



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

UUDENMAAN MAAKUNNAN PERUSTAMISEN ESIVALMISTELU: VALTIONAVUSTUKSEN KÄYTÖN RAPORTTI

Uudenmaan liiton julkaisu E 231 - 2020

Uudenmaan liiton julkaisu E 231 – 2020
ISBN 978-952-448-536-4
ISSN 2341-8885

Verkkajulkaisu
Helsinki 2020

Uudenmaan liitto // Nylands förbund
Helsinki-Uusimaa Regional Council

Esterinportti 2 B • 00240 Helsinki • Finland
+358 9 4767 411 • toimisto@uudenmaanliitto.fi • uudenmaanliitto.fi

KUVAILULEHTI

Julkaisun nimi

Uudenmaan maakunnan perustamisen esivalmistelu: Valtionavustuksen käytön raportti

Julkaisija

Uudenmaan liitto

Raportin laatija

Inka Tikkanen

Julkaisu vuosi

27.1.2020

ISSN | ISBN

2341-8885 | 978-952-448-536-4

Kieli

suomi

Sivuja

18 (sivut 6-24)

Tiivistelmä

Valtionvarainministeriö on myöntänyt Uudenmaan liitolle yhteensä noin 14,5 miljoonaa euroa maakunnan perustamiseen liittyvää esivalmisteluavustusta vuosina 2017 ja 2018. Raportin tarkoitus on osoittaa valtionavustuslain 13 §:n mukaisesti se, että valtionavustus on käytetty ainoastaan valtionavustuspäätösten mukaiseen tarkoitukseen.

Uusimaa2019 -hankkeen tavoitteena oli valmistella Uudenmaan maakunnan toiminnan ja hallinnon käynnistämistä sekä suunnitella, rakentaa ja yhdistää palveluita niin, että uusi maakunta voisi aloittaa toimintansa ajallaan. Tavoitteena oli varmistaa turvallinen siirtymä uuteen maakuntaan ja toisaalta hyödyntää mahdollisuus palveluiden uudistamiselle. Valmistelua toteutettiin päämäärätietoisesti ja systemaattisesti huolimatta lainsäädännön sisältöihin, lakien hyväksymiseen, aikatauluihin ja valmistelurahoitukseen liittyvistä epävarmuuksista.

Valmistelun suunnitelmaluonnoksia ja tuloksia käsiteltiin ja työstettiin hankkeen laajassa ohjaus- ja työryhmäverkostossa, johon työhön osallistui erittäin laaja joukko asiantuntijoita ja esimiehiä uudistuksen kohde- ja sidosorganisaatioista oman työnsä ohella, ilman korvausta. Näin ollen voi perustellusti todeta, että hankkeen tulokset ovat syntyneet kattavan, verkostomaisen työn tuloksena.

Tässä valtionavustuksen käytön raportissa ja sen tiivistelmässä on selostettu tarkemmin paitsi Uusimaa2019 -hankkeen taloutta, myös hankkeen etenemistä, toteutusta ja tuloksia sekä johtopäätöksiä.

Avainsanat (asiasanat)

Uusimaa, maakunta, sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus

PRESENTATIONSBLAD

Publikation

Beredning av Nylands landskap, förberedande fas: Rapport över användning av statsunderstöd

Utgivare

Nylands förbund

Rapporten är utarbetad av

Inka Tikkanen

Utgivningsdatum

27.1.2020

ISSN | ISBN

2341-8885 | 978-952-448-536-4

Språk

finska

Sidor

18 (sidor 6-24)

Sammanfattning

Finansministeriet har åren 2017 och 2018 beviljat Nylands förbund sammanlagt ca 14,5 miljoner euro statsunderstöd för preliminär beredning av inrättandet av landskap. Den här rapportens syfte är att i enlighet med statsunderstödslagens 13:e § visa, att statsunderstödet enbart har använts för det syfte som avses i besluten om statsunderstöd.

Projektet Nyland2019 hade som mål att bereda igångsättandet av Nylands landskaps verksamhet och förvaltning samt planera, bygga och kombinera tjänster så, att det nya landskapet kunde börja sin verksamhet i tid. Målet var att säkerställa en trygg övergång till det nya landskapet och samtidigt utnyttja chansen att förnya tjänsterna. Beredningen genomfördes målinriktat och systematiskt trots osäkerhetsfaktorerna som hängde samman med lagstiftningens innehåll, godkännandet av lagarna, tidtabellerna och beredningens finansiering.

Beredningens planer och resultat behandlades och bearbetades i projektets omfattande styr- och arbetsgruppsnätverk, och en ansenlig mängd sakkunniga och chefer från reformens mål- och intressentgruppsorganisationer deltog i arbetet vid sidan om sitt eget arbete, utan ersättning. Således är det motiverat att konstatera, att projektets resultat har uppkommit som ett resultat av ett omfattande nätverkssamarbete.

I den här rapporten över användningen av statsunderstöd och i dess resumé beskrivs förutom projektets ekonomi, också projektets etapper, hur det genomfördes samt dess resultat och slutsatser.

Nyckelord (ämnesord)

Nyland, landskap, social- och hälsovårdens reform

SISÄLLYS

| | |
|---|-----------|
| 1 Raportin tarkoitus | 6 |
| 1.1. Valtionavustuksen käyttö ja sen raportointi..... | 6 |
| 1.2. Valtionavustuspäätökset | 6 |
| 1.3. Avustuksen myöntämisen ehdot ja hakemusten mukaiset avustuksen käyttökohteet päätöksittäin | 7 |
| 2 Toteutus | 8 |
| 2.1. Yleiskuva | 8 |
| 2.3. Käytetty avustus ja toteutuneet omavastuuosuudet päätöksittäin | 8 |
| 2.4. Omavastuuosuuksista..... | 9 |
| 2.5. Toteutuneet kustannukset..... | 10 |
| 2.6. Talouden ja toiminnan ohjaus ja -seuranta | 10 |
| 2.6. Uusimaa2019 -yleishankkeen päävaiheet ja tekijät | 11 |
| 2.6.1. Esisuunnitteluvaihe | 12 |
| 2.6.2. Suunnitteluvaihe | 15 |
| 2.6.3. Päätämismvaihe | 18 |
| 2 Tavoitteet ja saavutukset | 20 |
| 3 Dokumentointi, asiakirjojen säilytys ja arkistointi | 21 |
| 4 Oppeja ja palautteita | 22 |
| Liiteluettelo | 24 |

1 Raportin tarkoitus

Valtionvarainministeriö on myöntänyt Uudenmaan liitolle yhteensä noin 14,5 miljoonaa euroa maakunnan perustamiseen liittyvää esivalmisteluavustusta vuosina 2017 ja 2018. Uudenmaan liitto vastaa esivalmisteluavustuksen käytön raportoinnista valtionvarainministeriölle. Uudenmaan liiton tulee noudattaa maakuntien esivalmisteluavustuksen käytön raportoinnissa valtionavustuslaissa, valtionavustuspäätöksissä ja jäljempänä mainitussa ohjeessa kirjattua.

1.1. Valtionavustuksen käyttö ja sen raportointi

Esivalmisteluavustuksen raportointi tehdään yhtenä kokonaisuutena. Raportin tarkoitus on osoittaa valtionavustuslain 13 §:n mukaisesti se, että valtionavustus on käytetty ainoastaan valtionavustuspäätösten mukaiseen tarkoitukseen.

Valtiovarainministeriö antoi 20.3.2019 maakuntien liitoille valtionavustuslain 37 §:n mukaisen tarkemman ohjeen valtionavustuksen saajalle. Ohjeen mukaan valtionavustuslain (688/2001) 13 §:n perusteella valtionavustus saadaan käyttää ainoastaan valtionavustuspäätöksen mukaiseen tarkoitukseen. Ohjeen mukaan edelleen valtionvarainministeriön tekemien valtionavustuspäätösten mukaan avustuksia on saanut käyttää vain maakunnan perustamisen esivalmisteluun. Avustuksena myönnettyä rahoitusta ei ole saanut käyttää muihin käyttötarkoituksiin.

Valtiovarainministeriö ei ole asettanut raportoinnille määrämuotoa.

1.2. Valtionavustuspäätökset

Uudenmaan liitolle on myönnetty valtionavustusta maakunnan perustamisen esivalmisteluun seuraavasti:

| Päätöspvm | Avustuksen suuruus (€) | Omavastuuosuus | Omavastuuosuuden suuruus (€) |
|-----------------|------------------------|----------------|------------------------------|
| 27.3.2017 | 80 000 | 30 % | 34 286 |
| 5.7.2017 | 1 795 690 | 10 % | 199 521 |
| 25.10.2017 | 3 046 247 | 10 % | 338 472 |
| 16.2.2018 | 2 488 155 | 10 % | 276 461 |
| 27.6.2018 | 2 602 405 | 5 % | 136 969 |
| 27.9.2018 | 4 461 362 | 0% | 0 |
| Yhteensä | 14 473 859 | | 985 709 |

Kaikkien päätösten viite oli VM/256/02.02.06.09/2017

1.3. Avustuksen myöntämisen ehdot ja hakemusten mukaiset avustuksen käyttökohteet päätöksittäin

Annetuissa valtionavustuspäätöksissä rahoituksen käytön ehtoja on kuvattu suppeasti. Päätöksissä on todettu, että avustusta on myönnetty hakemuksesta ennalta hyväksytyihin ja määriteltyihin kustannuksiin. Myöntämisen ehtona oli, että maakunnan liitto sitoutuisi toteuttamaan toimenpiteet hakemuksessa esitetyn mukaisesti. Valtionavustuksen suunnitellut käyttökohteet on kuvattu valtionavustushakemuksissa yleisellä tasolla. Tämä ilmenee alla olevasta taulukosta.

| Päätös-pvm | Avustuksen suuruus | Hakemusten mukaiset avustuksen käyttökohteet |
|------------|--------------------|---|
| 27.3.2017 | 80 000 | ICT-, tila- ja henkilöstöasioiden selvittämiseen sekä väliaikaishallinnon pystyttämiseen tarvittavia lisämäärärahoja (henkilöstö- ja ostopalvelumenoja), toukokuussa todennäköisesti Finlandia-talolla järjestettävä sarja (5-7 kpl) osallistavia työseminaareja henkilöstön ja sidosryhmien kanssa. |
| 5.7.2017 | 1 795 690 | Maakunnan toiminnan ja hallinnon käynnistämisen valmistelu -hankekorien käynnistys hakemuksen liitteenä olleen hankesuunnitelman mukaisesti. Hankekorit: <ul style="list-style-type: none"> • Siirtymävaiheen läpivienti • Konserni-, hallinto- ja ohjaustoimintojen luominen • Back-office toimintojen luominen • Järjestämistoimintojen rakentaminen • Liikelaitosten muodostaminen Lisäksi projektin ja väliaikaishallinnon tarvitsemat välittömät operatiiviset tukipalvelut sekä jatkuvat kustannukset, kuten vuokrat, kalusto ja työvälineet sekä suorien palkkakulujen lisäksi muut henkilöstömenot. |
| 25.10.2017 | 3 046 247 | Maakunnan toiminnan ja hallinnon käynnistämisen edellyttämät toimenpiteet maakuntavalmistelun pidentyneen esivalmistelun aikana Uusimaa2019 -hankkeen hankekoreissa <ul style="list-style-type: none"> • Konserni-, hallinta ja ohjausrakenne • Back office -toiminnot • Järjestämistoiminto • Liikelaitos/liikelaitokset Lisäksi maakunnan perustamisen esivalmisteluvaiheen operatiiviset tehtävät ja hankkeen juoksevat kulut (palveluiden ostot; aineet, tarvikkeet ja tavarat; vuokrat; muut sekalaiset kulut). |
| 16.2.2018 | 2 488 155 | Maakunnan toiminnan ja hallinnon käynnistämisen valmistelu ajalla 1.1.2018 – 31.5.2018 Uusimaa2019 -hankkeen hankekoreissa <ul style="list-style-type: none"> • Konserni-, hallinta ja ohjaustoiminnot • Konserniresurssit • SOTE-järjestämistoiminto • SOTE-liikelaitos • Turvallisuustoimiala • Elinvoimatoimiala Lisäksi maakunnan perustamisen esivalmisteluvaiheen operatiiviset tehtävät ja hankkeen juoksevat kulut (palveluiden ostot; aineet, tarvikkeet ja tavarat; vuokrat; muut sekalaiset kulut). |
| 27.6.2018 | 2 602 405 | Uusimaa2019 -yleishankkeen henkilöstömenot, palveluiden ostot, matka- ja majoituskustannukset, tilavuokrat ja muut kulut (mm. aineet, tarvikkeet ja tavarat). |
| 27.9.2018 | 4 461 362 | Uusimaa2019 -yleishankkeen henkilöstömenot, palveluiden ostot, matka- ja majoituskustannukset, tilavuokrat ja muut kulut (mm. aineet, tarvikkeet ja tavarat). |

2 Toteutus

Uudenmaan liitto toteutti sote- ja maakuntauudistuksen alueellista valmistelua tilanteessa, jossa uudistusta koskevia lakeja ei oltu hyväksytty. Valmistelun perustana olivat Juha Sipilän hallituksen eduskunnalle tekemät lakiesitykset sekä valtiovarainministeriön Uudenmaan liitolle osoittamat, valmisteluun kohdennetut valtionavustuspäätökset.

Uudenmaan liiton sote- ja maakuntauudistukseen liittyvä esivalmistelutehtävä oli yleisluontoinen ja laaja-alainen. Uudenmaan liiton maakuntahallitus totesi 20.8.2019 § 148 katsovansa, että maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelussa oli kyseessä aluekehittämislainsäädännön mukainen tehtävä ja mitä suurimmassa määrin maakunnallinen edunvalvonta, jotta Uudenmaan asema kansallisen tason uudistuksessa voitiin turvata. Uudenmaan liiton jäsenkuntia edustava maakuntavaltuusto hyväksyi Uudenmaan liiton osalta maakuntauudistukseen liittyvät valmistelutehtävät ja niitä koskevat talousarviot. Maakunnan liiton toimivalta valmistelutehtävässä oli näin ollen vahvistettu jäsenkuntien edustajien päätöksillä.

2.1. Yleiskuva

Valtionavustuksen käyttöä ei ole sidottu kussakin päätöksessä mainittuun ajankohtaan, vaan eri päätöksillä myönnettyjen esivalmisteluavustusten käyttö on ollut mahdollista vuoden 2019 loppuun saakka. Valtionavustuksen käyttöä koskeva raportti on toimitettava valtiovarainministeriöön viivytyksettä käyttötarkoituksen mukaisten toimien asianmukaisen päättämisen jälkeen, kuitenkin viimeistään 29.2.2020.

2.3. Käytetty avustus ja toteutuneet omavastuuosuudet päätöksittäin

Esivalmistelun avustuksen käyttö raportoidaan päätöksittäin, koska omavastuuosuus on eri päätösten osalta erilainen. Alla olevassa taulukossa on päätöksittäinen koonti siitä, kuinka paljon määrärahasta on käytetty sekä kuinka päätöksessä määritelty omavastuuosuus on katettu.

Valtiovarainministeriö yhdenmukaisti esivalmisteluavustusten käyttöaikaa valtionavustuspäätöksellään 27.9.2018, jossa todetaan, että esivalmisteluavustusta voidaan käyttää vuoden 2019 loppuun saakka tai enintään siihen saakka, kunnes väliaikainen valmistelutoimielin on asetettu, ja että esivalmisteluavustuksen käyttöä koskeva määräaika koskee myös aiemmissa päätöksissä myönnettyjä yleiseen esivalmisteluun tarkoitettuja määrärahoja. Näin ollen mahdollisesti käyttämättä jäänyttä avustusta voi jäädä palautettavaksi myös aiempien päätösten mukaisesta määrärahasta.

16.2.2018 myönnetystä valtionavustuksesta on jäänyt käyttämättä 1 112 558 euroa, joka varaudutaan palauttamaan valtiovarainministeriölle.

| Päätös- pvm | Avustuksen suuruus (€) | Avustuksen käytetty (€) | Tarvittava omavastuu- osuus (€) | Omavastuuosuuden kattamistapa | | | Toteutunut omavastuu yhteensä (€) |
|-----------------|------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|---------------------|------------------------|--|
| | | | | Uudenmaan liitto (€) * | Kokoustunnit kpl | Kokoustunnit (€) ** | |
| 27.3.2017 | 80 000 | 80 000 | 34 286 | 37 360 | 0 | 0 | 37 360 |
| 5.7.2017 | 1 795 690 | 1 795 690 | 199 521 | 181 320 | 2882 | 265 144 | 446 464 |
| 25.10.2017 | 3 046 247 | 3 046 247 | 338 472 | 181 320 | 2882 | 265 144 | 446 464 |
| 16.2.2018 | 2 488 155 | 1 375 597 | 152 844 | 0 | 2455,5 | 225 906 | 225 906 |
| 27.6.2018 | 2 602 405 | 2 602 405 | 144 578 | 0 | 2455,5 | 225 906 | 225 906 |
| 27.9.2018 | 4 461 362 | 4 461 362 | 0 | 0 | 1556 | 143 152 | 143 152 |
| Yhteensä | 14 473 859 | 13 361 301 | 869 701 | 400 000 | 12 231 | 1 125 252 | 1 525 252 |

* Uudenmaan liiton aluekehittämisrahastosta Uusimaa2019 -hankkeelle osoittamat määrärahat

** Hankkeen ohjaus- ja valmisteluryhmien pöytäkirjoihin ja muistioihin pohjautuen, tuntihinta 92 €/h

2.4. Omavastuuosuuksista

Valtionavustuspäätöksillä ei ole otettu kantaa hyväksyttävään omavastuuosuuteen tai siihen, millä tavalla omavastuuosuuden toteutuminen tulee osoittaa. Uudenmaan liitto tiedusteli hankkeen kestäessä omavastuuosuutta koskevaa ohjeistusta valtionvarainministeriöstä. Saadun ohjeistuksen mukaan omavastuuosuutta voidaan kattaa ns. luontoissuorituksin esim. työpanoksena, josta ei aiheutunut kirjjanpidollista kuluja Uudenmaan liitolle. Valtionvarainministeriöstä todettiin myös, että omavastuuosuus ei välttämättä ilmene kirjjanpidosta ja se voitaisiin osoittaa esim. työajanseurannan tai vastaavan raportoinnin avulla.

Uudenmaan liiton maakuntavaltuusto päätti 13.12.2016 § 23 kohdentaa aluekehitysrahastosta enintään 400 000 euroa sote- ja maakuntauudistuksen esivalmistelusta aiheutuviin kustannuksiin. Budjettiteknisesti määrärahat sijoitettiin vuosien 2016 ja 2017 talousarvioihin, mutta se on jaettu valtionosuuspäätöksittäin yllä kohdassa 2.3. olevan taulukon mukaisesti.

Työsuorituksina kertyneinä omavastuuosuuksina on valtionavustuksen käytön raportoinnissa huomioitu ainoastaan Uusimaa2019 -hankkeen muodollisten ohjaus- ja valmisteluryhmien pöytäkirjoilla ja muistioilla todennettavissa olevat kokoukset. Omavastuuosuutena on käsitelty vain sellaisten henkilöiden työpanosta, jotka eivät toimineet hankkeen palveluksessa tai sopimussuhteessa hankkeeseen. Käytännössä työsuorituksia on ollut reilusti enemmän mm. epävirallisten kokousten ja työpajojen, ja kunnissa sekä kuntayhtymissä tehdyn oman maakunnan käynnistämisen esivalmisteluun liittyvän, työn takia. Tästä työstä Uudenmaan liitto ei kuitenkaan ole voinut edellyttää tuntiseurantaa.

Omavastuuosuuden työsuorituksen tuntihinnaksi on määritelty 92 euroa, joka on HUS-tietohallinnon tuntihinta tuotteistetulle asiantuntijatyölle. Tätä hintaa on käytetty myös ICT-hankkeen loppuraportoinnissa.

Dokumentoituja kokoustunteja on kertynyt seuraavasti:

- vuosi 2017: 5764 kpl
- vuosi 2018: 4911 kpl
- kevät 2019: 1556 kpl

Omavastuuosuudeksi luettavat kokoustunnit on jaettu aiheutumisjärjestyksessä tasaisesti eri valtionavustuspäätöksille kohdassa 2.3. olevan taulukon mukaisesti.

Käytetyn valtionavustuksen edellyttämä omavastuuosuuden kokonaismäärä on 869 701 euroa. Todennettavissa olevaa omavastuuosuutta kertyi yhteensä 1 525 252 euroa.

2.5. Toteutuneet kustannukset

Uusimaa2019 -hankkeen kirjanpidon seuranta on toteutettu koko yleisvalmistelun tasolla talousarviovuosittain. Omaksi, yleishankkeesta erilliseksi, tulospaikaksi eriytettiin ainoastaan ns. sote-koordinaattoriavustus (noin 100 000 euroa vuosina 2018 ja 2019), joka oli sosiaali- ja terveysministeriön erillishanke, ja joka on myös raportoitu erikseen suoraan ministeriöön. Uudenmaan liiton tilinpäätösten mukaiset Uusimaa2019 -hankkeen toimintakulut on eritelty alla olevassa taulukossa.

| Vuosi | Palkat ja palkkiot sivukuluineen (€) | Palvelujen ostot (€) | Aineet, tarvikkeet ja tavarat (€) | Vuokrat ja muut sekalaiset toimintakulut (€) | Korkokulut (€) | Toimintakulut yhteensä |
|-----------------|--------------------------------------|----------------------|-----------------------------------|--|----------------|------------------------|
| 2016 | 28 784 | 2 596 | 4 907 | 1 073 | | 37 360 |
| 2017 | 958 019 | 344 281 | 131 037 | 48 218 | | 1 481 555 |
| 2018 | 3 496 066 | 4 603 162 | 68 923 | 408 159 | 40 229 | 8 616 539 |
| 2019 | 2 156 614 | 1 216 008 | 18 337 | 293 213 | 23 | 3 684 195 |
| Yhteensä | 6 639 483 | 6 166 048 | 223 204 | 750 663 | 40 252 | 13 819 650 |

Tässä raportissa esitettyjen käytettyjen valtionavustusten (13 361 301 euroa) ja Uudenmaan liiton Uusimaa2019 -hankkeeseen osoittamien aluekehittämisrahaston varojen (400 000 euroa) sekä toteutuneiden toimintakulujen välillä on -58 349 euron vaje. Hankkeelle kertyi vastaavat tulot Kelan työterveydenhuollon ja vakuutusten palautuksista sekä hankkeen päättämävaiheessa tehdyistä kalustemyynneistä. Hankkeen päättyessä sen talous on siis tasapainossa.

2.6. Talouden ja toiminnan ohjaus ja -seuranta

Uudenmaan liiton vastuulla oli hallinnoida Uusimaa2019 -hanketta ja järjestää sen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan, osana Uudenmaan liiton omaa sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa. Maakuntajohtaja vastasi hallintosäännön mukaisesti hankkeen operatiivisesta sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimeenpanosta.

Uudenmaan liiton tarkastuslautakunta totesi vuoden 2017 arviointikertomuksessaan, että uudistustyön organisointi oli hoidettu ammattitaidolla. Valmistelua oli tehty valtion ohjeistuksen mukaisesti ja vaikka uudistustyössä päästiin liikkeelle muuta maata myöhemmin, onnistuttiin viive kuromaan kiinni ja vuoden lopussa oltiin tavoiteaikataulussa. Tarkastuslautakunta totesi edelleen käsityksensä, että henkilöstörekrytoinnit olivat olleet onnistuneita ja että uudistuksen eri vaiheissa on tuotu omia korjausehdotuksia valmisteluun Uudenmaan erityispiirteiden huomioiseksi, mitä toimintatapaa oli syytä jatkaa myös uudistuksen jatkovalmistelussa.

Uusimaa2019 -hankkeen toiminta oli vuosina 2018 ja 2019 volyymiltään huomattavan laajaa verrattuna liiton varsinaiseen perustoimintaan. Siihen sisältyvien riskien hallitsemiseksi liitto tilasi tilintarkastusyhteisöltään hankkeen hallinnoinnin tarkastuksen erillistoimeksiannota. Vuoden 2018 lopussa valmistuneen tarkastusraportin mukaan hankkeen hallinnointi on ollut lähtökohtaisesti asianmukaista. Raportissa olevat suositukset otettiin Uudenmaan liitossa huomioon muun muassa hankkeen vuoden 2019 budjetoinnissa sekä maakuntajohtajan toimintavaltuuksien määrittelyssä.

Uudenmaan liiton tarkastuslautakunta totesi vuoden 2018 arviointikertomuksessaan muun muassa, että vastuu valtionavustuksen käytöstä muodosti Uudenmaan liitolle merkittävän riskin, mistä syystä se piti suoritettua Uusimaa2019 -hankkeen hallinnoinnin välttämättömänä. Tarkastuslautakunta totesi edelleen, että liiton henkilöstö oli vuonna 2018 aivan erityisen paineen alaisena vaativan maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelun vuoksi. Uudistukseen liittyi yllättäviä muutoksia, jotka vaativat joustavaa uudelleen organisoitumista. Uudistustyön organisointi oli tarkastuslautakunnan käsityksen mukaan hoidettu ammattitaidolla.

2.6. Uusimaa2019 -yleishankkeen päävaiheet ja tekijät

Uusimaa2019 -hankkeen päävaiheet voi jälkikäteen tarkasteltuna jakaa seuraavasti:

| Vaihe | Päävaiheen kuvaus | Aikataulu |
|----------------------|---|-----------------------|
| Esi-suunnitteluvaihe | <ul style="list-style-type: none"> Uusimaa2019 -hankkeen perustaminen ja muutosjohtajien valinta maakuntahallituksessa 21.11.2017 Esivalmistelun projektisuunnitelma ja riskiarvio Hankkeen ohjausryhmien alainen valmisteluryhmäverkosto sekä yhteistyöryhmät asetettiin ja ne aloittivat työskentelyn Uudistuksen väliaikaishallintovaiheen hankekehikko ja -suunnitelma, hankejohtajien rekrytointiprosessin käynnistys Maakuntahallituksen päätös 19.6.2017 jatkaa Uusimaa2019 -hanketta ns. voimaanpanolain voimaan astumiseen saakka | 1.6.2016–30.6.2017 |
| Suunnitteluvaihe | <ul style="list-style-type: none"> Hankejohtajien rekrytointi ja perehdytys, muun henkilöstön rekrytointi ja perehdytys Väliaikainen maakuntastrategia, valmistelun strategia Maakunnan toiminnan ja hallinnon käynnistymisen valmistelu hankekoreissa | 1.7.2017– 9.3.2019 |
| Päätämisenvaihe | <ul style="list-style-type: none"> Hankkeen alasajo: <ul style="list-style-type: none"> Hanketyön dokumentointi projektikuvauksiin ja muihin koosteisiin Sidosryhmätilaisuudet touko-kesäkuussa Sitoumusten irtisanominen Aineistojen arkistointi Tietopyyntöihin vastaaminen Valtionavustuksen käytön raportointi | 20.3.2019– 31.12.2019 |

Uusimaa2019 -yleishankkeessa työskenteli hankkeen käynnistyessä ja vuoden 2016 lopussa 5,5 henkilöä. Vuoden 2017 lopussa Uusimaa2019 -yleishankkeen henkilöstömäärä oli 47. Vuoden 2018 lopussa yleishankkeen henkilöstömäärä oli 128, 212 ICT-hanke mukaan lukien. Suurimmillaan Uusimaa 2019 -hankkeen koko henkilöstömäärä oli 261. Täyttä työaikaa tekeviä

työsopimussuhteisia oli yleishankkeessa vuoden 2018 lopussa 45, loput työskentelivät hankkeelle osa-aikaisesti ja ns. resurssisopimuksin, eli asiantuntijoiden työpanosta hankittiin heidän omilta työnantajiltaan, jotka olivat uudistuksen kohdeorganisaatioita. Osa-aikaisten työntekijöiden keskimääräinen työaikapanos hankkeelle oli noin 40 %, eli kaksi työpäivää viikossa.

Valmistelun suunnitelmaluonnoksia ja tuloksia käsiteltiin ja työstettiin hankkeen laajassa ohjaus- ja työryhmäverkostossa, johon työhön osallistui erittäin laaja joukko asiantuntijoita ja esimiehiä uudistuksen kohde- ja sidosorganisaatioista oman työnsä ohella, ilman korvausta. Näin ollen voi perustellusti todeta, että hankkeen tulokset ovat syntyneet kattavan, verkostomaisen työn tuloksena.

2.6.1. Esisuunnitteluvaihe

Valtiovarainministeriö ja sosiaali- ja terveysministeriö kehottivat 26.5.2016 lähettämässään ohjauskirjelmässään ja siihen oheistetussa muistiossa maakunnan liittoja toimimaan aloitteentekijöinä maakunta- ja soteuudistuksen esivalmistelun käynnistämiseksi alueellaan, kutsumaan keskeisten tahojen edustajat mukaan valmisteluun ja pitämään esivalmistelun käynnistämiskokouksen. Esivalmistelua koskevan ministeriön ohjeistuksen mukaan maakuntauudistuksen ja sote-uudistuksen toimeenpano tulisi jakautumaan neljään vaiheeseen:

1. Esivalmistelu 1.7.2017 saakka,
2. Maakunnan toimintaa valmisteleva väliaikaishallinto (väliaikainen valmistelutoimielin) 1.7.2017 – 1.3.2018,
3. Maakunnan käynnistymisvaihe 1.3.2018 – 31.12.2018,
4. Uuden maakunnan ensimmäinen varsinainen toimintakausi 1.1.2019 alkaen.

Uudenmaan liiton maakuntahallitus päätti 13.6.2016 §90 velvoittaa maakuntajohtajan kutsumaan koolle maakuntauudistuksen esivalmistelun käynnistämiskokouksen. Uudenmaan esivalmistelun käynnistämiskokous pidettiin 3.10.2016 Finlandia-talolla. Maakuntahallitus päätti 21.11.2016 §157 valita Uudenmaan liiton palvelukseen Timo Aronkydön sote-muutosjohtajaksi ja Markus Sovalan maakuntauudistuksen muutosjohtajaksi 1.12.2016 alkaen, sekä perustaa alaisuuteensa Uudenmaan maakuntauudistuksen esivalmisteluprojektin. Projektin tilivelvollinen johtaja ja hankkeen operatiivista toimintaa koskevien päätösten ja sopimusten tekijä oli alusta loppuun saakka maakuntajohtaja Ossi Savolainen.

Sote- ja maakuntauudistuksen aktiivinen valmistelu Uudellamaalla käynnistyi keväällä 2017, jolloin hankkeen johto linjasi hankkeen isot strategiset ratkaisut: minkälaisen ohjaus- ja yhteistyörakenteen valmistelu tarvitsee, minkälaisella valmisteluorganisaatiolla edetään ja miten rekrytoinnit toteutetaan.

Lakiluonnokset osoittivat, että oli olemassa kysymyksiä, jotka tulisivat jäämään valtion ratkaistavaksi (kuten valinnanvapaus ja pääkaupunkiseudun erillisratkaisu kasvupalveluihin). Yhtä paljon oli kysymyksiä, jotka Uudenmaan hankeorganisaation oli ratkaistava itse (esim. miten esivalmistelu toteutetaan, miten valmistelun tuotoksiin haetaan hyväksyntä ennen virallisten päätöksentekielinten olemassaoloa, sote- ja maakuntavalmistelun suhde, yhdyspinnat jne.). Nopeasti jouduttiin myös toteamaan, että maakunnalle henkilöstöä luovuttavilta organisaatioilta ei voitu saada laajaa hyväksyntää ratkaisuille: sellaista ei ollut toimintaympäristöstä odotettavissa. Oli toimittava hankkeen toimeenpanon edellyttämällä tavalla.

Keväällä 2017 tuli siis ratkaistavaksi, miten valmistelut tulisi käynnistää ja toteuttaa ja mikä yleinen valmistelustrategia olisi. Aikaisempien vastaavien hankkeiden pohjalta yleisenä odotuksena tuntui olevan, että muutosjohtajat toimisivat eräänlaisina selvityshenkilöinä ja tuottaisivat

projekti suunnitelman, jota olisi sitten käsitelty ja mahdolliset jatkotoimet olisi linjattu vasta myöhemmin. Muutosjohtajien arvio kuitenkin oli, että valmistelut olisivat näin menetellen käynnistyneet valtakunnallisen reformiaikataulun näkökulmasta aivan liian hitaasti. Vuoden 2017 kesään saakka tavoitteena oli, että maakunnat aloittaisivat palvelutuotannon jo vuoden 2019 alusta. Valmisteluiden lykkääminen, kunnes lait olisi hyväksytyt tai muutoin alueella olisi syntynyt laaja yksimielisyys etenemisestä olisi voinut vaarantaa alueen asukkaiden palvelut.

Jo aikaisin keväällä 2017 päädyttiin ratkaisuun, jonka mukaisesti lyhyt valmistelu aika vaati, että valmisteluorganisaatiolla olisi mahdollisimman sama rakenne kuin tulevilla maakunnalla. Näin tulevat toiminnalliset yksiköt pääsisivät itse suunnittelemaan omaa toimintaansa ja niiden henkilöstö sekä erityisesti tuleva johto pääsisi vaikuttamaan syntyviin ratkaisuihin.

Silloisessa toimintaympäristössä, jossa muun muassa lakiesitysten tarkka sisältö ja aikataulu auki, oli mahdotonta ajatella, että hankkeen pääsuunnitelma voisi pysyä koko valmistelun ajan muuttumattomana. Muutosjohto oli myös hyvin tietoinen, että monialaisen ja kooltaan valtavan maakunnan toiminnan yksityiskohtien suunnittelu tulisi paljastamaan ongelmia, joiden ratkaiseminen tulisi vaatimaan yleissuunnitelman ("Master Plan") jatkuvaa muokkaamista. Molemmista syistä hankesuunnittelussa päädyttiin malliin, jossa fuusiohankkeen suuret linjat ja yksityiskohtaisemmat suunnitelmat tulisivat olemaan pysyvässä iteratiivisessa vuorovaikutuksessa.

Yleissuunnitelmaa siis varauduttiin tarkistamaan toisaalta sitä mukaa, kun valtakunnalliset (lainsäädäntö yms.) suunnitelmat tarkentuisivat ja toisaalta sitä mukaa, kun maakunnan perustamisen ja palvelujärjestelmän suunnittelun yksityiskohtainen valmistelu tuottaisi lisää tietoa. Yleissuunnitelmaan tulikin suuria muutoksia muun muassa hankkeen aikataulun viivästyessä. Maakunnan toiminnan aloittamista siirrettiin ensin vuoteen 2020 ja myöhemmin vielä vuodella.

Käytännön tasolla yksi ensimmäisistä asioista oli ICT-valmistelun käynnistäminen palkkaamalla maaliskuussa 2017 kaksi ICT-projektijohtajaa, joista toinen tuli HUS:sta ja toinen Helsingin kaupungilta. Tähän ratkaisuun vaikutti paitsi tieto valmisteltavien kokonaisuuksien laajuudesta ja ICT-hankkeiden aikataulurajoitteista (mm. kilpailutukset), niin myös valtiolta etupainoisesti saatu ICT-rahoitus. ICT-hanke ja substanssivalmistelu, eli ns. yleishanke eriytettiin muun muassa eri rahoituskanavien takia heti alusta alkaen omiksi kokonaisuuksiksi. ICT-hanke toimi kuitenkin koko hankkeen ajan yleishankkeen kirittäjänä.

Jo hyvin varhaisessa vaiheessa ICT:n osalta tehtiin erottelu toimialariippumattomiin (TORI) ja toimialasidonnaisiin (TOSI) järjestelmiin ja ymmärrettiin että näitä on lähestyttävä eri tavoilla.

TOSI-järjestelmien osalta alueella oltiin Apotin myötä jo liikkeellä, mutta yleisesti jouduttiin hyväksymään, että maakunnan eri puolilla jouduttaisiin käyttämään alkuvaiheessa eri järjestelmiä. TORI:n osalta panostettiin geneerisen perusinfraan tekemiseen. Koska maakunnalle haluttiin mahdollisimman yhteiset perusjärjestelmät, tähdättiin TORI-puolella voimakkaasti konsolidointiin. Tässä tähdättiin heti alusta alkaen HUS:n järjestelmien skaalaamista. Ratkaisu osoittautui näin tehtynä viisaaksi koska suuri osa kehitystyöstä on reformin kaaduttua ollut suoraan HUS:ssa hyödynnettävissä.

Heti alusta saakka päädyttiin ottamaan valtio kumppaniksi, ministeriöiden edustajat osallistuivat Uudenmaan ICT-valmisteluun. Ministeriöissä ymmärrettiin hankkeen osaaminen. Jälkeenpäin katsoen oli viisasta sitoa ministeriöt Uudenmaan yksityiskohtaisempaan valmisteluun ainakin jollakin tasolla. Käytännön suunnittelussa ilmenneiden ongelmien ja toisaalta niihin löytyneiden ratkaisujen voi nähdä vaikuttaneen valtakunnantason suunnitelmien konkretisoitumiseen ja niiden realistisuuden lisääntymiseen.

Uusimaa 2019 -hankkeen esivalmisteluvaiheen projektisuunnitelma ja riskiarvio esiteltiin kuntajohtajille ja maakuntahallitukselle tammi-helmikuussa 2017. Helmikuussa hankkeen ohjausryhmien alaiset valmisteluryhmäverkosto ja yhteistyöryhmät alkoivat järjestäytyä. Projektisuunnitelmaa ja sen sisältämää hankekehikkoa täydennettiin ja täsmennettiin sisäisenä työnä kevään 2017 kuluessa. 125 projektia sisältävä täsmennetty maakunnan käynnistämisen ensimmäinen yleissuunnitelma ja hankekehikko esiteltiin huhtikuussa 2017 kuntajohtajille. Hankekehikko vastasi kuviteltua maakunnan organisaatiota ja sen toimintoja.

Vaikka arvio uudistuksen toteutumisen mahdollisuudesta vaihteli koko hankevalmistelun ajan, suhteellisen laaja konsensus oli, että myös Uudellamaalla oli varauduttava lakien läpimenemiseen ja maakunnan käynnistymiseen aikataulussaan. Uudistukseen kielteisesti suhtautuneetkin ymmärsivät, että sen toteutuminen oli mahdollista ja siksi uudistus oli valmisteltava niin, että sen toimeenpano ei vaarantaisi siirtymävaiheessakaan potilas- ja asiakasturvallisuutta.

Muutosjohtajat aloittivat työnsä korostamalla fuusion laajuutta ja haasteellisuutta ja siksi tarvetta fokuoittaa riskien minimointiin. Alueen sote-ammattilaiset ja poliitikotkin kuitenkin korostivat jo alkukeväästä 2017, että myös Uudellamaalla hankkeella täytyy olla kunnianhimoisempia tavoitteita. Nämä kaksi näkökulmaa kiteytettiin iskulauseeksi *Turvallinen siirtymä, rohkea uudistuminen*, joka lopulta hyväksyttiin varsin yksimielisesti ja kirjattiin mm. maakuntahallituksen käsittelemään maakuntastrategialuonnokseen.

Muutosjohtajat korostivat myös heti alusta alkaen, että maakuntien rahoitus valtion toimesta merkitsi, että alueen edunvalvonnan tulisi terästäytyä. Samalla oli selvää, että näin tulisi myös käymään, jos lait tulisivat hyväksytyiksi. Uudenmaan laajuisen maakunnan syntyminen ja sen taloudellinen riippuvuus valtionosuuskriteereistä loisi alueelle ensimmäistä kertaa yhteisen intressin ja tämä luonnostaan synnyttäisi yhteisen rintaman. Käytännön valmisteluissa päätettiin paneutua huolella taloudellisen tilannekuvan luomiseen ja varautua sen kommunikoimiseen ministeriöille.

Kooten hankkeen käynnistämisen malli oli seuraava:

- tehtiin maakunnan perustamisen ja sen taustalla olevan fuusion yleissuunnitelma ja aikataulu ("Master Plan") karkeana, alustavana luonnoksena
- muodostettiin tulevan maakunnan hallinnollisesta ja toiminnallisesta rakenteesta ensimmäinen "arvaus", alustava rakennesuunnitelma
- hankeorganisaation rakenne ja valmisteltavat kokonaisuudet suunniteltiin vastaamaan tulevan maakunnan organisaatiota ja toiminnallisia kokonaisuuksia (em. alustava suunnitelma), tämän rakenteen pohjalta suunniteltiin myös rekrytoinnit hankeorganisaatioon
- valmisteltavien asioiden valtavan määrän vuoksi niitä oli priorisoitava ja valmistelu oli käynnistettävä ensimmäiseksi tulevan maakuntakonsernin elintärkeistä osista (ml. strategia, talous, hallinto, HR, sote-järjestäminen ja -tuotanto, viestintä) sekä niistä tehtävistä, joissa työmäärä oli suurin (esim. ICT)

Kun kesällä 2017 kävi selväksi, että uudistuksen aikataulu lykkääntyisi, päätti Uudenmaan liiton maakuntahallitus 19.6.2017 §87 jatkaa Uudenmaan sote- ja maakuntaudistusprojektin kestoja siihen saakka, kunnes ns. voimaantulolaki astuisi voimaan ja muutti samalla projektin nimeksi Uusimaa 2019. Maakuntahallitus käynnisti samalla hankkeen ensimmäisen vaiheen rekrytoinnit avoimena hakuna.

2.6.2. Suunnitteluvaihe

Hankkeen rekrytoinnit aloitettiin kesällä 2017 henkilöistä, jotka pystyisivät käynnistämään ja johtamaan tulevan maakunnan merkittävimpiä toiminnallisia kokonaisuuksia. Ensimmäisessä rekrytointiaallossa palkattiin hankejohtajat, jotka tulivat muodostamaan hankkeen operatiivisen johtoryhmän. Seuraavassa aallossa loppuvuodesta 2017 hankejohtajat rekrytoivat avukseen kokeneita asiantuntijoita ja projektihenkilöstöä.

Hankejohdon rekrytointia ohjaavana periaatteena oli, että tavoitellaan henkilöitä, joista valtaosa olisi voinut tulla rekrytoituksi tulevan maakunnan johtotehtäviin. Ajateltiin, että muutoksen laajuuden ja varsinkin aikataulun tiukkuuden vuoksi olisi virhe luoda väliaikainen organisaatio, joka olisi kokonaisuudessaan väistynyt, kun maakunnan pysyvät johtajat olisivat tulleet rekrytoituiksi.

Kunnianhimoinen rekrytointien lähtökohta näkyi selkeästi rekrytointi-ilmoituksissa. Esim. HR-johtajaa haettiin saatteella *Etsimme hankkeeseen työnantajatehtävien toteuttajaa, jolla ja kyky sekä tahto tehdä Uudenmaan maakunnasta paitsi Suomen suurin - myös paras työpaikka. Olet HR-asioissa jalat maassa pitävä suunnannäyttävä ja pystyt seisomaan n. 56 000 työntekijän edessä vakuuttavasti ja luontevasti. Ymmärrät myös tavallisen työntekijän arkea. Tehtävänäsi on luoda edellytykset sille, että jokainen työntekijä voi onnistua työssään Uudenmaan maakunnassa.*

Jälkeenpäin arvioiden on selvää, että rekrytoinneilla onnistuttiin saamaan kunnista ja kuntayhtymistä käyttöön niiden parasta osaamista ja kokemusta. Eräänlaiseksi pettymykseksi muodostui, että ministeriöistä ja yksityiseltä sektorilta kiinnostus rekrytointeihin jäi vähäisemmäksi, varmaankin pitkälti tarjolla olleiden työsuhteiden määräaikaisuuden ja sote- ja maakuntauudistuksen läpimenoon liittyvän epävarmuuden vuoksi. Osittain tästä syystä valmisteluun tuli aiottua voimakkaampi konsulttipaino. Merkittävin peruste laajaan konsulttityön käyttöön oli kuitenkin hankkeen oman henkilöstön osaamisprofiileihin ja osajien saatavuuteen liittyvä harkinta ja myös pyrkimys varmistaa hankevalmistelijoille työrauha keskittyä ydintehtäviinsä. Lisäksi arvioitiin, että maakunta ei tule pysyvästi tarvitsemaan esim. projektihallinnan ja fuusioihin liittyvää teknistä osaamista ja siksi se oli tarkoituksenmukaista hankkia ulkoisena asiantuntijapalveluna.

Vaikka kyseessä oli hallituksen reformi sote- ja maakuntauudistuksen toteuttamiseksi, alusta alkaen Uudenmaan hankevalmistelussa nähtiin tärkeäksi selkeyttää ja konkretisoida uudistuksen tavoitteet alueen näkökulmasta. Syksyllä 2017 käynnistettiin prosessi, joka tuotti väliaikaisen maakuntastrategian ja samalla Uudenmaan maakuntavalmistelun strategian. Uudenmaan liiton hallitus käsitteli aineiston kesällä 2018 ja se sai perustellusti kiitoksia. Lopputuotosta arvokkaampi oli kuitenkin siihen johtanut prosessi, jossa maakunnan poliitikot ja erilaiset sidosryhmät pystyivät asettamaan uudistukselle uusmaalisia tavoitteita. Samassa prosessissa korostui aiempaa selvemmin tarve vahvistaa uusmaalaista edunvalvontaa.

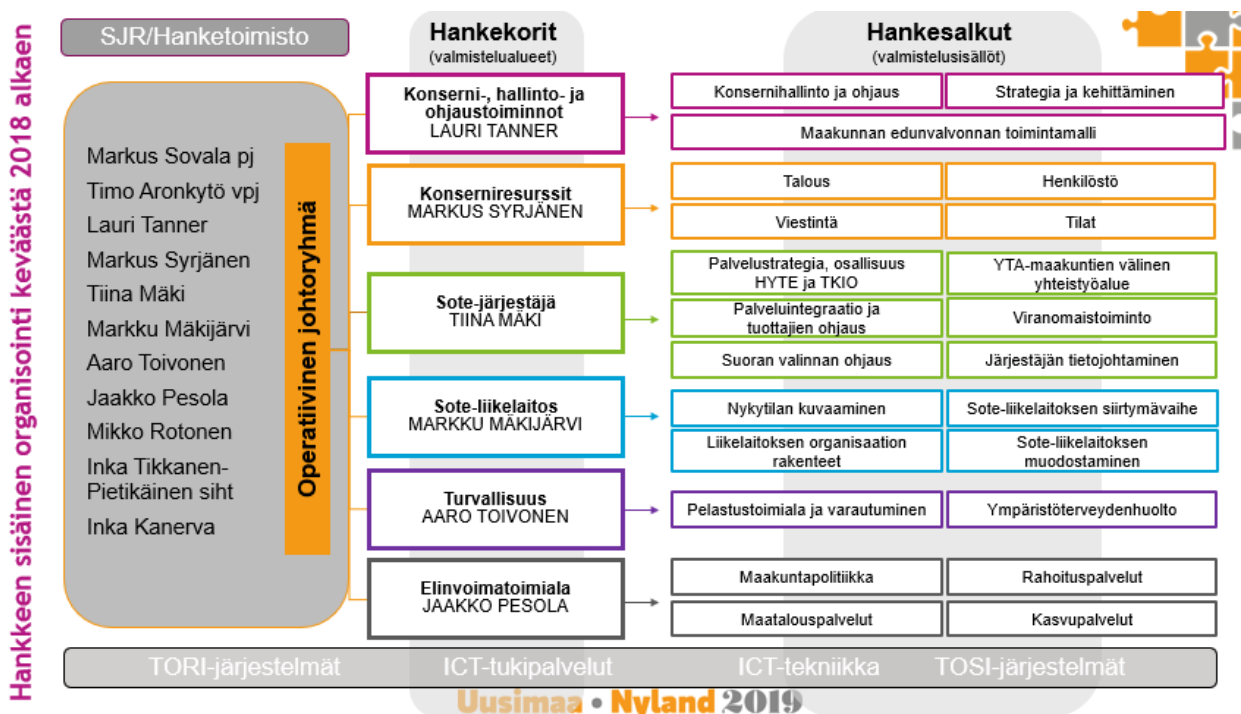
Keväällä laadittu maakunnan toiminnan käynnistämisen yleissuunnitelma ja hankekehikko toimi pohjana hankejohtajien työlle - tarkempi projektointi tehtiin hankekokonaisuuksittain rekrytoitujen hankejohtajien johdolla. Hajautettu, itseohjautuva valmistelun malli sopi muutosjohdon ajatuksiin tavasta edistää asioita, mutta siihen vei myös asioiden logiikka onnistuneiden rekrytointien kautta: Vahvoille, usein kunta- tai kuntayhtymätaustaisille osajille kannatti antaa liikkumatila omassa substanssissaan. Muutosjohto keskittyi valmistelun yhteensovittamiseen ja keskeisten perusratkaisujen toteutumisen varmistamiseen. Näitä olivat mm. järjestäjän ja tuottajan erottaminen, maakuntaorganisaation nykymalleja tehokkaampien talous- ja ohjausmekanismien aikaansaaminen, poliittisen päätöksenteon rajaaminen strategiselle tasolle sekä sote-liikelaitoksen ammattimaisen johtamisen turvaaminen.

Järjestäjän ja tuottajan erottamisella Uusimaa2019 -hankkeessa tavoiteltiin ennen kaikkea maakuntaorganisaation hyvää sisäistä johtamista, ei niinkään hallituksen alkuperäistä ponninta monituottajuuden hallinnasta ja yksityisen tuotannon ohjauksesta. Järjestäjän ja tuottajan vahva erottaminen jo valmisteluvaiheessa kohtasi myös kritiikkiä, ja joiltain osin hankevalmistelun edetessä yhteistä työtä alettiin tiivistää. Valmisteluvaiheen ratkaisua pidettiin silti oikeana: Hankevalmistelussa hahmotettiin ja opittiin konkreettisesti arkityöskentelyn kautta, mistä järjestäjän ja tuottajan erottamisessa on kyse. Erityisesti järjestämistoiminnolle ei ollut malleja tai parhaita käytäntöjä hyödynnettäväksi. Sote-järjestämisen ja sote-liikelaitoksen erottamisella ja järjestämistoiminnon operationalisoimisella haluttiin varmistaa, että Uudenmaan sote-palvelujärjestelmäkokonaisuus on vastuullisesti organisoitu ja turvallisesti käyttöön otettavissa lainsäädännön astuessa voimaan.

Hankkeen substanssi- ja hankehallinnan asiantuntijoiden rekrytointi jatkui kevääseen 2019 saakka, mutta valmistelukoneisto oli pääpiirteissään toimintakykyinen vuoden 2018 keväällä. Nopeutta, jolla hankkeeseen palkattu henkilökunta perehtyi uusiin työtehtäviinsä ja tavoitteisiin, ei voi yliarvioida. Eri asiakokonaisuuksien valmistelu tapahtui hankejohtajien johdolla asiantuntijatyönä ja työpajoissa. Syntyneet tuotokset käsiteltiin hankkeen operatiivisessa ohjausryhmässä (OJR) ja esiteltiin laajalti sidosryhmille mm. strategisessa ohjausryhmässä (SJR), sote-johtajakokouksessa, maakuntahallituksessa, yrittäjä- ja henkilöstöfoorumilla yms.

Hankkeisiin jalkautettiin alkuvuodesta 2018 yhtenäinen viikkopalaverikäytäntö, jolla projektin tilannekuvaa käsiteltiin tiimeissä ja raportoitiin eteenpäin. Samalla otettiin käyttöön Project Online -projektityökalu. Oleellinen osa hankkeen yhtenäistä projektinhallintaa oli kaikkien tiimien tilannekuvahuoneet. Tilannekuvilla luotiin yhtenäistä lean-ajatteluun perustuvaa sisäistä ohjaus- ja toimintatapaa, jolla mahdollistettiin hanketasoinen hankeseuranta. Kun hankekehikossa keväällä 2017 oli 125 projektia, tarkennusten jälkeen projekteja oli suurimmillaan lähes 230.

Uusimaa2019 -hankkeen konserni-, hallinto- ja ohjaustoiminnot -hankekorissa valmisteltiin maakunnan konsernirakennetta ja maakuntakonsernin toiminnan ohjausta. Muissa hankekoreissa valmisteltiin maakunnan eri toiminnallisia osia (esim. sote-liikelaitos, sote-järjestäjä, talous-, henkilöstö- ja tilahallinto, viestintä, turvallisuus- sekä elinvoimatoimiala).



Joulukuussa 2018 esiteltiin hankkeen ns. neuvottelukunnalle kiteytys, yhteenveto valmistelun tuloksista siihen saakka *Maakunnan tavoitetila* -nimisenä asiakirjana. Se oli ylätason kuvaus maakunnan toimintamallista, sellaisena kuin se hahmotettiin vajaan vuoden intensiivisen valmistelupanostuksen tuloksena.

Nopealla aikataululla pystytetty hankeorganisaatio vaati panostusta työyhteisön ja sen työkuultuurin rakentamiseen. Käytettävissä ei juurikaan ole ollut valmiita toimintamalleja tai normeja toiminnalle.

Hankkeeseen rekrytoidut työntekijät suhtautuivat poikkeuksetta tehtäviinsä erittäin vastuullisesti ja olivat motivoituneita uudistuksen tekemiseen osallistumisesta. Uudistusta valmisteltiin toisaalta suuren epävarmuuden alla, ja uudistus kohtasi laajaa vastusta erityisesti juuri Uudellamaalla. Uudellamaalla ymmärrettiin jo ensimmäisten rekrytointien käynnistyessä, että valmisteluhenkilöstöön tulisi kohdistumaan poikkeuksellinen paine. Suuri osa henkilökunnasta työskenteli hankkeessa resurssisopimuksella osa-aikaisesti ja jatkoi samaan aikaan osa-aikaisesti vanhassa tehtävässään hankkeeseen nihkeästi suhtautuvan kunnan tai kuntayhtymän palveluksessa. Myös media käsitteli sote-uudistusta erityisesti valinnanvapausmalliin liittyvän epävarmuuden lisääntyttä varsin skeptisesti ja kasvavassa määrin hyvinkin kriittisesti.

Muutosjohto piti työarjessa ja puheissa yllä start up -henkisyiden ihannetta. Hanke haluttiin nähdä start upin omaisena organisaationa, jonka tehtävänä oli luoda malli, jolla voitaisiin toimia tulevassa maakunnassa ja organisoitumistapa, jonka voisi skaalata ylös 60 000 työntekijän organisaatioksi. Start upille ominaisesti korostettiin myös, että vakiintuneiden toimintatapojen ei haluttu olla rajoittamassa ajattelua. Ihmisten haluttiin ajattelevan puhtaalta pöydältä käyttäen koko kapasiteettiaan hyväksi. Vaikka itse maakunnassa ei pystyttäisi toimimaan näin, pidettiin tärkeänä, että kehittämisen ja eteenpäin pyrkimisen eetos pystyttäisiin jollakin tavalla säilyttämään myös isossa organisaatiossa.

Hankkeen sisäisessä vuorovaikutuksessa ja johtamisessa muutosjohto pyrki avoimuuteen, keskusteluavuuteen, luottamuksen rakentamiseen ja vuorovaikutuksen läheisyyteen henkilöstön kanssa. Yksi foorumi tämän toteuttamiseksi oli alkukeväästä 2018 käynnistetyt jokaviikkoiset henkilöstökokoukset (yhteiskokous). Yhteiskokouksen konseptiin sisältyi muutosjohtajien epämuodollinen ja mahdollisimman rehellinen ulkoinen tilanneanalyysi ja tämän jälkeen vaihtuvan teeman yhteiskehittely pienryhmäpohjaisesti. Muutosjohto oli myös varsin aktiivisesti läsnä päivittäisessä sisäisessä viestinnässä. Hankehallinnoinnin käytännöt pyrittiin niin ikään pitämään mahdollisimman ketterinä

Avoin ulkoinen viestintä ja sisäinen kommunikaatio oli alusta asti johdon valitsema strateginen toimintatapa. Hanketta johdettiin julkishallinnolliseksi organisaatioksi poikkeuksellisella tavalla, painotettiin projektikulttuuria ja avoimuutta, korostettiin virkamiesetiikkaa. Hankehenkilöstölle tiedotettiin parhaimmillaan lähes reaaliaikaisesti muutosjohtajien arvioita siitä, mitä kansallisen tason uutisista voidaan päätellä. Vastavuoroisesti hankehenkilöstön itseohjautuvuus, sitoutuminen ja aktiivisuus työstään tiedottamisessa loivat hankeorganisaatioon poikkeuksellista me-henkeä, innostuneisuutta ja tekemisen meininkiä. Uusimaa2019 -hanke oli konkreettinen projekti, mutta siitä kehittyi myös kehittämissyhteisö.

Uusimaa 2019 -hankkeessa haluttiin ja saavutettiin itseohjautuvuutta, ketterää kehittämistä ja yhdessä tekemistä, mutta osa rakenteista kannusti myös perinteiseen vesiputousmallin mukaiseen etenemiseen. Perinteinen hankejohtaminen näkyi siinä, että syksyllä 2018 alkoi näkyä vahvaakin siiloutumista ja hankekorien kääntymistä sisäänpäin. Siiloutumista voidaan osin selittää sillä, että

uudistuksen edetessä suunnitellussa aikataulussa jokaisella toimijalla oli valtavasti haltuun otettavaa, jotta turvallinen siirtyminen voitiin maakunnassa taata.

Uusimaa 2019 -hankkeen kokemuksen mukaan perinteisellä hierarkkisella johtamisella ja vesiputousmalleilla ei maakuntaa yksin pystytetä. On oltava ketterä ja tekemisen on pohjaututtava hyvään ja itseohjautuvuutta sekä yhdessä tekemistä korostavaan työskulttuuriin. Monimutkaisessa hankkeessa on erityisen tärkeä panostaa työskulttuuriin.

2.6.3. Päättämisvaihe

Hankkeen ulkoinen toimintaympäristö alkoi muuttua ratkaisevasti jo pian hankkeen päästyä kunnolla käyntiin. Taustana tässä oli, että epävarmuus uudistuksen toteutumisesta alkoi vahvistua keväällä 2018. Jo loppukeväästä 2018 muutosjohtajat alkoivat päätyä arvioon, että lakipaketin läpimeno maan hallituksen valitsemalla joustamattomalla toimintalinjalla tuskin tulisi onnistumaan ja asiasta varoitettiin päättäjien ohella hankehenkilöstöä.

Kesäkuussa 2018 linjattiin, että lomien jälkeen yksi keskeinen toimintalinja olisi ns. siltaaminen eli ryhdyttäisiin etsimään keinoja, joilla uudistuksen valmistelu voisi jatkua yli kevään 2019 eduskuntavaalien. Oppositioapuolueiden julkisten kannanottojen ja niiden johdon kanssa käydyissä taustakeskusteluissa muutosjohtajat ennakoivat, että vaikka uudistus hyhmääntyisi talvella 2018-2019 eduskunnassa, seuraava hallitus jatkaisi pääpiirteissään saman sisältöistä uudistusta.

Siltaamisen ideana oli pelastaa valmistelutyön tulosten siirtäminen juohevasti seuraavan hallituksen käyttöön ja mahdollisuuksien rajoissa estää valmistelukatkoksen syntyminen vuonna 2019. Sittemmin on osoittautunut, että ennakoitiin koskien toisaalta uudistuksen juuttumista eduskuntaan keväällä 2019 ja toisaalta seuraavan hallituksen linjauksia osuivat oikeaan.

Sen sijaan pyrkimykset valmistelun siltaamiseen eivät ainakaan kokonaisuudessaan onnistuneet. Sipilän hallituksen linjaukset maaliskuussa 2019 pakottivat päättämään Uusimaa2019-hankkeen ja seuraavan hallituksen käyttöön siirtyä vain hankkeen kirjalliset tuotokset ja yksittäisten asiantuntijoiden, hankejohtajien ja uudistuksen alueelliseen valmisteluun osallistuneiden henkilökohtaiset kokemukset ja opit. Organisaatorista jatkuvuutta ei saavutettu.

Muutosjohtajat kertoivat ennusteensa uudistuksen kaatumisesta johtaville virkamiehille elokuussa 2018 ja esittivät myöhemmin huolensa julkisesti. Samalla vedottiin, että vaikka onkin luontevaa, että hallitus vie esityksiään eteenpäin kaikin voimin koko toimikautensa ajan, silti ainakin virkamiehillä täytyisi olla varasuunnitelma. Varasuunnitelma tarvittaisiin, jotta valmisteluun sijoitetut määrärahat ja valtava asiantuntijatyöpanos yritettäisiin turvata, mikäli kielteiset ennusmerkit alkaisivat realisoitua.

Keväällä 2019 osoittautui ettei tällaista varasuunnitelmaa ollut ja valmistelut päättyivät kaikissa maakunnissa maaliskuussa 2019. Valtakunnallisen tuen puuttuessa Uusimaa 2019 -hankkeessa mietitylle siltamallille ei löydetty toteuttamistapaa ja ainoaksi etenemistavaksi jäi hankeaineiston kokoaminen, editointi ja säilöminen mahdollisiin tuleviin tarpeisiin.

Hankkeen työ- ja resurssisopimukset päättyivät 30.6.2019 lukuun ottamatta muutosjohtajan, sote-muutosjohtajan, hallintopäällikön ja tiedottajan työsuhteita. Nämäkin päättyivät syksyn 2019 kuluessa. Suurin osa muista sitoumuksista saatiin irtisanottua päätymään 30.6.2019.

Uudenmaan liitto ryhtyi toimiin Uusimaa 2019-hankkeen sitoumusten ja sopimusten päättämiseksi heti maaliskuussa 2019. Kevään 2019 aikana Uudenmaan liiton hallinto hoiti hankkeen

toimistotilojen alasajon Kallion virastotalossa. Hankkeen toimistotilojen vuokrasopimukset irtisanottiin pääasiassa päättymään 30.6.2019. Hankkeen ICT leasing-sopimukset katkaistiin, toimistotiloihin pystytetty IT-infra purettiin ja hankitut toimistokalusteet sijoitettiin joko Uudenmaan liiton omaan toimistoon tai myytiin yhteistyökumppaneille eteenpäin. Työ- ja resurssisopimusten päättämistoimenpiteet sisälsivät muun muassa noin 60 työsuhteen päättämistoimet keväällä 2019 sekä noin 150 henkilön työtuntien laskutuksen valmistelun touko-kesäkuussa 2019.

Uusimaa2019-hankkeen hallittu alasajo toteutettiin Uudenmaan liiton hallintoyksikön omana työnä muun työn ohessa. Oma organisaatiota volyymiltaan selvästi suuremman Uusimaa2019-hankkeen kaikkien toimintojen päättäminen vaati olemassa olevien resurssien tilapäistä uudelleenresursointia. Hanke saatiin hallitusti päätettyä kokonaisuudessaan kesäkuun loppuun mennessä, eikä hankkeen alasajo aiheuttanut liiton normaaliin toimintaan häiriöitä. Hankkeen päättäminen omana työnä säästi merkittävästi valtion varoja ja toisaalta osoitti hallintoyksiköltä löytyvän osaamista ja joustavuutta tämän kokoluokan haasteen ratkaisemiseksi.

2 Tavoitteet ja saavutukset

Uusimaa2019 -hankkeen tavoitteena oli valmistella Uudenmaan maakunnan toiminnan ja hallinnon käynnistämistä sekä suunnitella, rakentaa ja yhdistää palveluita niin, että uusi maakunta voisi aloittaa toimintansa ajallaan. Tavoitteena oli varmistaa turvallinen siirtymä uuteen maakuntaan ja toisaalta hyödyntää mahdollisuus palveluiden uudistamiselle. Valmistelua toteutettiin päämäärätietoisesti ja systemaattisesti huolimatta lainsäädännön sisältöihin, lakien hyväksymiseen, aikatauluihin ja valmistelurahoitukseen liittyvistä epävarmuuksista.

Uusimaa2019 -hankkeen keskeisten tuotosten kuvaus on koottu asiakirjaan *Uusimaa2019 -hankkeen keskeiset nostot ja johtopäätökset*. Koosteraportti on ylätason yhteenveto Uudellamaalla tehdystä mittavasta työstä ja se sisältyy tämän raportin liitteisiin.

Syntyneisiin tuotoksiin voi laajemmin tutustua Uudenmaan liiton verkkosivujen [loppuraportointi-osiossa](#). Uusimaa2019 -hankkeessa valmistunut aineisto olisi ollut maakunnan ns. väliaikaisen valmistelutoimielimen ja tulevan maakuntajohdon käytössä. Aineistojen valmistelussa oli lähtökohtana, että maakunnan perustamiseen tähtäävät päätökset olisivat voineet pohjautua niihin.

Koska valtakunnallinen uudistus ei koskaan edennyt toteuttamisvaiheeseen, emme saa koskaan varmuudella tietää, olisiko aineisto ollut riittävän kattava ja laadukas, jotta valmistelujen seuraavat vaiheet olisi voitu perustaa turvallisesti sen varaan. Vielä vähemmän voimme sanoa, olisiko aineiston ja sitä laatineiden asiantuntijoiden osaamisen ja yhteispelin varassa saatu aikaiseksi prosessi, joka olisi johtanut palveluiden vaikuttavuuden ja laadun paranemiseen.

Vaikka varmuutta asiasta ei voikaan saada, jälkikäteen arvioituna syntynyt valmistelumateriaali on erittäin korkealaatuista. Valmisteluprosessin onnistumista arvioitaessa on otettava huomioon, että suuri osa valmisteluista tapahtui tilanteessa, jossa uudistuksen sisältöön ja ylipäätään toteutumiseen liittyi suurta epävarmuutta ja sitä koskeva yhteiskunnallinen keskustelu oli poikkeuksellisen raastavaa. Erityisesti kunta- ja kuntayhtymätaustaiset valmistelijat olivat tilanteessa hyvin haastavassa asemassa, mutta pystyivät kuitenkin erinomaisiin suorituksiin.

Siitä huolimatta, että Juha Sipilän hallituksen sote- ja maakuntauudistus ei toteutunut, on Uusimaa2019 -hankkeen tuloksia voitu, ja voidaan hyödyntää kunnissa erityisesti sote-sektorilla. Lisäksi esivalmistelun ansiosta eri kunnallisten toimijoiden välinen yhteistyö ja keskusteluyhteys sekä Uudenmaan tasoinen edunvalvonta tiivistyi huomattavasti ainakin Uusimaa2019 -hankkeen kestäessä.

3 Dokumentointi, asiakirjojen säilytys ja arkistointi

Hankkeen päättämistoimenpiteisiin kuuluneen dokumentoinnin tavoitteena oli varmistaa valmistelutyön huolellinen talteen ottaminen ja hyödynnettävyys jatkossa. Lisäksi tavoitteena oli ollut tuottaa konkreettisia hyötyjä ja lisäarvoa nykyorganisaatioille. Dokumentointi on pääosin tehty projekti- ja menetelmäkuvauksiin. Tavoitteena oli dokumentoida kaikki valmistelussa tehty työ kaikkien hankekorien osalta.

Valmistelun lainsäädäntöriippumattomista - ja nykyorganisaatioille eniten lisäarvoa tuottavista - teemoista on lisäksi tuotettu kooste *Uusimaa2019 -hankkeen keskeiset nostot ja johtopäätökset*, joka mahdollistaa näihin teemoihin tarttumisen mahdollisimman helposti, esim. kuntien tai kuntayhtymien toimesta.

Lisäksi on kirjoitettu *Sote-järjestäjän työkalupakki*, joka kuvaa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistä koskevan hankekokonaisuuden valmistelua Uudellamaalla. Teos on julkaistu Kuntaliiton sähköisenä julkaisuna.

Kansallisarkisto antoi 23.5.2019 suosituksen maakuntavalmisteluorganisaatioiden arkistojen käsittelystä. Suosituksen mukaisesti valmisteluorganisaatioiden arkistoista vastuussa olevien organisaatioiden on huolehdittava tietojärjestelmiensä tietosisällön hyvän tiedonhallintatavan mukaisesta turvaamisesta ja varmistettava tietojen käytettävyys, luotettavuus ja todistusvoimaisuus.

Uusimaa2019-hankkeen asiakirjat on pääasiassa kirjattu ja arkistoitu ns. VATE-TOS:n mukaisesti. VATE-TOS -projektissa tehtiin maakuntien väliaikaishallinnolle (myös epävirallinen valmistelu) valtakunnallisesti yhtenäinen tiedonohjaussuunnitelma ja siihen liittyvä tehtäväluokitus. Uusimaa2019-hankkeen asiakirjat hallitaan Uudenmaan liiton asianhallintajärjestelmässä ja valmisteludokumentit säilytetään Uudenmaan liiton O365 - ympäristön Sharepoint Online -työtilassa. Asianhallintajärjestelmään perustettiin valmistelulle oma diaari heti maakuntaudistuksen esivalmistelun käynnistyttyä 2016 loppuvuodesta. Lokakuusta 2018 Uusimaa2019-hankkeen asiakirjat on kirjattu omaan tehtäväluokkaansa ja ne ovat tiedonohjauksen piirissä. Kansallisarkiston linjausten mukaisesti suurin osa valmistelussa syntyneestä tietoaineistosta säilytetään pysyvästi. Osa pysyvään säilytykseen määritellyistä asiakirjoista on tulostettu Uudenmaan liiton arkistoon. Kokonaisuutena ne löytyvät sähköisesti asianhallintajärjestelmästä ja ovat näin tarvittaessa siirrettävissä Kansallisarkistoon.

Uudenmaan liitto vastaa uudistuksen tietoaineistojen tietopalvelusta hankkeen päättymisen jälkeen. ICT-hankkeen tulokset luovutettiin kuntien ja kuntayhtymien käyttöön veloituksetta kesäkuussa 2019. Tämän lisäksi on tehty useita pienempiä asiakirjaluovutuksia hankkeen tietoaineistoista.

4 Oppeja ja palautteita

Maakunta- ja sote-järjestämislakia koskevassa hallituksen esityksessä maakunnan rakenteelle asetettiin eräitä reunaehtoja:

- palvelutuotannossa eriytetään järjestäminen ja tuottaminen periaatteellisesti ja organisatorisesti myös maakunnan sisällä
- maakunnan päätöksenteko ja johtaminen jaetaan strategiseen ja operationaaliseen, jossa ensiksi mainittu on poliittisen päätöksenteon piirissä ja jälkimmäinen mahdollisimman pitkälti ammattimaisen johtamisen käsissä
- järjestäminen ja strateginen päätöksenteko organisoidaan maakuntaemoon ("konserni") ja palvelutuotanto mahdollisimman pitkälti maakunnan liikelaitoksiin
- tukipalvelut oli tarkoitus toteuttaa palvelukeskusmallilla (tuotantoyksiköistä eriytettyinä) ja keskittää maakunnan laajuisesti tai valtakunnallisesti osaamisen vahvistamiseksi ja suuruuden ekonomian saavuttamiseksi.

Uudenmaan valmistelussa pidettiin näitä valtakunnallisia perusratkaisuja oikeina ja niillä nähtiin olevan potentiaalia palvelutuotannon päätöksenteon ja johtamisen parantamisessa. Uusimaa2019-hankkeen yhteiseksi eetokseksi muodostui maakunnan palvelujärjestelmän johtaminen kokonaisuutena, koska erityisesti soten osalta nykytilan keskeinen ongelma on, että palvelujärjestelmä on pirstoutunut ja sitä on haastava johtaa kokonaisuutena. Seurauksena tästä Uusimaa2019 -hankkeessa valmisteltiin hallituksen esitysten perusratkaisuja ehkä vielä muita maakuntia selkeämmin ja puhdaspiirteisemmin.

Valtakunnalliselle uudistukselle oli asetettu tiukat taloudelliset tavoitteet. Näitä tavoitteita ei kiistetty, mutta niitä haluttiin lähestyä palvelujärjestelmän kehittämisen näkökulmasta. Uusimaa2019 -hanke keskittyi etsimään ratkaisuja palvelutuotannon paremmaksi ohjaamiseksi ja siten palveluiden laadun ja vaikuttavuuden parantamiseen. Ajateltiin, että parempi ohjaaminen tuottaisi aikanaan parempia, vaikuttavampia ja siten kustannustehokkaampia palveluita. Taustalla oli ajatus tuottaa nykyistä paremmat edellytykset palvelutuotannon kokonaisvaltaiselle johtamiselle ja että syntyvät säästöt olisivat seuraus, ei mekaanisen leikkaamisen tulos.

Uusimaa2019 -hankevalmistelussa todettiin, että sote-palvelut kannattaa koota kuntia suurempien alueiden järjestettäväksi. Näin palveluita koskeva päätöksenteko, johtaminen ja rahoitus on samoissa käsissä. Uudistus olisi myös mahdollistanut palveluiden johtamisen yhtenä kokonaisuutena, strategisista tavoitteista lähtien. Integraatio on Uudellamaalla painavampi näkökulma kuin "leveämmät hartiat".

Uusimaa2019 -hankevalmistelun tuloksena myös todettiin, että palveluita voidaan parantaa. Palveluita voidaan johtaa asiakkaiden tarpeet huomioiden, niiden vaikuttavuutta voidaan parantaa ja kustannusten kasvua hillitä. Prioriteetteina on oltava peruspalveluiden saatavuus, ennaltaehkäisy ja sujuvat palveluketjut. Vaativan tason palvelut (erikoissairaanhoido ja sosiaalihuolto) tulee keskittää valtakunnallisesti, yhteistyöalueella ja maakunnassa. Lähipalvelut on tuotettava lähellä asiakasta. Integraatio mahdollistaa tiedolla johtamisen ja toiminnan tehostamisen. Digitalisaatio vaatii ja mahdollistaa alue- ja valtakunnallisen tason yhteensopivat tietorakenteet ja -järjestelmät.

Valtakunnallisen uudistuksen osalta on perusteltua ajatella, että se kaatui kahteen seikkaan. Ensinnäkin uudistuksen keskeiseksi sisällöksi kesken hallituskauden noussut esitys valinnanvapaudesta osoittautui ongelmalliseksi periaatteellisista syistä ja sen sovittaminen perustuslain puitteisiin ei useista hallituksen yrityksistä huolimatta tuntuvan onnistuvan.

Uudenmaan muutosjohtajat kritisoivat valinnanvapausesityksiä niiden käytännön toteuttamisen näkökulmasta. Keskeiseksi ongelmaksi nähtiin, että erityisesti terveyskeskusten (hallituksen esityksen kielellä sote-keskusten) osalta tuotannon yksityistyminen tulisi tapahtumaan liian nopeasti, hallitsemattomasti ja siksi liian riskipitoisella tavalla. Mm. asiantuntijakeskusteluissa ja eduskunnan valiokuntakuulemisissa, mutta myös julkisuudessa muutosjohtajat esittivät vaihtoehtoisia toteuttamismalleja, joissa yksityistyminen olisi tapahtunut maakunnan päättämällä ja kontrolloimalla vauhdilla.

Uudenmaan näkökulmasta uudistus olisi ollut toteutettavissa, erityisesti jos valinnanvapausmallia olisi korjattu niin että yksityisen tuotannon laajentuminen olisi voinut tapahtua säädellysti. Jälkeenpäin arvioiden valmistelut olivat alkuvuodesta 2019 niin hyvässä vauhdissa, että palvelutuotannon siirtäminen kunnista maakuntaan vuoden 2021 alusta olisi ollut mahdollista. Vaikka suuri osa vaikeista kysymyksistä oli vielä ratkaisematta, silloin jäljellä ollut vajaat kaksi vuotta olisi todennäköisesti riittänyt, koska hankkeeseen oli onnistuttu rekrytoimaan osaava henkilöstö ja luomaan toimivat asiantuntija-apusuhteet muun muassa konsulttiyrityksiin. Myöskin hankkeen resurssointi oli riittävän valtionrahoituksen turvin varmistettu.

Ratkaisemattomaksi haasteeksi jäi uudistuksen puuttuva tuki tai edes hyväksyntä alueen kunnilta. Tämä heijastui poliittiseen keskusteluun, jossa laajemman alueen, helpomman integraation ja nykyistä toimivamman ohjaus- ja johtamisrakenteen edut kiistettiin. Keskustelu painottui sen sijaan muutokseen liittyviin haasteisiin ja kuntien aseman odotettuun heikkenemiseen.

Uudellamaalla maakunnan perustamista valmisteltiin tilanteessa, jossa muutos ei ollut ns. sisäsyntyinen. Se ei ollut olemassa olevien organisaatioiden tahtotilaan tai neuvottelutulokseen perustuva, vaan se määriteltiin osana kansallista reformia. Uusimaa2019 -hankekokemuksen mukaan isoissa rakenneuudistuksissa olisi tärkeä hakea riittävän laaja poliittinen konsensus uudistuksen isolle kuvalle, eli tavoitteille, sisällöille ja toteuttamistavoille, jolloin voitaisiin turvata poliittinen tahtotila yli hallituskausien. Äärimmäisen tärkeää on myös sitouttaa uudistuksen kohdeorganisaatiot uudistuksen lähtökohtiin.

Liiteluettelo

- *Uudenmaan maakunnan perustamisen esivalmistelu. Valtionavustuksen käytön raportti, tiivistelmä*
- Valtionavustushakemukset ja -päätökset
- Taloudelliset tiedot (pääkirjanotteet)
- Kertyneen omavastuuosuuden taulukko
- *Maakunnan tavoitetila 14.12.2018*
- [Uusimaa2019 -hankkeen keskeiset nostot ja johtopäätökset](#)
- [Sote-järjestäjän työkalupakki](#)
- Tarkastusraportti 10.12.2018, Tilintarkastajan lausunto 02/2020

Uudenmaan liitto // Nylands förbund
Helsinki-Uusimaa Regional Council

Esterinportti 2 B • 00240 Helsinki • Finland
+358 9 4767 411 • toimisto@uudenmaanliitto.fi • uudenmaanliitto.fi