

Väliarviointi 2025

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen
tarkastuslautakunta

**Sote ihmisen
kokoiseksi.**

5.11.2025
Keski-Uudenmaan
tarkastuslautakunta

Ulkoinen tarkastus

Sisällysluettelo

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen talouden ja toiminnan väliarviointi 2025	3
Osavuosisatsauksen raportoinnin haasteita	3
Erilaisia vaihtoehtoja havaittujen haasteiden korjaamiseksi	3
Hyvinvointialueen säästötoimenpiteiden tilanne ja palveluiden turvaaminen	4
Alijäämän kattamista koskevan määräajan jatkaminen ei ole mahdollista	5
Tarkastuslautakunnan havainnot alijäämien kattamisesta	6
Hyvinvointialueen kehittämistyö ja strategian valmistelu	7
Toiminnalliset tavoitteet ja niiden toteuma	9
Strategiset mittarit kuuluvat päätöksenteon tueksi	24
Hyvien mittareiden kriteerejä	24
Tarkastuslautakunnan väliarvioinnin loppuyhteenveto	24

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen talouden ja toiminnan väliarviointi 2025

Tarkastuslautakunta laatii kultakin vuodelta arviointikertomuksen, jossa se esittää arvionsa siitä, ovatko aluevaltuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet hyvinvointialueella ja hyvinvointialuekonsernissa toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Lisäksi tarkastuslautakunta voi antaa aluevaltuustolle muitakin tarpeellisina pitämiään selvityksiä arvioinnin tuloksista.

Elokuussa 2025 hyväksymänsä työohjelman mukaisesti Keusoten tarkastuslautakunta on laatinut ensimmäistä vuosipuoliskoa koskevan väliarviointiraportin ja päättänyt antaa sen aluevaltuustolle tiedoksi joulukuussa. Väliarvioinnin kattava ajanjakso on pääosin sama kuin hallituksen käsittelemässä osavuositarkastuksessa 1–6/2025. Osa väliarvioinnin havainnoista perustuu valtuuston ja hallituksen päätöksiin.

Osavuositarkastuksen raportoinnin haasteita

- Osavuositarkastus 1–6/2025 käsitellään valtuustossa vasta lokakuun alussa, jolloin vuosikierto on jo pitkällä.
- Käytännössä mahdollisuudet tehdä talouteen liittyviä muutoksia osavuositarkastuksen perusteella ovat rajalliset, koska suurin osa vuoden toiminnasta ja kustannuksista on jo toteutunut.
- Myöhäinen aikataulu heikentää raportin vaikuttavuutta päätöksenteon työkaluna.

Erilaisia vaihtoehtoja havaittujen haasteiden korjaamiseksi

- Osavuositarkastuksen aikataulua tulisi aikaistaa, jotta valtuustolla ja lautakunnilla olisi realistinen mahdollisuus reagoida havaittuihin poikkeamiin.
- Vaihtoehtoisesti tulisi ottaa käyttöön kevyempi, mutta useammin tuotettava talouden tilannekatsaus (esim. neljännesvuosittain), joka täydentäisi varsinaista osavuositarkastusta.
- Kolmas vaihtoehto olisi tuottaa osavuositarkastuksen yhteyteen ajantasaistarkastus osavuositarkastuksen esittelyajankohtaan meneillään olevan tilanteen kuvaamiseksi.
- Myös muita vaihtoehtoja talouden raportoinnin tehostamiseksi on.

Tarkastuslautakunnan antama suositus: Tarkastuslautakunta suositaa, että nykyiseen taloudenseurantaan tehdään muutos. Talouden raportoinnin prosessit on tarkasteltava ja raportointiaikataulun tehostaminen mietittävä tarkoituksenmukaisemmaksi ja päätöksentekoa paremmin tukevaksi.

Hyvinvointialueen säästötoimenpiteiden tilanne ja palveluiden turvaaminen

"Talouden tilanne on edelleen hyvin haasteellinen ja kuluvan vuoden tilinpäätösennusteen mukaan alijäämä kasvaa edelleen ja kumulatiivinen alijäämä tulee tämänhetkisen tiedon mukaan olemaan 151,3 Me vuoden lopussa. Alijäämän kattaminen on nyt aikataulutettu vuoden 2029 loppuun mennessä, mikä edellyttää tuottavuusohjelman toimenpiteissä onnistumista ja vielä uusien toimenpiteiden toteuttamista vuonna 2028. Aluehallitus on edellyttänyt, että hyvinvointialueella on lähdetty valmistelemaan lisärahoituksen hakemista kuluvalla vuodelle." (Osavuositarkastus 1–6/2025)

Hyvinvointialueen taloudellinen tilanne on tällä hetkellä edelleen erittäin kriittinen. Alijäämän kattaminen ei onnistu lain edellyttämässä aikataulussa, vaan tavoitteena on valtuuston tekemän päätöksen mukaisesti saavuttaa taloudellinen tasapaino vuoden 2029 loppuun mennessä.

Taulukko 1. Tilinpäätösennuste 2025 vuodelle sisältäen talousarviomuutoksen. (Osavuositarkastus 1–6/2025)

KESKI-UUDENMAAN HYVINVOINTIALUE	TA 2025 AV 12.12.2024 § 70	Muutokset	MTA 2025 AV 22.5.2025 § 29	TPE 2025	Ero TPE 2025 vs. MTA 2025
Toimintatuotot	101 986 271	0	101 986 271	101 986 271	0
Valmistus omaan käyttöön	1 349 000	0	1 349 000	1 349 000	0
Toimintakulut	958 242 908	13 500 000	971 742 908	977 742 908	6 000 000
Toimintakate	-854 907 637	-13 500 000	-868 407 637	-874 407 637	-6 000 000
Valtionrahoitus	859 735 578	575 805	860 311 383	860 229 995	-81 388
Rahoitustuotot ja -kulut	-210 000	-440 000	-650 000	-650 000	0
Vuosikate	4 617 941	-13 364 195	-8 746 254	-14 827 642	-6 081 388
Poistot ja arvonalentumiset	-4 600 000	1 300 000	-3 300 000	-3 300 000	0
Tilikauden tulos	17 941	-12 064 195	-12 046 254	-18 127 642	-6 081 388

Tarkastuslautakunta huomauttaa, että talouden tavoitteen toteutuminen on epävarmaa, sillä nykyisen tuottavuusohjelman toimenpiteiden onnistumisesta ei ole mitään varmuutta. Lisäksi osa toteutetuista säästötoimenpiteistä syntyneistä säästöistä näkyy tuloslaskelmassa hieman viiveellä. Esimerkiksi kesällä tehtyjen irtisanomisten säästöt eivät vielä osavuositarkastuksessa näy. Ensimmäisen puolen vuoden tuloksesta kertovassa osavuositarkastuksessa esitetyn muutetun talousarvion ja tilinpäätösennusteen perusteella kustannuksia ei ole saatu pidettyä kurissa. Tällä perusteella nykyisen ohjelman tueksi tarvittaisiin todennäköisesti jo lisää, uusia vaikuttavia säästötoimenpiteitä.

Tarkastuslautakunnan väliraportin valmistelun aikaan 2.10. aluevaltuustossa tehtiin päätös vuoden toisesta muutetusta talousarviosta (taulukko 2.).

Taulukko 2. Keusoten vuoden toinen talousarviomuutos

TULOSLASKELMAOSA

	TA 2025 AV 12.12.2024 § 70	Muutokset	MTA 2025 AV 22.5.2025 § 29	Muutokset	MTA 2025 AV 2.10.2025
Toimintatuotot	101 986 271	0	101 986 271	0	101 986 271
Valmistus omaan käyttöön	1 349 000	0	1 349 000	0	1 349 000
Toimintakulut	958 242 908	13 500 000	971 742 908	6 000 000	977 742 908
Toimintakate	-854 907 637	-13 500 000	-868 407 637	-6 000 000	-874 407 637
Valtionrahoitus	859 735 578	575 805	860 311 383	-81 388	860 229 995
Rahoitustuotot ja -kulut	-210 000	-440 000	-650 000		-650 000
Vuosikate	4 617 941	-13 364 195	-8 746 254	-6 081 388	-14 827 642
Poistot ja arvonalentumiset	-4 600 000	1 300 000	-3 300 000		-3 300 000
Tilikauden tulos	17 941	-12 064 195	-12 046 254	-6 081 388	-18 127 642

Marraskuussa, jolloin tarkastuslautakunta valmistelee arviointinsa, ei ole enää aikaa reagoida mahdollisiin huomioihin talouteen liittyen tämän tilikauden aikana. Tämä on hyvä esimerkki siitä, että nykyisellään talouden seuranta ei ole riittävän ajankohtaista, jotta päätöksenteossa ehdittäisiin reagoimaan esityettyihin mahdollisiin muutoksiin riittävän nopeasti ja vaikuttavasti nykyisellä aikataululla.

Alijäämän kattamista koskevan määräajan jatkaminen ei ole mahdollista

Suomen hallitus on esittänyt eduskunnalle rahoituslain muutosta ja alijäämän kattamista koskevan määräajan jatkamista. Seuraavana on hallituksen esityksestä kriteerit, joiden perusteella hyvinvointialue voisi hakea lisää aikaa alijäämien kattamiselle.

115 a § Alijäämän kattamista koskevan määräajan jatkaminen

Jos hyvinvointialue ei voi kattaa taseeseensa ennen vuotta 2025 kertynyttä alijäämää 115 §:n 2 momentissa säädettyssä määräajassa, valtiovarainministeriö voi hyvinvointialueen hakemuksesta päättää, että alijäämä on katettava vuoden 2027 tai vuoden 2028 loppuun mennessä. Valtiovarainministeriö voi tehdä edellä 1 momentissa tarkoitetun päätöksen, jos:

- 1) hyvinvointialueelle ei ole kertynyt alijäämää vuodelta 2025;*
- 2) määräajan jatkaminen 1 momentin mukaisesti on välttämätöntä lainsäädännön noudattamiseksi;*
- 3) ennen vuotta 2025 kertynyt alijäämä on katettavissa 1 momentin mukaisessa määräajassa; ja*
- 4) hyvinvointialueella on aluevaltuuston hyväksymä suunnitelma kertyneen alijäämän kattamiseksi viipymättä.*

Hakemus on tehtävä alijäämän kattamista koskevan määräajan päättymisvuoden elokuun loppuun mennessä.

Hyvinvointialueen 122 §:ssä tarkoitettu arviointimenettely voidaan aloittaa 123 §:n 1 momentin 1 kohdassa säädetystä poiketen vasta, kun edellä 1 momentissa tarkoitetun päätöksen mukainen määräaika on kulunut.

Toimintakertomuksessa on esitettävä selvitys alijäämän kattamista koskevien toimenpiteiden toteutumisesta tilikaudella ja riittävydestä 1 momentissa tarkoitettuna määräaikana. (Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi hyvinvointialueesta annetun lain väliaikaisesta muuttamisesta kohdennettu alijäämän kattamista koskevan määräajan jatkaminen)

Joillain muilla alueilla alijäämän kattamiselle on siis saatavilla lisääaikaa. Keusotella mahdollisuus hakea lisääaikaa alijäämien kattamiselle ei ole mahdollinen, koska nollatulosta ei tavoitella. Eikä sitä ole edes harkittu tässä tilanteessa, valtuuston linjaamien päätösten mukaisesti. Noin kymmenen muuta hyvinvointialuetta on samassa tilanteessa kuin Keusote.

Tarkastuslautakunnan havainnot alijäämien kattamisesta

- Keusote on linjannut, että taloudelliseen tasapainoon pyritään 2029 vuoden loppuun mennessä. Tämänhetkinen tilanne on se, että kahden muutetun talousarvion ja tilinpäätösennusteen perusteella kustannuksia ei ole saatu tavoitellusti kuriin.
- **Alueen itsenäisyys on nyt uhattuna**, sillä arviointimenettely tämänhetkisen tilanteen perusteella on väistämättä edessä. Tällä hetkellä kolme muuta hyvinvointialuetta on arviointimenettelyssä mukana. Arviointimenettely ei kuitenkaan ole vielä aluejakoselvitys.
- Tarkastuslautakunta on havainnut, että Keusote ei ole käynyt keväällä keskustelua tai tehnyt linjausta siitä, yritetäänkö saada hallituksen esityksen mukaista lain väliaikaiseen muutokseen liittyvää lisääaikaa alijäämien kattamiseksi. Talouden ollessa tässä tilassa Keusoten tulisi pystyä osoittamaan valmiutensa ja halunsa yrittää kaikkensa, pitääkseen itsenäisyydestään kiinni. Nyt kuitenkin taloustilanteen heikentymisen myötä se ei vuoden lopulla olisi mahdollista.
- Syksyllä, nopealla aikataululla käynnistetty ylimääräinen säästöohjelma olisi voinut mahdollistaa alijäämien kattamiselle suunnitellun lisäajan hakemisen, mikäli nyt esitetty lakiehdotus hyväksytään.

Lisääaikaa alijäämän kattamiselle ei ole tulossa nykyisillä edellytyksillä. Talouden seurannan/osavuosikatsauksen myöhäisen aikataulun vuoksi tarkastuslautakunta ei ole voinut riittävän ajoissa huomauttaa tästä mahdollisuudesta.

Välirarvioinnin valmistelun aikana 4.11. Keusoten aluehallitus on päättänyt hakea rahoituslain mukaista lisärahoitusta 35 miljoonaa euroa vuodelle 2025 riittävien sosiaali- ja terveystalouden sekä pelastustoimen palvelujen turvaamiseksi.

Periaatteellinen mahdollisuus rahoitusmallin muutokseen ja Keusoten tilanteen helpottamiseksi vielä on olemassa, mikäli lainsäädäntöön tehdään muutos, jolla lisääjän saaminen alijäämien kattamiseksi mahdollistettaisiin kaikille alueille ilman 2025 talouden nollatuloksen vaatimusta.

Nopeat ja jatkuvat muutokset ovat organisaatiolle vaikeita ja vaativat nopeaa muutuskäyttöä. Tarkastuslautakunta nosti arviointikertomuksessaan 2025 ja nostaa väliraportissaan 2025 esille huolensa siitä, että toiminnan tehostamiseen liittyy merkittäviä riskejä. Säästötoimenpiteet heikentävät palveluiden laatua, pidentävät hoitojonoja ja pahimmillaan johtavat tilanteisiin, joissa alueen asukkaat eivät saa tarvitsemiaan palveluja oikea-aikaisesti.

Yleisesti tiedetään ja useiden tutkimusten mukaan oikea-aikainen hoito ja palvelu, joka kohdistuu täsmällisesti oikeaan tilanteeseen tai vaivaan, on kustannusvaikuttavin hoitomuoto. Säästäminen väärässä kohdassa voi johtaa tulevaisuudessa entistä suurempiin kustannuksiin, esimerkiksi hoidon viivästymisestä aiheutuvien lisätoimenpiteiden tai sairauden pahenemisen vuoksi. Tästä syystä säästötoimenpiteiden valinta vaatii erityistä tarkkuutta ja kokonaisvaltaista arviointia, jotta palveluiden vaikuttavuus ja asukkaiden hyvinvointi voidaan turvata jatkossa myös pitkällä aikavälillä.

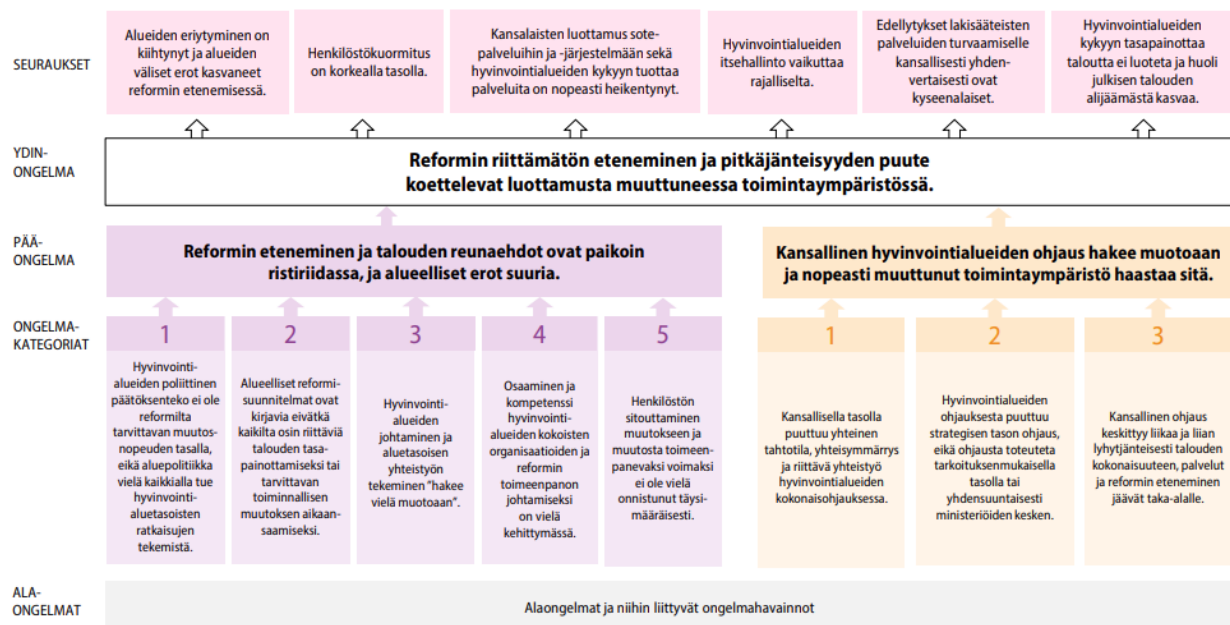
Tarkastuslautakunta osoittaa kysymyksen Keusoten hallitukselle:
Ovatko kaikki palvelut toteutuneet lakisääteisesti?

Hyvinvointialueen kehittämistyö ja strategian valmistelu

Keusotella kuten myös muilla hyvinvointialueilla tapahtuu paljon muutoksia ja useilla alueilla työskennellään juurin nyt strategian valmistelun parissa. Tarkastuslautakunta seuraa valtakunnan tasolla hyvinvointialueiden kehittämistyötä.

Valtioneuvoston julkaiseman Hyvinvointialueuudistuksen etenemisen ja siihen liittyvän ohjauskokonaisuuden kehittämistyö -loppuraportin esille tuomat (kuvio 1) hyvinvointialueuudistukseen liittyvät ongelmia herättävät huolta myös Keusoten tarkastuslautakunnassa.

Kuvio 1. Ongelmapuu kiteyttää analyysissä tunnistetut haasteet.



Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen tarkastuslautakunta on työssään kohdannut näitä Valtioneuvoston julkaisemassa raportissa nostettuja haasteita. Haasteiden ja yhtiötoimenpiteiden myötä on noussut myös erityinen huoli henkilöstön kuormittumisen tilasta ja palveluista sekä hyvinvointialueen kehittämisestä tavoiteltuun suuntaan. Nämä seikat tarkastuslautakunta tulee huomioimaan erityisesti tulevan kevään arviointityössään.

Hyvinvointialue on ison tehtävän äärellä laatiessaan uutta strategiaa. Kun valtakunnan tasolla hyvinvointialueuudistukselle ei ole annettu selkeää visiota, on haastavaa nähdä, millaisia alueita meillä kansallisesti on jatkossa ja mihin hyvinvointialueuudistuksella lopulta pyritään. Sitä kautta myös hyvinvointialueen strategian ja toiminnan arviointi on entistä haasteellisempi tehtävä tarkastuslautakunnalle. Tarkastuslautakunta tulee kevään arviointikertomuksessa arvioimaan hyvinvointialueen uuden strategian ja siihen liittyvän strategisen tason mittariston.

Muita tarkastuslautakunnan havaitsemia ongelmia hyvinvointialueuudistukseen ja siihen liittyvään muutosjohtamiseen ovat kansallisesti tiedossa olevat tietopohjan haasteet, hyvinvointialueiden rahoitusmallin ongelmakohdat sekä myös paikallistasolla olevat tietopohjan haasteet (kuten diagnoosi tietojen kirjausmenetelmien haasteet). Tietopohjan haaste aiheuttaa ison ongelman tiedolla johtamiseen. Säästämis-toimenpiteistä johtuvien muutosten aikana monenlainen kehittämistyö jää usein jalkoihin tai hidastuu, vaikka se ei olisi tarkoituksenmukaista.

Tarkastuslautakunnan havaitsema merkittävä valtakunnallinen muutokseen ja sen toteuttamiseen vaikuttava tekijä on myös se, ettei hyvinvointialueelle ei muutoksen johtamiselle alkuvuosille ole annettu riittävästi aikaa ja resursseja.

Tarkastuslautakunnan antamat suositukset: Uuden strategian ja mittareiden valmisteluun sekä tiedolla johtamiseen on varattava riittävät resurssit, niin että tiedolla johtaminen myös päätöksenteon tukena mahdollistuu ja on luotettavaa.

Muutoksen johtamiseen tulee keskittää riittävästi resursseja ja pyritään parhaan mukaan toteuttamaan uudistusta hallitusti ja samaan aikaan vaikuttavasti.

Säästötoimenpiteiden suunnittelussa tulee korostaa pitkän aikavälin vaikutusten arviointia, Säästötoimenpiteiden vaikutusten arviointia tulee raportoida hallitukselle aina talouden raportoinnin yhteydessä. Ja erityisesti palveluiden saatavuus, laatu ja kustannusvaikuttavuus tulee huomioida talouden raportoinnin yhteydessä.

Arviointimenettelyyn on syytä valmistautua. Arviointimenettely ei tarkoita vielä aluejakoselvitystä.

Toiminnalliset tavoitteet ja niiden toteuma

Uusi strategia on tekeillä tämän väliraportin kirjoittamisen aikaan. Uusi strategia tullaan todennäköisesti hyväksymään valtuustossa joulukuussa 2025. Tarkastuslautakunta arviointityössään toteuttaa jälkikäteisarviointia, jonka vuoksi keväällä julkaistavassa arviointikertomuksessa 2025 toiminnallisia tavoitteita ja niiden toteumaa vuodelta 2025 peilataan vielä kevään aiempiin valtuuston asettamiin tavoitteisiin. Alla olevassa kuviossa 2 on Keusoten strategiset painopisteet ja tavoitteet esitettyinä.

kuvio 2. Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen strategiset painopisteet ja tavoitteet 2023–2025.

Strategiset painopisteet ja tavoitteet 2023-2025



KEUSOTE
Keski-Uudenmaan hyvinvointialue



KEUSOTE
Keski-Uudenmaan hyvinvointialue

Väliarviossa tarkastuslautakunnan toteuttama arviointi perustuu osavuositarkastuksessa ilmoitettuun 1–6/2025 toteumatietoon.

Seuraavana (taulukko 3) on esitetty toiminnallisia tavoitteita, toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi, vastuuhenkilöt. mittarit ja niiden toteumat ja samaan taulukkoon on koottu oikeaan sarakkeeseen tarkastuslautakunnan arvio strategisista tavoitteista ja sen toteutumisesta. Taulukon jälkeen on esitetty tarkastuslautakunnan antamat huomiot ja mahdolliset suositukset.

Taulukossa käytettyjen symboleiden selitykset

Tarkastuslautakunnan toteuttamassa arvioinnissa on käytössä symboliset liikennevalovärit, jotka toimivat sanallisen arvion tukena siitä, miten tavoitteeseen on päästy.

Kuvio 3. Tarkastuslautakunnan arviointiin liittyvät symbolit selityksineen.

	Harmaa	= ei voida arvioida
	Vihreä	= tilanne on huomattavasti parantunut, ei jatkoseurantaa
	Keltainen	= tilanne on jo hieman parantunut, seurataan vielä
	Punainen	= tilanne on kriittinen ja vaatii jatkuvaa seurantaa

Toiminnallisten tavoitteiden mittareiden toteumatiedot tiivistetysti

Osa-vuosikatsauksessa mittareita oli yhteensä 17 kappaletta, neljän mittarin tavoite toteutui, yhden mittarin tavoitetila oli hieman parantunut, mutta vaatii vielä seurantaa ja neljä tavoitteista ei toteutunut. Mittareista kahdeksaa ei voitu arvioida, sillä osaa mittareista tarkennetaan vielä ja osasta puuttuivat toteumatiedot.

STRATEGIAN PAINOPISTE: MEILLE JOKAINEN ON TÄRKEÄ
Strateginen tavoite: Parannamme asukkaiden hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta monimuotoisessa yhteistyössä

TALOUSARVIO TAVOITE	MITTARI (tulos tai toimenpiteen tuotos)	TOIMENPITEET TAVOITTEEN SAAVUTTAMISEKSI osana hyvinvointialueohjelmaa (suluissa viittaus HVA- ohjelman tavoitteisiin)	VASTUUHENKILÖ	TOTEUTUMA 1.1.-30.6.2025	Tarkastuslautakunnan arvio
Alueen asukkaiden elämänlaatus a hyväksi tuntevien osuus on yli valtakunnallise n keskiarvon	Elämänlaatusa hyväksi tuntevien osuus 20–64-vuotiaissa. Tulokset 2 vuoden välein. Ei laske nykyisestä tasosta (Tot. 57,2 % v. 2020 ja 51,7 % v. 2022, kokomaa 56,3 % v. 2020 ja 51 % v. 2022) ja kasvaa vuosittain. Sairastavuusindeksi (ikävakioimaton) v. 2022: 90,2 v. 2021: 90,3 v. 2020: 90,1 v. 2019: 90,0	Alueellisten hyvinvointisuunnitelmien päivitystyössä huomioidaan erityisesti tavoitteet ja toimenpiteet sairastavuuden, lihavuuden ja yksinäisyyden vähentämiseen sekä liikkumisen lisäämiseen. Ennaltaehkäisyyn liittyvät toimenpiteet kysynnän ohjauksen kehittämisessä (1.1–1.3).	Integraatiojohtaja Integraatiojohtaja	Elämänlaatusa (EuroHIS-8) hyväksi tuntevien osuus: v. 2024: Keusote 52,7 % / Koko maa 50,3 % Elämänlaatusa (EuroHIS-8) hyväksi tuntevien osuus 20–64-vuotiaissa: v. 2024: Keusote 51,7 % / Koko maa 49,4 % Sairastavuusindeksi, ikävakioimaton: v. 2023: 90,7	Elämänlaatusa hyväksi tuntevien osuus Keusoten alueella ei ole laskenut. Mittarin lukema on 2020–2024 välisenä aikana ollut hyvin samoissa lukemissa eikä suurta vaihtelua ole ollut. Mittarina tämä ei ole kovin hyvä. Elinvoiman edistämistehtävä ja kuntalaisten hyvinvoinnin edistämistehtävä kuuluu kunnille, Keusote ei yksin pysty vaikuttamaan asukkaiden elämänlaatuun, vaikka iso rooli siinäkin on. Myös sairastavuuteen vaikuttaminen ei ole kovin yksiselitteistä ja Keusoten toiminnan vaikutus siihen hankala osoittaa.

					Keusoten strategisen tason mittareiden olisi hyvä olla sellaisia, joihin Keusoten toiminnalla voidaan vaikuttaa ja, että selkeästi voidaan osoittaa vaikuttaminen. 
--	--	--	--	--	---

STRATEGIAN PAINOPISTE: MEILLE JOKAINEN ON TÄRKEÄ

Strateginen tavoite: Parannamme asukkaiden hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta monimuotoisessa yhteistyössä

TALOUSARVIO TAVOITE	MITTARI (tulos tai toimenpiteen tuotos)	TOIMENPITEET TAVOITTEEN SAAVUTTAMISEKSI osana hyvinvointialueohjelmaa (suluissa viittaus HVA-ohjelman tavoitteisiin)	VASTUUHENKILÖ	TOTEUTUMA 1.1.-30.6.2025	Tarkastuslautakunnan arvio
Palveluketjujen avulla vahvistetaan palvelujen integrointia, palvelujen saatavuutta ja turvallisuutta monimuotoisessa yhteistyössä	Palveluketjujen johtamispilotointi ja toimintamallin laajennuksen suunnittelu ja käyttöönotto on toteutunut 2025 loppuun mennessä. Kyllä/ ei.	Palveluketjujen ohjaus- ja johtamismallia ja siihen liittyviä vastuita ja roolituksia pilotoidaan, jonka pohjalta käyttöönoton laajennus 2024–2025 (2.3).	Hyvinvointialuejohtaja, Palvelujohtajat, Henkilöstöjohtaja	Uusi palveluketjupohjainen johtamismalli otetaan käyttöön hyvinvointialuealaajuisesti 1.1.2026 alkaen Syksyn 2025 aikana toteutetaan muutoksen mukaiset uudelleen roolitukset osan YT-menettelyjä ja loppu vuodesta järjestetään ensimmäiset muutosta tukevat koulutukset	Tarkastuslautakunta kehottaa kiinnittämään erityistä huomiota mittariin, kyllä/ei -mittarit eivät kuvaa toiminnan kehittymistä tavoiteltuun suuntaan nelivuotisen strategiakauden aikana. Eivätkä ole kovin hyviä johtamisen työkaluja. Mittarissa olisi hyvä olla jotain numeerisia lukuja, joita pystyy valtuustokauden aikana

					seuraamaan ja joihin johtamisella pystytään vaikuttamaan, niin että tavoiteltu muutos tukee strategiaa. Tämän tyyppinen mittari ei hyödytä päätöksentekijöitä. 
	Monialaisia tiimejä on käytöön otettu osana palveluketjuja ja niiden vaikutuksia on arvioitu. Kyllä/ei	Monialaiset tiimimallit on otettu käyttöön mm. lasten, nuorten ja perheiden ja työikäisten palveluketjussa (2.1).	Palvelujohtajat	Avosairaanhoidon lääkäri- ja hoitajavastaanotot järjestäytyivät vuoden alussa tiimeihin, joissa mukana on myös fysioterapeutit. Syksyn aikana mielenterveys- ja päihdetyö liittyvät väestön omatiimeihin.	Tarkastuslautakunta kehottaa kiinnittämään erityistä huomiota mittariin, kyllä/ei -mittarit eivät kuvaa toiminnan kehittymistä tavoiteltuun suuntaan nelivuotisen strategiakauden aikana. Eivätkä ole kovin hyviä johtamisen työkaluja. Mittarin tulos ei ole osavuosisikatsauksessa selkeästi näkyvillä. Ilmaisesti tulos on kyllä? Mutta onko tiimien vaikutuksia arvioitu? Mittarissa olisi hyvä olla jotain numeerisia lukuja, joita pystyy seuraamaan ja joihin johtamisella pystytään vaikuttamaan, niin että tavoiteltu muutos tukee strategiaa. Tämän

				tyyppinen mittari ei hyödytä päätöksen tekijöitä eikä ole hyvä strategisen tason mittari. 
Asiakasohjauksen arviointimallin käyttöönotto on integrointi osaksi palveluketjujen johtamisen tietopohjaa. Kyllä/ ei	Vuonna 2024 luodun asiakasohjauksen arviointimallin käyttöönoton vakiointi. (2.3).	Integraatiojohtaja	Ikäihmisten palveluketjun osalta pilotoitu asiakasohjauksen arviointimallia. Pilotin aikana tietosisältöjä tarkennettu.	Tarkastuslautakunta kehottaa kiinnittämään erityistä huomiota mittariin, kyllä/ei -mittarit eivät kuvaa toiminnan kehittymistä tavoiteltuun suuntaan nelivuotisen strategiakauden aikana. Eivätkä ole kovin hyviä johtamisen työkaluja. Mittarin tulos ei ole osavuosikatsauksessa selkeästi näkyvillä. Mittarissa olisi hyvä olla jotain numeerisia lukuja, joita voidaan seurata ja joihin johtamisella pystytään vaikuttamaan, niin että tavoiteltu muutos tukee strategiaa. Tämän tyyppinen mittari ei ole hyödyllinen päätöksen tueksi. 

STRATEGIAN PAINOPISTE: UUDISTUMME VAIKUTTAVASTI, EKOLOGISESTI JA TALOUDELLISESTI KESTÄVÄSTI

Strateginen tavoite: Panostamme toimintamme sekä palvelujemme vaikuttavuuteen, laatuun, kustannustehokkuuteen sekä ympäristöystävällisyyteen

TALOUSARVIO-TAVOITE	MITTARI (tulos tai toimenpiteen tuotos)	TOIMENPITEET TAVOITTEEN SAAVUTTAMISEKSI osana hyvinvointialueohjelmaa (suluissa viittaus HVA- ohjelman tavoitteisiin)	VASTUUHENKILÖ	TOTEUTUMA 1.1.- 30.6.2025	Tarkastuslautakunnan arvio
Hyvinvointialueen kustannuskehityksen hallinta	Tilikauden tulos on vähintään nolla euroa.	Palvelut järjestetään taloudellisuus- ja tuottavuusohjelman viitekehityksessä kustannusvaikuttavimmalla tavalla (3.1–3.3)	Palvelujohtajat, integraatiojohtaja, tutkimus- ja kehitysjohtaja, tieto- ja digijohtaja, rahoitus- ja talousjohtaja	Tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma hyväksytty keväällä 2025. Tilinpäätösennusteen mukaan tilikauden tulos on -18,1 Me.	Mittari kuvastaa lakisääteistä tavoitetta, tämän mittarin rinnalla tulee olla myös muita kustannuskehityksen hallintaa ohjaavia mittareita. Lakisääteisen tavoitteen asettaminen strategiseksi mittariksi ei ole kunnianhimoinen tavoite sillä se mittaa asiantilaa, joka hyvinvointialueella tulisi olla ilman mittariakin. Tavoitteeseen ei ole päästy. 

Tilojen kokonaispinta-alan vähentäminen 10–15 % vuoteen 2026 mennessä palvelujen verkoston suunnitelman mukaisesti	Palveluverkoston tilaratkaisujen optimointi (3.4)	Tila- ja tukipalvelujohtaja		Tämä mittari on asianmukainen ja kuvastaa selkeää tavoitetta johtamistyölle. Mittarin tulos puuttui osavuositarkastuksesta, mutta se saatiin erikseen vastuulliselta viranhaltijalta pyytämällä (5,5 %). 
Nopeiden AI konseptitestien määrä (PoC) määrä >4 kpl Laajojen AI testien määrä > 1 kpl	Automatisaation ja tekoälyn systemaattinen ja vaikuttava käyttöönotto (2.3).	Tieto- ja digijohtaja, tutkimus- ja kehitysjohtaja	AI-etenemissuunnitelma hyväksytty johtoryhmässä 03/2025. Kotihoidossa käytössä laaja AI-kokonaisuus. Sosiaalihuollon AI-avusteisen kirjaamisen käyttöönoton valmistelu käynnistetty.	Mittarin lukemaa ei ole vielä saatavilla, joten mittarin tulosta ei voida arvioida osavuositarkastuksen perusteella. 
Erikoissairaanhoidon kustannusten kasvu alle peruspalvelujen %-kasvun	HUS ohjauksen- ja yhteistyön vahvistaminen	Hyvinvointialuejohtaja	Tilinpäätösennusteen mukaan erikoissairaanhoidon toimintakate kasvaa n. 3,4 % ja oman palvelutuotannon toimintakate n. 0,2 % vuoden 2024 tilinpäätöksen mukaiseen	Suunta kustannusten kasvussa on ollut tavoiteltuun nähden päinvastainen. Seuranta ei mahdollista näiden tietojen perusteella. Tämä mittari ei tue päätöksentekoa tällaisenaan.

				toimintakatteeseen verrattuna.	
Alueen väestön asioiminen yhdenmukaistuu ja palvelujen saatavuus paranee	Palveluun pääsy: hoitotakuu ja lakisääteiset käsittelyajat toteutuvat sosiaali- ja terveyspalveluissa 100 %:sti.	Kuvataan ja käyttöön otetaan malli/malleja, joka tukee jonottomaan hoitoon/palveluun pääsyä Yhteydenottojen ja asiakasvirtauksen hallinnan parantaminen asiakasohjauksessa ja asiakkaiden ohjaaminen yhdenvertaisesti palveluihin (2.1, 2.2)	Palvelujohtajat, integraatiojohtaja Integraatiojohtaja, palvelujohtajat	Palvelutarpeen arviointi on aloitettu keskimäärin 5 arkipäivän päästä asian vireille tulosta kaikille 75-vuotta täyttäneille sekä vammaisuuksista annetun lain (570/2007) 9 §:n 3 momentin 3 kohdan mukaista ylintä hoitotukea saaville yli 65-vuotiaille. (7 arkipäivää) Keskiarvoinen ikääntyneiden omaishoidon tuen käsittelyaika omaishoidon hakemuksen saapumisesta päätöksentekoon oli 64 vuorokautta. (3kk) Keskiarvoinen odotusaika yhteisölliseen asumiseen 110 vuorokautta. (3kk) Keskiarvoinen odotusaika ympärivuorokautiseen	Lakisääteiset velvoitteet ovat huonoja mittareita, mutta hoitojonoja kuvatessa tässä yhteydessä tarkastuslautakunnan mielestä hyväksyttäviä. Mittarin asetanta on epäselvä, on haastava saada selville, onko mittarin tuloksissa kaikki tarvittavat mittarit vai vain tavoitteen mukaisesti toteutuneet. 

				palveluasumiseen 85 vuorokautta. (3kk) Odotusajat on laskettu aina vireilletulosta sijoittumiseen tai palvelupäätökseen. Asiakasohjausyksikköön tulleiden toimeentulotuen hakemusten käsittelyajat ovat toteutuneet 99,7 % lakisääteisissä määräajoissa.	
--	--	--	--	---	--

STRATEGIAN PAINOPISTE: UUDISTUMME VAIKUTTAVASTI, EKOLOGISESTI JA TALOUDELLISESTI KESTÄVÄSTI

Strateginen tavoite: Panostamme toimintamme sekä palvelujemme vaikuttavuuteen, laatuun, kustannustehokkuuteen sekä ympäristöystävällisyyteen

TALOUSARVIOTAVOITE	MITTARI (tulos tai toimenpiteen tuotos)	TOIMENPITEET TAVOITTEEN SAAVUTTAMISEKSI osana hyvinvointialue ohjelmaa (suluissa viittaus HVA- ohjelman tavoitteisiin)	VASTUUHENKILÖ	TOTEUTUMA 1.1.- 30.6.2025	Tarkastuslautakunnan arvio
Vahvistetaan sosiaali- ja terveydenhuollon kustannusvaikuttavuutta tukevaa tietopohjaa ja järjestäjän	Vaikuttavuusperusteisen ohjauksen malli on rakennettu vuoden 2025 loppuun mennessä Kyllä/ei	Järjestäjän vaikuttavuusperusteisen ohjausmalli on rakennettu ja jatkosuunnittelu seuraavien vaiheitten toteuttamiselle, ml. toimeenpano ja	Tutkimus- ja kehitysjohtaja, palvelujohtajat, tieto- ja digijohtaja, integraatiojohtaja	Kyllä. Kolmitasoinen (strateginen-, taktinen, päivittäisjohtaminen- tasot) ohjausmalli on rakennettu. Vaikuttavuustiedon laajentamisen	Tarkastuslautakunta kehottaa kiinnittämään erityistä huomiota mittariin, kyllä/ei -mittarit eivät kuvaa toiminnan kehittymistä tavoiteltuun suuntaan nelivuotisen

vaikuttavuusperusteista ohjausta		vaikuttavuustiedon laajentaminen uusille asiakassegmenteille, on määritetty (HVA-ohjelman toimeenpanon kokonaisuuden viitekehys)		suunnitelmaa valmistellaan syksy 2025	strategiakauden aikana. Eivätkä tämän vuoksi ole kovin hyviä johtamisen työkaluja. Mittarissa olisi hyvä olla jotain numeerisia lukuja, joita voidaan seurata ja joihin johtamisella pystytään vaikuttamaan, niin että tavoiteltu muutos tukee strategiaa. 
	Vaikuttavuusmittareita on otettu käyttöön hankesuunnitelman mukaisesti vaiheittain. Kyllä/ei	Järjestäjän ohjauksen vaikuttavuuden ja vaikutusten sekä talousohjauksen mallin käyttöönotto, sisältäen valittujen vaikuttavuusmittareiden käyttöönotto (HVA-ohjelman toimeenpanon kokonaisuuden viitekehys)	Tutkimus- ja kehitysjohtaja, tieto- ja digijohtaja, rahoitus- ja talousjohtaja,	Kyllä. Mittaripilotit edenneet suunnitellusti. Ensimmäiset ja yhteiset BI- tietonäkymät (Keusote-HUS) julkaistu Diabetes ja Mielenterveysasiakkailla 8–9/ 2025	Tarkastuslautakunta kehottaa kiinnittämään erityistä huomiota mittariin, kyllä/ei -mittarit eivät kuvaa toiminnan kehittymistä tavoiteltuun suuntaan nelivuotisen strategiakauden aikana. Eivätkä tämän vuoksi ole kovin hyviä johtamisen työkaluja. Mittarissa olisi hyvä olla jotain numeerisia lukuja, joihin johtamisella pystytään vaikuttamaan, niin että tavoiteltu muutos tukee strategiaa. 

Palveluja tuotetaan osallistavalla, kestäviin elämäntapoihin ja resurssien kestävään käyttöön ohjaavilla keinoilla.	Vastuullisuusohjelman raportointi EKO-SOTE-hankkeessa tuotettujen vähimmäisindikaattorien avulla toteutuu vuoden 2025 toimintakertomuksessa. Kyllä/Ei.	EKO-SOTE-hankkeessa tuotettujen vähimmäisindikaattorien käyttöönotto ja integroiminen hyvinvointialueen toimintakertomukseen vastuullisuusohjelman toteuman raportointia varten	Tila- ja tukipalvelujohtaja		Tarkastuslautakunta kehottaa kiinnittämään erityistä huomiota mittariin, kyllä/ei -mittarit eivät kuvaa toiminnan kehittymistä tavoiteltuun suuntaan nelivuotisen strategiakauden aikana. Eivätkä ole kovin hyviä johtamisen työkaluja. Mittarissa olisi hyvä olla jotain numeerisia lukuja, joihin johtamisella pystytään vaikuttamaan, niin että tavoiteltu muutos tukee strategiaa. Mittarin tulos puuttuu, joten tätä ei voida arvioida. 
	Osallisuusohjelman mittarit, tarkennetaan	Osallisuusohjelman päivittäminen ja toimeenpano	Integraatiojohtaja	Palveluista saanut Roidun kautta 91 % (N 33 653) Asukaskehittäjien määrä: 396 (+90) Keusoten puntaroiva asukaspaneeli 5/2025: osallistujia 30 ja NPS 64	Mittarit ovat keskeneräiset/puuttuvat osavuositarkastuksesta, jonka vuoksi tavoiteltua toteumaa ei voida arvioida. 

				Keusoten puntaroiva henkilöstöpaneeli järjestetään 9/2025	
				5 verkostokonsulttien ohjaamaa palaveria, 3 asiakastilanteisiin ja 2 työyhteisöjen suunnitteluun	

STRATEGIAN PAINOPISTE: OLEMME ARVOSTETTU KUMPPANI

Strateginen tavoite: Uudistamme ja vahvistamme ennaltaehkäiseviä palveluja sekä varhaisen tuen toimintamalleja yhdessä laajan kumppaniverkostomme kanssa.

TALOUSARVIOTAVOITE	MITTARI (tulos tai toimenpiteen tuotos)	TOIMENPITEET TAVOITTEEN SAAVUTTAMISEKSI osana hyvinvointialueohjelmaa (suluissa viittaus HVA-ohjelman tavoitteisiin)	VASTUUHENKILÖ	TOTEUTUMA 1.1.-30.6.2025	Tarkastuslautakunnan arvio
Palvelun saumattomuus toteutuu asiakaspalautteen perusteella	Asiakaskokemus: NPS suosittelevuudeksi >60	Vahvistetaan asiakkaan kohtaamisen ja kuulluksi tulemisen kokemusta, vahvistamalla henkilöstön vuorovaikutusosaamista.	Integraatiojohtaja	NPS 61	Tämän mittarin osalta on päästy tavoiteltuun arvoon. 
Palvelurakenteen painopistettä muutetaan ennaltaehkäisevään suuntaan	Yli 80 % kokee saaneensa tarvitsemansa palvelun tai hoidon	Matalan kynnyksen palvelujen vahvistaminen (1.1.) ja palveluiden kysyntään vaikuttaminen digitaalisin keinoin (1.2).	Palvelujohtajat, integraatiojohtaja, tieto- ja digijohtaja	Keväällä 2025 otettu käyttöön hyvinvointialueen digitalusta. Rekisteröityneitä käyttäjiä 22.5. 9.307kpl.	Mittari on uusi ja tarkkaa pohjalukemaa ei tietyvästi ole ollut olemassa. Mittarin tavoitteeseen on vielä hieman matkaa.

				Itsehoidon valmennuksia käynnistetty 746 kpl. 25.3. avattiin chat-palvelut muun muassa terveys- ja sosiaalipalveluihin sekä neuvolaan liittyen Asiakaspalautekyselyyn vastanneista 66 % on täysin samaa mieltä väittämästä "Sain tarvitsemani hoidon tai palvelun"	
Vahvistamalla ennakoivia toimintamalleja varmistamme palvelujen saumattoman jatkuvuuden	Innovaatioiden ja tutkimusten määrä ennaltaehkäisevissä ja varhaisen tuen palveluissa	Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan painottaminen ja ohjaus ennaltaehkäisevän ja varhaisen tuen suuntaan (1.1).	Tutkimus- ja kehitysjohtaja	Keväällä 2025 käynnistynyt 11 tutkimusta/ opinnäytetyötä, jotka painottuvat ennaltaehkäisyyn ja varhaiseen tukeen.	Mittarissa ei ole tavoitteen asetantaa numeerisesti. Pelkkä tutkimusten lukumäärä ei täytä hyvän mittarin kriteereitä. 

STRATEGIAN PAINOPISTE: ONNISTUMME YHDESSÄ

Strateginen tavoite: Hyvinvoiva ja kyvykäs henkilöstö toimii yhteisöohjautuvasti vetovoimaisessa työpaikassa

TALOUSARVIOTAVOITE	MITTARI (tulos tai toimenpiteen tuotos)	TOIMENPITEET TAVOITTEEN SAAVUTTAMISEKSI osana hyvinvointialueohjelmaa (suluissa viittaus HVA- ohjelman tavoitteisiin)	VASTUUHENKILÖ	TOTEUTUMA 1.1.- 30.6.2025	Tarkastuslautakunnan arvio

Henkilöstön pitovoiman vahvistaminen ja työnantajan vetovoimaisuuden lisääminen	Työelämän laatu > 59 eNPS > 10	1. Henkilöstörakenteen ja -kustannusten optimointi 2. Valmistautuminen joustavaan tuotantotapaan henkilöstönäkökulmasta 3. Työhyvinvoinnin ja työelämän laadun parantaminen 4. Henkilöstön osaamisen, sisäisen liikkuvuuden ja monipuolisten urapolkujen lisääminen 5. Hallinnon ja hankintaosaamisen tehostaminen	1. Henkilöstöjohtaja 2. Henkilöstöjohtaja, palvelujohtajat 3. Henkilöstöjohtaja 4. Henkilöstöjohtaja 5. Hallintojohtaja	1. Edistyy osana hyvinvointialueohjelmaa 2. Ikääntyneiden palveluketjujohtamisen pilotti toteutui kevään aikana. 3. a) Työelämän laatu 06/2025 oli 55 % b) e-NPS -23, yt prosessi selittää osin 4. a) Uusi digitaalinen oppimisympäristö kilpailutettu ja palveluntuottaja valittu b) Minun urani Keusotessa –malli uudistettu ja otettu käyttöön 5. Edistyy osana hyvinvointialueohjelmaa	Mittareissa ei ole päästy tavoiteltuihin tuloksiin. Vielä on tekemistä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi.
--	---------------------------------------	--	---	--	---

Taulukko 3. Strategiset tavoitteet ja niiden toteumat 1–6/2025 ja tarkastuslautakunnan antama arvio.

Tarkastuslautakunnan antamat suositukset: Tarkastuslautakunta ei voi osavuosikatsauksen pohjalta voi arvioida kaikkia strategisten mittareiden tavoitteita tai niiden toteutumisia. Tämän vuoksi suotavaa on, että keväällä annettavan tilinpäätöksen yhteydessä mittaristo olisi selkeä ja mittareiden toteumatulokset saatavilla.

Puutteellinen mittaristo tai toteumat vaikeuttavat ja tekevät mahdottomaksi tarkastuslautakunnan arviointitehtävän.

Strategiset mittarit kuuluvat päätöksenteon tueksi

Tarkastuslautakunta on huomauttanut useassa aiemmassa arviointikertomuksessaan huonoista mittareista. Uuden valtuustokauden alussa ja uutta strategiaa sekä mittareita/mittaristoa rakennettaessa tarkastuslautakunta suosittelee panostamaan niihin. Hyvä mittaristo tukee päätöksentekoa, ohjaa toimintaa kohti asetettuja tavoitteita ja mahdollistaa vaikuttavuuden arvioinnin. Valtuuston nähden sitova mittariston tulee sisältää sekä laadullisia, että määrällisiä mittareita.

Hyvien mittareiden kriteerejä

Tavoitelähtöisyys: Mittari liittyy suoraan strategiaan tavoitteisiin.

Selkeys ja ymmärrettävyys: Mittarin sisältö on helposti tulkittavissa kaikille sidosryhmille.

Luotettavuus ja toistettavuus: Mittari perustuu luotettavaan tietopohjaan ja sen tulokset ovat vertailukelpoisia ajassa. Parhaimmillaan samat mittarit voivat toimia koko valtuustokauden ajan ja mittareita muutetaan valtuustokaudella vain pieni osa.

Vaikuttavuuden osoittaminen: Mittari kertoo, esim. miten toimenpiteet vaikuttavat asukkaiden hyvinvointiin tai palveluiden laatuun. Organisaation tulee pystyä osoittamaan toimintansa vaikutukset.

Mahdollisuus alueelliseen vertailuun: Osittain yhtenevät mittarit, jotka mahdollistavat vertailun muiden hyvinvointialueiden kanssa.

Tiedolla johtamisen tukeminen: Mittari tukee päätöksentekoa ja resurssien kohdentamista.

Tarkastuslautakunnan väliarvioinnin loppuyhteenveto

Taloudellinen tilanne on vaikea. Keusotella on silti hyvä tekemisen meininki ja se näkyy tarkastuslautakunnalle hyvänä yhteistyönä. Tarkastuslautakunta kiittää viranhaltijoita, Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen ulkoista tarkastusta ja Keski-Uudenmaan pelastuslaitosta hyvästä yhteistyöstä kesän ja syksyn arviointityön aikana.

Paljon on vielä tehtävissä ja kehitettävää Keusotessa. Perusasiat tulee saattaa kuntoon; talouden raportoinnin ja mittariston ongelmat on korjattava.