktiken inledde välfärdsområdet sin verksamhet vid ingången av 2023.

Revisionsnämnden har gjort en komprimerad sammanställning av de centralaste observationerna av de iakttagelser och observationer som framlagts under fullmäktigeperioden 2022-2025. Revisionsnämnden påpekar att utvecklandet av välfärdsområdets verksamhet ska grunda sig på långsiktighet och ständigt förbättrande. Revisionsnämnden ombesörjer kontinuiteten i sitt utvärderingsarbete och den fortsatta uppföljningen av utvärderingarna också över fullmäktigeperioderna och kommer även att följa upp hur observationerna i de tidigare utvärderingsberättelserna utvecklas.

Härnäst presenteras revisionsnämndens komprimerade sammanfattning av de centralaste utvärderingsobservationerna för fullmäktigeperioden 2022-2025.

Välfärdsområdets beredningsfas

- Framskridandet av och resursfördelningen för beredningen av välfärdsområdet låg efter på många delområden jämfört med de andra välfärdsområdena. I beredningen var man tvungen att fokusera endast på de obligatoriska, lagstadgade åtgärderna.
- Beredningsprojektets resursfördelning var knapp, vilket gjorde att projektet kom långsamt i gång. Beredningen av överföring av personal och rekrytering var försenade, vilket orsakade betydande ovisshet och belastning.
- I beredningsfasen fanns det inte tillräckligt med möjligheter att fundera på hur vårdkedjorna och verksamhetssätten kunde utvecklas till att vara mer kundorienterade och smidigare samtidigt som man planerade en omorganisering av verksamheten till välfärdsområdet.

- Vårdförhållningens organisationsstruktur har ändrats ett flertal gånger. I början av perioden lyfte revisionsnämnden upp att det finns en risk att splittrandet av beslutsfattandet kan leda till deloptimering mellan olika aktörer och till en försvagad kundsynvinkel. Man har i vårdförhållningen varit medveten om situationen och under perioden har man rättat till situationen genom ett flertal organisationsreformer och preciseringar av ansvar. Revisionsnämnden påpekar att det skulle vara orealistiskt att anta att ett så här stort reformprojekt genomförs utan korrigeringar som måste göras i organisationen i efterhand.
- Revisionsnämnden påminner att när vårdförhållningen inledde sin verksamhet orsakade den knappa resursfördelningen ett enormt tryck på att utveckla ett flertal funktioner samtidigt. Resursbristen i början syns fortfarande i verksamheten i form av fördröjda utvecklingsåtgärder och en ständig belastning av personalen. Revisionsnämnden påminde redan i utvärderingsberättelsen för 2022 att undantagstillståndet som belastar personalen inte kan fortgå länge på grund av mänskliga orsaker.

Igångsättande av vårdförhållningens verksamhet

- Uppnående av fördelarna med reformen fördröjdes bl.a. av separata kund- och patientdatasystem. Utvecklandet av ett gemensamt kund- och patientdatasystem och en gemensam registreringspraxis är grundläggande förutsättningar för att vårdförhållningens ledning, planering av verksamheten och ekonomin samt allokering av resurser ska grunda sig på rätt information. Avsikten är att ibruktageandet av de nya kund- och patientdatasystemen blir färdigt under 2025.
- De brister som hänför sig till systemen för faktureringsuppgifter orsakade rejält med manuellt arbete och utmaningar i Varhas kundfakturerings under 2023-2024.
- I utvärderingsberättelsen för 2023 ansåg revisionsnämnden att de allvariga fördröjningar i betalningsrörelsen som hade pågått länge var oskäligen för kunderna och avtalspartnerna. Enligt revisionsnämndens observationer har man dock fått situationen under kontroll, trots att man fortfarande är tvungen att utföra en stor mängd manuellt arbete. Situationen väntas också bli bättre i och med de kommande upphandlingarna av datasystem inom ekonomiförvaltningen.

Det ekonomiska läget

- Budgetarna för välfärdsområdets första verksamhetsår grundade sig mer på konstaterande av det dåvarande nuläget än på en styrande budget. I utarbetande av budgeten och ekonomiplanen har det funnits märkbara brister i uppgifterna.
- Varhas investeringsplan fokuserade i början av verksamheten på de projekt som då existerade och som man redan hade fattat beslut om i den specialiserade sjukvården. Investeringsplanen i det inledande skedet gav inte någon helhetsbild av välfärdsområdets investeringsbehov. Situationen har dock balanserats upp efter att verksamheten har etablerats och i och med ibruktagandet av det system som hänför sig till investeringar.
- Programmet för produktivitet och ekonomisk effektivitet som ska utarbetas för att balansera ekonomin och för att påvisa förmåga att sköta lån har haft en betydande inverkan på anpassandet av välfärdsområdets ekonomi. Revisionsnämnden anser det vara viktigt att de program för produktivitet och ekonomisk effektivitet som man fattar beslut om är innehållsmässigt sådana att man i verkligheten kan uppnå målen i dem. Även om man inte alldeles fullständigt uppnådde målet i euro, tycker revisionsnämnden att den utfallna situationen är en utmärkt prestation med beaktande av de mycket stora utmaningarna i den nuvarande verksamhetsomgivningen.
- Revisionsnämnden påminner dock att de besparingar som uppnåtts genom programmet för produktivitet och ekonomisk effektivitet oundvikligen inverkar på de tjänster som ordnas för kunderna och på tjänsternas kvalitet. Gällande dessa kan man bedöma besparingarnas faktiska effekter först senare.
- Revisionsnämnden ser flera positiva signaler i utvecklingen av välfärdsområdets produktivitet och verksamhet. Det är dock svårt att förutspå de slutgiltiga effekterna av de produktivetsåtgärder och utvecklingsåtgärder som redan har vidtagits. Detta framhäver det kontinuerliga utvecklandet av uppföljningen av välfärdsområdets ekonomi och satsningarna på det på flera olika nivåer inom verksamheten.
- Revisionsnämnden anser att utöver de kommande lönelösningarna utgör en eventuell prisstegring som sker genom konkurrensutsättningar av upphandlingsavtalen en betydande ekonomisk riskfaktor. Revisionsnämnden framhäver att man med tanke på riskhantering ska fästa särskild uppmärksamhet vid detta så att man kan undvika negativa överraskningar i mitten av budgetåret.

- I organiseringen av tjänster och användningen av köpta tjänster har det funnits olika praxis i de olika områdena i Egentliga Finland. Varha har strävat efter att förenhetliga sitt serviceutbud. När serviceutbudet kan förenhetligas ger det möjligheten att utvärdera det optimala produktionssättet.
- Revisionsnämnden fortsätter utvärderingen av den helhet som hänför sig till köpta tjänster. Framöver kommer revisionsnämnden att i sin utvärdering fördjupa sig på en mer detaljerad nivå gällande de centrala servicehelheterna. Revisionsnämnden vill säkerställa att organisationen har enhetliga, tydliga och genomskinliga verksamhetsmodeller för upphandling av köpta tjänster samt för beslutsfattandet och uppföljningen av användningen som hänför sig till upphandlingen. Dessutom vill revisionsnämnden säkerställa att man i upphandlingen av köpta tjänster beaktar Varhas särdrag, såsom skärgården och de långa avstånden samt tvåspråkigheten. Revisionsnämnden kommer dessutom att intensivt följa upp hur beräkningen av kostnaderna framskrider och utvärderar det separat vid behov.

Strategiarbete och målsättningar

- Servicestrategin för välfärdsområdet inleddes klart försenad med tanke på en smidig inledning av välfärdsområdets verksamhet samt jämfört med många andra välfärdsområden. Revisionsnämnden ansåg dock att den omfattande, öppna och delaktiggörande beredningen av servicestrategin var ett bra sätt att genomföra beredningen. Revisionsnämnden ansåg det vara viktigt att arbetet med servicestrategin avgränsas tydligt och att strategin ska styra då det görs val i serviceproduktionen.
- Servicestrategin godkändes i välfärdsområdesfullmäktige i november 2023. Detta fungerade som en grund för planeringen av servicenätet, vars bearbetning i huvudsak skedde 2024.
- Servicestrategin tog inte i sig ställning varken till resurserna eller till servicenätet. Enligt revisionsnämnden ökade det här risken för att de framtida resurserna inte möjliggör det praktiska genomförandet av de riktlinjer som dragits upp i servicestrategin. Den här risken är fortfarande aktuell.
- Revisionsnämnden påpekar att de målsättningar som man allt som allt har satt upp på olika nivåer i välfärdsområdet är många till antalet.

Tillgång till vård och service

- Revisionsnämnden framhäver att specialområdena inom den specialiserade sjukvården innefattar funktioner som är mycket olika, varvid deras inbördes jämförelse som sådan inte är ändamålsenlig. Köandets effekt på de personernas livskvalitet och hälsotillstånd som köar samt på kostnaderna på längre sikt varierar också stort beroende på personens individuella situation och den behövliga vården. Kösituationen i den specialiserade sjukvården har ställvis varit oroväckande ända sedan välfärdsområdets verksamhet inleddes. Trots utmaningarna framskrider situationen enligt revisionsnämndens åsikt gradvis i rätt riktning och under 2025 kommer situationen att utvecklas märkbart i en bättre riktning.
- Revisionsnämnden uppmanar välfärdsområdet att lösa de problem som hänför sig till platser för fortsatt vård vid jouren och konstaterar att de inte längre kan vara en överraskning för organisationen. När en kund väntar på en plats för fortsatt vård befinner kunden sig i praktiken på en dyr vårdplats och omfattas av oändamålsenlig vård. Dessutom försvårar en jourplats som är i onödig användning vården av en person som behöver en akut vårdplats. Revisionsnämnden kommer framöver att noggrannare följa upp hur utvecklingsarbetet som hänför sig till platser för fortsatt vård framskrider och den reella verkningsfullheten av de åtgärder som hänför sig till det.
- Inom socialservice har man utvecklat verksamheten bl.a. genom att förenhetliga arbetssätt samt genom att uppdatera och införa organisationens enhetliga arbetsanvisningar. Enligt revisionsnämndens synpunkt blir kvaliteten av den service som kunderna för jämnare efter att enhetliga anvisningar och verksamhetssätt implementeras och det dämpar eventuellt en okontrollerad kostnadsökning.
- Inrättandet av resultatgruppen för tjänster för barn, unga och familjer kommer för sin del i fortsättningen att stöda det multiprofessionella samarbetet inom organisationen. Revisionsnämnden framhäver dock att det multiprofessionella samarbetet vid varje ska situation basera sig på en genuin behovsprövning så att man kan fördela de knappa resurserna på det mest ändamålsenliga sättet.

- Under det senaste året har antalet beslut om placering i barnskyddet minskat och det gjordes också färre omhändertaganden än året innan. Inalles ökade dock antalet omhändertagna barn som omfattas av vård utom hemmet. De omhändertaganden som hade gjorts redan tidigare inverkar alltså på detta. Revisionsnämnden anser det också vara viktigt att klienter inom barnskyddet nu alla har utnämnda socialarbetare.
- Väntetiderna inom serviceboende med heldygnsomsorg har också kunnat förkortas. År 2024 var den målsatta tiden mindre än 90 dagar och utfallet var 53 dagar och således uppnåddes målet tydligt. Revisionsnämnden anser det betydande förkortandet av väntetiden vara bra, även om förkortandet i huvudsak uppnåddes genom att öka köpta tjänster. Den förkortade väntetiden anger dock att kundperspektivet blir beaktat i verksamheten vid sidan om det ekonomiska besparingstrycket.

Personal

- En av de mest centrala utmaningarna inom alla välfärdsområden är tillgången till personal. Med digitala tjänster och genom att utveckla servicemodellerna och tillämpa ett partnerskapstänk kan man påverka behovet av personal inom olika funktioner, men tillgången till personal förblir fortfarande en av de största riskerna gällande genomförande av servicestrategin.
- Revisionsnämnden anser att samarbetsförhandlingar som riktas till personalen i princip är beklagliga men nödvändiga med anledning av organisationens anpassningsbehov och den ekonomiska situationen.
- Revisionsnämnden påpekar att periodiseringen av välfärdsområdenas finansieringssystem, kriterierna för beviljande av fullmakten att uppta lån och till exempel de långa hyresavtalen med kommunerna har förorsakat Varha en situation där inledningen av samarbetsförhandlingarna har varit det enda faktiska sättet att anpassa ekonomin på kort sikt.
- Enligt revisionsnämndens synpunkt har situationen trots allt varit orimlig för personalen om man dessutom beaktar välfärdsområdets korta verksamhetstid och verksamhetens kontinuerliga utvecklingsbehov.

- Revisionsnämnden påminner efter flera genomförda samarbetsförhandlingar att den potentiella nyttan av besparingarna som fås från personalen minskar hela tiden.
- Enligt revisionsnämndens synpunkt har välfärdsområdets personal visat exceptionellt stor flexibilitet och anpasslighet i en osäker situation. Revisionsnämnden vill understryka att personalen är välfärdsområdets viktigaste resurs och att man bör ta hand om den.

Lokaler

- Revisionsnämnden konstaterade i utvärderingsberättelsen för 2022 att en tillräckligt noggrann kartläggning av det aktuella skicket på välfärdsområdets lokaler skulle genomföras så fort som möjligt. Enligt revisionsnämndens observationer har man kunnat göra kartläggningen med en mycket snabb tidtabell. Riktlinjerna i servicestrategin styr genomförandet av reparations- och ersättningsinvesteringar i lokaler.
- Beträffande lokalerna håller välfärdsområdet på och utför betydande minskningar i och effektiviseringar av användningen av lokaler. Revisionsnämnden anser det vara viktigt att man avstår från oändamålsenliga lokaler. Enligt revisionsnämndens synpunkt ska de åtgärder som hänför sig till lokaler vara en klar förlängning av de beslut som anknyter till servicestrategin och servicenätet.

Datasystem och informationshantering

- Enligt revisionsnämnden ska välfärdsområdet sätta tillräckligt med resurser på ledning genom information och analysutveckling. Välfärdsområdets ledning ska ha en stark förståelse av de olika serviceformernas och -stigarernas kostnads- och helhetseffekter samt en klar uppfattning om den framtida utvecklingen av verksamhetsfältet för välfärdsområdets service. Enligt revisionsnämndens synpunkt har man gått märkbart framåt i kunskapsbaserad ledning under den innevarande fullmäktigeperioden. Revisionsnämnden anser att utvecklandet av kunskapsbaserad ledning inom välfärdsområdet är målinriktat och systematiskt. Utvecklandet kan ha betydande positiva effekter på välfärdsområdets verksamhet, förutsatt att man kan allokera tillräckliga resurser till utvecklandet av verksamheten.
- Ur ICT-synvinkel har de mest betydande projekten varit förknippade med en så snabb sammanslagning av kund- och patientdatasystemen samt deras databaser som möjligt. Sammanslagningsprocessen har inte inletts förrän i slutet av 2022 och ibrukttagandena borde mestadels vara utförda under 2025. Revisionsnämnden förhåller sig i det här skedet med förbehåll till förverkligandet av och tidtabellen för den ekonomiska besparingspotentialen. Revisionsnämnden påminner dock att orsaken till att sammanföra och förnya systemen är i första hand att underlätta det operativa arbetet och att frigöra tidsresurser till övrig verksamhet, inte den eventuella besparingspotential som fås av systemen. Förverkligandet av besparingspotentialen kan konstateras först under de kommande åren.
- Revisionsnämnden uppmanar till att säkerställa att det satsas på utbildning och fortsatt stöd för användarna även efter ibrukttagandet av kund- och patientdatasystemen. Revisionsnämnden lyfter fram i synnerhet smidig och fortlöpande utbildning av vikarier och tillgång till användarkoder som ett viktigt utvecklingsobjekt.
- Fördröjningen av välfärdsområdets helhetsberedning har inverkat också på fördröjningarna i igångsättande av datasystemprojekten. Integrationen och sammanslagningen av datasystemen vid sidan av det övriga kund- och utvecklingsarbetet har utgjort en betydande operativ risk för välfärdsområdet på kort och medellång sikt. Det har haft betydande effekter på fördröjningarna i tidtabellerna för utvecklandet av verksamheten och på byggande av gemensamma tillvägagångssätt i Varha.

- Varha har i slutet av 2024 publicerat en applikation för uträttande av ärenden (Varha-applikationen) som är riktad till invånarna. Med hjälp av den strävar man efter att minska den kundservice som sker per telefon och att göra kundkontakterna smidigare. Enligt revisionsnämndens synpunkt har projektet avancerat snabbt och med hjälp av applikationen kan man märkbart effektivera välfärdsområdets verksamhet. Det kan också leda till att man söker sig mer rättidigt till tjänster och att tillgången till tjänster blir snabbare.
- Ibruktagandet av Varha-applikationen har varit en fin framgång för Varhas organisation, i synnerhet med tanke på Varhas samtidiga besparingsmål. Ibruktagandet av applikationen är ett bevis på Varhas innovativitet. Utvecklingen av applikationen är också ett bra exempel på effektfulla investeringar.
- Revisionsnämnden anser också att de senaste initiativen gällande utnyttjande av artificiell intelligens är positiva. Revisionsnämnden påminner att man bör kunna reservera tillräckligt med resurser för utvecklingsarbetet så att de nya arbetsverktygen inte blir separata helheter utan så att de kan kombineras till att bli en del av processerna för den praktiska verksamheten.