

VÄLFÄRDSOMRÅDESBERÄTTANDENS UTREDNINGAR OCH ÅTGÄRDER ANGÅENDE DE IAKTTAGELSER OCH REKOMMENDATIONER SOM FRAMFÖRTS I UTVÄRDERINGSBERÄTTANDE

3 Utvärdering av beredningen

3.1 Velfärdsområdets beredning

Storleken av den fasta personal som beredde reformen under 2022 var mycket ringa. Resursfördelningen verkar i efterhand granskad otillräcklig. Överföringen av tjänsterna verkar relativt sett ha fått mindre uppmärksamhet med tanke på dess vikt och betydelse.

Samordningen sektionerna emellan verkar ha varit mycket bristfällig trots sektionsordförandenas regelbundna sammanträden. Sektionernas arbete skedde i mycket olika takt i förhållande till den färdplan som skulle genomföras. Omfattningen av sektionernas ansvarsområden varierade stort. För en del sektioner sköts resultaten upp till 2023.

De personer som utsetts att handha beredningsarbete skötte beredningsuppgifterna vid sidan av sitt ordinarie arbete. Också sektionsordförandenas arbetsinsats utfördes på deltid. De överlåtande organisationerna (kommunerna) drog mot slutet av år 2022 bort personer som deltagit i beredningen från beredningsarbetet, vilket bidrog till att bromsa upp beredningen. De personer som hade utsetts att handha beredningsarbete hade med andra ord rätt så begränsade möjligheter att faktiskt ägna sig åt beredningen.

Under beredningsarbetets gång byttes beredande tjänsteinnehavare framför allt i de mest betydelsefulla sektionerna.

3.1.1 Beredningsarbetet per sektion

HR-sektionen

Förberedelserna inför överföringen av anställda var till vissa fullständigt väsentliga delar bristfällig eller otillräcklig. I synnerhet kände man före årsskiftet i vissa fall inte till chefrelationerna eller arbetslokalerna för de anställda som skulle överföras.

— *Vi rekommenderar att velfärdsområdets ledning fäster uppmärksamhet vid personalens håll- och attraktionskraft inom branschen, ledning, planering av arbetsskift samt flexibilitet i arbetet och självstyrning.*

HPK Palvelut Oy och systemleverantören CGI hade kännbara svårigheter att få till stånd ibruktagande av system. De digitala konveteringskörningarna genomfördes i augusti och september 2022. Det system dit uppgifterna skulle överföras kunde tas i bruk först i januari 2023. Personalförändringar (uppgifter om nyanställda och om anställda som slutat) under tiden mellan konveteringskörningarna och januari månad matades manuellt in i Exceltabeller, därifrån HPK Palvelut Oy manuellt överförde uppgifterna i digital form. Det förekom betydande förseningar, felaktigheter och brister i överföringen av data.

Det i januari 2023 ibruktagna systemet för personaladministration var bristfälligt i fråga om sitt datainnehåll vid tidpunkten för inledandet av verksamheten, och det tog anmärkningsvärt lång tid att göra systemet up-to-date. HPK Palvelut Oy och CGI har fortfarande (8/2023) inte till alla delar lyckats genomföra lagstadgade justeringar i personalförvaltningens datasystem. Så är till exempel formulären för arbetsavtal och tjänsteförordnanden inte up-to-date. Under början av år 2023 var man tvungen att utföra en stor mängd kontroller och korrigeringar manuellt. Organisationens kostnadsställeuppgifter, uppgifter om anställda som flyttas över, nya chefskap och uppgifter om enheter är något som man gick igenom manuellt i december 2022, när de ledande tjänsteinnehavare som anställts vid välfärdsområdet började.

Även om det förekom stora svårigheter med systemen och med processerna för överföring av uppgifter, förberedde man i så stor utsträckning som möjligt cheferna och personalen på genomförandet av övergången och på användningen av de system som skulle tas i bruk. Det ordnades mycket introduktion och utbildningar. Det började ordnas förändringscoachning för både chefer och hela personalen redan i oktober 2021. Det har hållits en hel del utbildningar och informationsmöten också efter att välfärdsområdet kom igång med verksamheten. Så till exempel ordnas informationsmöten för personalen fortfarande regelbundet, likaså tillställningar för chefer. Målet är att man ska förankra och anamma en gemensam verksamhetskultur.

Data på dagsnivå och på långtidsnivå som behövs i chefsarbetet och inom ledningen och som ingår i serviceavtalet mellan HPK Palvelut Oy och välfärdsområdet är ännu heller inte tillgängliga. HPK Palvelut Oy har emellertid redan kommit vidare med den PowerBi-lösning som var avsedd att bli tillfällig och som väntas vara i användning hösten 2023. Forskningen visar entydigt att rättidiga personaldata är av betydelse i strategiskt ledarskap, och beslutsfattandet borde alltid vara baserat på sådana. Ledarskap som bygger på personaldata stöder ansträngningarna att nå de strategiska målen och det kontinuerliga utvecklandet av personalen och arbetskollektivet.

Produktionen och utvecklandet av HR-processer har som genomsyrande mål att personalförvaltningen i all sin verksamhet för sin del säkerställer verksamhetsförutsättningarna för välfärdsområdets kärnfunktioner och att stödja beslutsfattandet, ledarskapet och chefsarbetet konkret.

År 2023 har bestått i ett intensivt beredningsarbete i fråga om de praktiska verksamhetsprocesserna, och redskap och verksamhetsmodeller som man använder till vardags börjar vara klara. Det underlättar i hög grad smidigheten i kärnverksamheten. Processen att ta i bruk personalförvaltningens datasystem har avancerat, och systemen torde bli klara för användning hösten 2023. I praktiken betyder det bland annat finslipning av rekryteringssystemet och att man tar i bruk ett system för kompetensstyrning. Med hjälp av kompetensstyrningssystemet insamlas uppgifter om den kompetens som behövs och om den befintliga kompetenspotentialen. Med systemet kartläggs också organisations styrkor och utvecklingsobjekt i och med intervjuer vid anställningsförhållandets början och slut.

Strävan är att lyfta fram organisationens styrkor och att identifiera utvecklingsobjekt så att man ska kunna främja tillgången på personal samt håll- och attraktionskraften. Det satsas på samverkan mellan arbetsgivaren och personalorganisationerna så att välfärdsområdet genuint skulle kunna vara en arbetsgivare med erkänt bra och rättvis personalpolitik.

Utvecklingsprojekt

Av verksamhetsberättelsen framgår inte vilka listade projekt som har grundats specifikt för välfärdsområdets behov och vilka som eventuellt har överförts från kommunerna. Det är i och för sig bra att

projektarbetet har kunnat föras framåt under 2022. I verksamhetsberättelsen saknas i synnerhet en helhetsbild av pågående och fortlöpande utvecklingsprojekt inom välfärdsområdet.

— *Vi rekommenderar att välfärdsområdesstyrelsen i kommande verksamhetsberättelser beskriver projektens övergripande situation, inklusive nya projekt som startats under året, pågående projekt samt slutförda projekt jämte huvudresultat.*

Projektarbetet skedde år 2022 underställt de östnyländska kommunerna, men projektens mål och verksamhet tog sikte på välfärdsområdets start. Välfärdsområdet tog över projekten först vid början av år 2023. Uppföljningen av projekten (för verksamhetens och ekonomins vidkommande) skedde alltså år 2022 inte genom välfärdsområdets försorg.

Sedan 1.1.2023 har man för den ekonomiska uppföljningen av projekt i bokföringen haft separata kalkyl-id:n i bokföringen, och de följs upp allt efter behov.

Uppföljningen av välfärdsområdets projekt (mål, delmål, tidsplan, framsteg) genomförs med hjälp av ministeriets projektrapportering. Ansträngningarna att bilda sig en helhetsuppfattning om projekten har försvårats av att välfärdsområdet inte har ett system för projektuppföljning. Projekten knyts framdeles från att ha hört till en särskild projektorganisation till utvecklingstjänsterna och därigenom får man en bättre lägesbild av välfärdsområdets helhetsutvecklande. Det bidrar också till att utvecklingsarbetet inklusive dess projekt ska betjäna både social- och hälsovårdsväsendet och räddningssektorn.

Sektionen för förvaltnings-, ekonomi-, lokal- och stödtjänster

Rekryteringen till ledande tjänster efter valet av välfärdsområdesdirektör verkar ha framskridit långsamt, eftersom de direktörer som anställts inledde sitt arbete under december och till vissa delar först 2023.

Den stora omsättningen av ekonomiexperter och arbetsinsatserna på deltid under 2022 ledde till snävare ekonomikompetens inom beredningsorganen.

— *Vi rekommenderar att välfärdsområdesstyrelsen fäster uppmärksamhet vid ekonomikompetens och -expertis i tillräcklig utsträckning.*

Välfärdsområdet har sedan början av 2023 haft en fungerande enhet för ekonomitjänster.

Ekonomitjänsterna har organiserats avseende personal, uppgiftsbeskrivningar, dataprogram och processer och kan inte jämföras med situationen i beredningsstadiet.

Rekryteringar till välfärdsområdets ekonomitjänst har gjorts vintern och våren 2023, och de poster som har varit vakanta har kunnat besättas. I och med rekryteringarna har den ekonomiska kompetensen och resurstilldelningen stärkts jämfört med 2022 års beredningsstadium.

Sektionen för kommunikation och delaktighet

— *Vi rekommenderar att välfärdsområdesstyrelsen fäster särskild uppmärksamhet vid kommunikation och vid att trygga tillräckliga resurser inom kommunikationen till både kunder och intressenter.*

— *Vi rekommenderar att man genomför en kundnöjdhetsenkät i vilken man utreder hur kommunikationen har nått ut till kunderna och hur personalen har upplevt den interna kommunikationen.*

Kommunikationsenhetens rekryteringar fullbordades under 2023 års första hälft, och verksamhetsmodeller och processer utvecklas ständigt. Situationen skiljer sig på ett avgörande sätt från den år 2022.

Det ska genomföras kundnöjdhetsenkäter om kommunikationen.

Sektionen för kontaktytor

— *Vi rekommenderar att välfärdsområdesstyrelsen utreder om effekterna av att avtal inom tredje sektorn inte förnyades har utvärderats.*

— *Vi rekommenderar att ledningen för välfärdsområdet uppmärksammar kommunernas och välfärdsområdenas samarbete och ömsesidiga kommunikation, i synnerhet med beaktande av hälso- och välfärdstjänsterna.*

Både vid kommunerna i Östra Nyland och vid välfärdsområdet har man under år 2022 och under den första hälften av år 2023 lyckats rekrytera de personer som ska ansvara för främjandet av hälsa och välfärd, och de har bildat nätverk regionalt. Samarbetet har igångsatts för de lagstadgade samarbetsgruppernas och den regionala välfärdsberättelsens och -planens vidkommande. Det har ordnats ett flertal samarbetsträffar mellan den östnyländska kommunledningen och välfärdsområdets ledning vintern och våren 2023 i syfte att upprätta ett strategiskt samarbetsavtal.

IKT-sektionen

— *Vi rekommenderar att välfärdsområdesstyrelsen utreder huruvida man satsade tillräckligt på beredningen av implementeringen av ärendehanteringssystemet och om den utvalda leverantören hade förbundits till den önskade tidtabellen.*

Den tid och de resurser som stod till förfogande för planeringen och beredningen av ibruktagandet av ärendehanteringssystemet var mycket begränsade. Konkurrensutsättning av ärendehanteringssystemet skulle inte ha varit realistiskt i ett läge där välfärdsområdet inte förfogade över tillräcklig sakkunskap och upphandlingskompetens. Anskaffning av ärendehanteringssystemet genom Kommunernas Tiera Ab möjliggjorde ibruktagande av ett ärendehanteringssystem så snabbt som överhuvud var möjligt. Den leverantör som valdes utfäste sig genom avtal att hålla sig till en viss tidsplan, men utmaningen var den att också välfärdsområdet hade ont om tillgängliga personalresurser och kompetens, vilket betydde att leverantören för sin del inte kunde gå vidare förrän välfärdsområdet hade gjort sitt för att uppfylla sina egna, avtalsenliga åtaganden i anslutning till processen att ta i bruk ärendehanteringssystemet.

3.1.2 Beredning av välfärdsområdets strategi

Revisionsnämnden noterar att servicestrategin och beslutet om servicenivå ännu inte har slutförts.

— *Vi rekommenderar att strategierna ska vara enkla att hitta på välfärdsområdets webbplats.*

Servicestrategin och servicenivåbeslutet kommer att finnas på välfärdsområdets och räddningsverkets webbsidor när de är klara.

3.2 Ekonomi och bokslut

— *Revisionsnämnden rekommenderar att man inom beslutsfattandet ordnar organens sammanträden kostnadseffektivt så att de har ett mer omfattande innehåll. Dessutom ska processen för utbetalning av arvoden och dess korrekthet säkerställas bättre än förut.*

År 2022 hade välfärdsområdesstyrelsen möte varje vecka och välfärdsområdesfullmäktige allt som allt tio gånger. Det fanns en stor mängd ärenden att fatta beslut om, och beredningen var hektisk. Sedan början av 2023 har välfärdsområdesstyrelsen haft möte varannan vecka och välfärdsområdesfullmäktige omkring en gång i månaden. Nämnderna och påverkansorganen kom igång i huvudsak våren 2023. När det inte finns ärenden att behandla ställs mötet in.

Betalningen av arvoden sköts genom HPK Palvelut Oy:s förmedling så att protokollen och resekostnadslistorna skickas till lönekontoret via serviceportalen. Tyvärr har det förekommit brister i fråga om arvodenas korrekthet, och felen rättas till när de uppdagas.

3.3 Intern kontroll och riskhantering

— *Vi rekommenderar att välfärdsområdesfullmäktige implementerar fler rapporter gällande riskhantering, så att ledningen regelbundet får aktuell information om läget för riskhanteringen, identifierade risker och genomförande av riskhanteringsåtgärder. På det här sättet kan man säkerställa att beslutsfattandet baseras på heltäckande och aktuell riskinformation.*

I revisionen har det framkommit att rutinerna för godkännande av inköpsfakturer har varit varierande i beredningsskedet och att man inte har fått godkännandeuppgifter för alla inköpsfakturer. Rutinerna för godkännande av inköpsfakturer ska i fortsättningen uppmärksammas, så att alla inköpsfakturer blir godkända i enlighet med anvisningarna. Revisionsnämnden anmärker att alla promemoriaverifikat i fortsättningen ska godkännas.

Välfärdsområdet hade inte ett program för inköpsreskontra till sitt förfogande under beredningsstadiet. År 2023 sker sakgranskningen och godkännandet av inköpsfakturer i systemet Rondo. Det finns fastställda roller för sakgranskare och godkännare i systemet. En och samma person kan inte vara både sakgranskare och godkännare av samma räkning.

4 Sammanfattning och slutsatser

Revisionsnämnden anser att överföringen av serviceproduktionen tekniskt sett är lyckad. Det finns dock ännu tecken på att servicenivån inte har överförts till en tillräcklig nivå. Revisionsnämnden rekommenderar att välfärdsområdet fäster uppmärksamhet vid att höja servicenivån.

— *Vi rekommenderar att man inom välfärdsområdet bedömer huruvida de nuvarande verksamhetsmodellerna och systemen är tillräckliga och fungerar, jämfört med målsituationen. Till denna analys borde man bifoga riskutvärderingarna samt utarbeta en prioriterad åtgärdsordning, i vilken man beaktar tiden och kostnaderna som de korrigerande åtgärderna kräver. Analysen bör uppdateras minst en gång per år jämte relaterade riskutvärderingar.*

— *Inom välfärdsområdet börjar man genomföra regelbundna nöjdhetsenkäter bland personalen och kunderna, ordna fungerande respons- och utvecklingskanaler för båda grupperna och se till att den implementerade anmälningskanalen fungerar samt att man uppmuntrar till ändamålsenlig användning av alla kanaler.*

Det stadium där man tar kontroll över verksamheten fortsätter ännu år 2023, låt vara att tonvikten håller på att flyttas över från konsolidering till utvecklande. Faktaunderlaget har varit bristfälligt i inledningsfasen, vilket för sin del har försvårat förenhetligandet av servicenivån och stärkandet av primärnivån.

Välfärdsområdet är i färd med att ta i bruk ett kvalitetssystem i syfte att utveckla verksamhetsmodeller och system, så att man säkerställer beaktandet av alla synvinklar och en prioriterad åtgärdsordning baserad på en riskkartläggning. Statens specialersättning kan användas för detta ändamål åren 2023–2025.

Feedback- och nöjdhetsenkäterna för välfärdsområdets kunder och personal har beretts i enlighet med nationell standard och beaktande tvåspråkigheten. Det är för tillfället möjligt att ge kundfeedback via webbplatsen, men man håller på att förbereda en konkurrensutsättning av ett egentligt feedbacksystem i syfte att förbättra delaktigheten. En enkät om arbetstillfredsställelsen bland personalen genomfördes för första gången sommaren 2023. Koncern- och strategitjänsterna kommer att genomföra en gemensam enkät för organisationens interna kunder.