

# Arviointikertomus 2025

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen  
valtuustolle

Sote ihmisen  
kokoiseksi.



**Kuva 1.** Keski-Uudenmaan hyvinvointialuestrategia 2026–2030.

Arviointikertomuksessa käytettyjen huomiolaatikoiden selitykset:

Sinisellä pohjalla olevat tekstit ovat tarkastuslautakunnan antamia suosituksia tai muita huomioita,

keltaisella katkoviivalla olevat laatikot ovat muita keskeisiä huomioita ja

punaisella katkoviivalla olevat sinipohjaiset laatikot ovat erityisen tärkeitä huomioitavia asioita.

# Sisällys

|                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Puheenjohtajan katsaus .....</b>                                                | <b>4</b>  |
| <b>2. Tarkastuslautakunnan toiminta .....</b>                                         | <b>5</b>  |
| 2.1. Tarkastuslautakunnan rooli ja tehtävät .....                                     | 6         |
| 2.2. Tarkastustoimen riippumattomuus .....                                            | 8         |
| 2.3. Tarkastuslautakunnan arviointitoiminta .....                                     | 10        |
| 2.4. Sidonnaisuudet .....                                                             | 13        |
| <b>3. Tarkastuslautakunnan suositusten seuranta .....</b>                             | <b>14</b> |
| <b>4. Tilintarkastajan suositusten seuranta .....</b>                                 | <b>20</b> |
| <b>5. Hyvinvointialueen talouden arviointi .....</b>                                  | <b>21</b> |
| 5.1. Hyvinvointialueen taloudellisen tilanteen tarkastelua .....                      | 21        |
| 5.2. Talouden tasapainottamistoimenpiteiden arviointi .....                           | 23        |
| 5.3. Hyvinvointialueiden vertailu .....                                               | 24        |
| <b>6. Tuloksellisuuden, vaikuttavuuden ja tarkoituksenmukaisuuden arviointi .....</b> | <b>27</b> |
| <b>7. Hyvinvointialueen tavoitteiden arviointi .....</b>                              | <b>29</b> |
| 7.1. Strategisten tavoitteiden arviointi .....                                        | 29        |
| 7.2. Talousarvion toiminnallisten tavoitteiden arviointi .....                        | 29        |
| <b>8. Työohjelman mukaiset arviointiaiheet .....</b>                                  | <b>38</b> |
| 8.1. Työsuoja ja yhteistoiminta .....                                                 | 38        |
| 8.2. Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen yhteisarviointi .....                          | 39        |
| 8.3. Hankintojen arviointi .....                                                      | 43        |
| 8.4. Miela arviointi palveluiden saatavuuden näkökulmasta .....                       | 46        |
| 8.5. Osaamisen johtamisen arviointi .....                                             | 49        |
| 8.6. Yhteistoimintaneuvottelujen vaikutukset henkilöstöön ja työhyvinvointiin .....   | 52        |
| 8.7. Sosiaali- ja potilasasiavastaavien kuuleminen .....                              | 55        |
| 8.8. Turvallisuus ja riskienhallinta .....                                            | 57        |
| 8.9. Sisäinen tarkastus .....                                                         | 59        |
| <b>9. Tarkastuslautakunnan tärkeimmät huomiot vuodelta 2025 .....</b>                 | <b>60</b> |
| <b>10. Esitys Keski-Uudenmaan aluevaltuustolle .....</b>                              | <b>61</b> |
| <b>Lähteet .....</b>                                                                  | <b>62</b> |

# 1. Puheenjohtajan katsaus



Nykyinen tarkastuslautakunta aloitti työnsä aluevaalien jälkeen ja lautakunnan kokoonpano on uusiutunut suurelta osin. Ilokseni voin todeta, että lautakuntaan valituilla jäsenillä on monipuolista ja vahvaa osaamista sekä uusia ja tuoreita näkemyksiä.

Lautakunnan ensimmäinen vuosi on sujunut hyvin. Lautakunta on kouluttautunut ja perehtynyt arviointityöhön sekä suorittanut laissa säädettyä arviointityötä ennakolta tekemänsä arviointisuunnitelman ja työohjelman mukaisesti. Lautakunnan työlle on luotu hyvä pohja edellisen tarkastuslautakunnan toimesta.

Vuosi 2025 on ollut vielä hyvinvointialueuudistuksen kriittistä alkuvaihetta. Uudistuksen toimeenpanovaihe on vienyt hyvinvointialueilla paljon voimavaroja. Palveluiden vaikuttavuutta ja laatua on pyritty parantamaan samaan aikaan kun säästöt ovat heikentäneet toimintaedellytyksiä. Valtakunnallisesti uudistuksen pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista, mutta onnistuminen edellyttää mm. alijäämien kattamisen määrääjän pidentämistä ja rahoitusmallin tunnistettujen ongelmien korjausta.

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen haasteet ovat olleet pitkälti samat kuin yleisesti muillakin hyvinvointialueilla. Taseeseen kertynyt alijäämä,

tiukat säästöpaineeet, henkilöstön vähennykset ja palvelurakenteiden uudistaminen ovat ohjanneet toimintaa merkittävästi. Hyvinvointialueen on ollut välttämätöntä uudistaa toimintaansa ja sopeuttaa talouttaan valtion rahoituksen mahdollistamalle tasolle, ja tämä on vaatinut päättäjiltä määrätietoista otetta ja vahvaa sitoutumista vaikeiden päätösten tekemiseen.

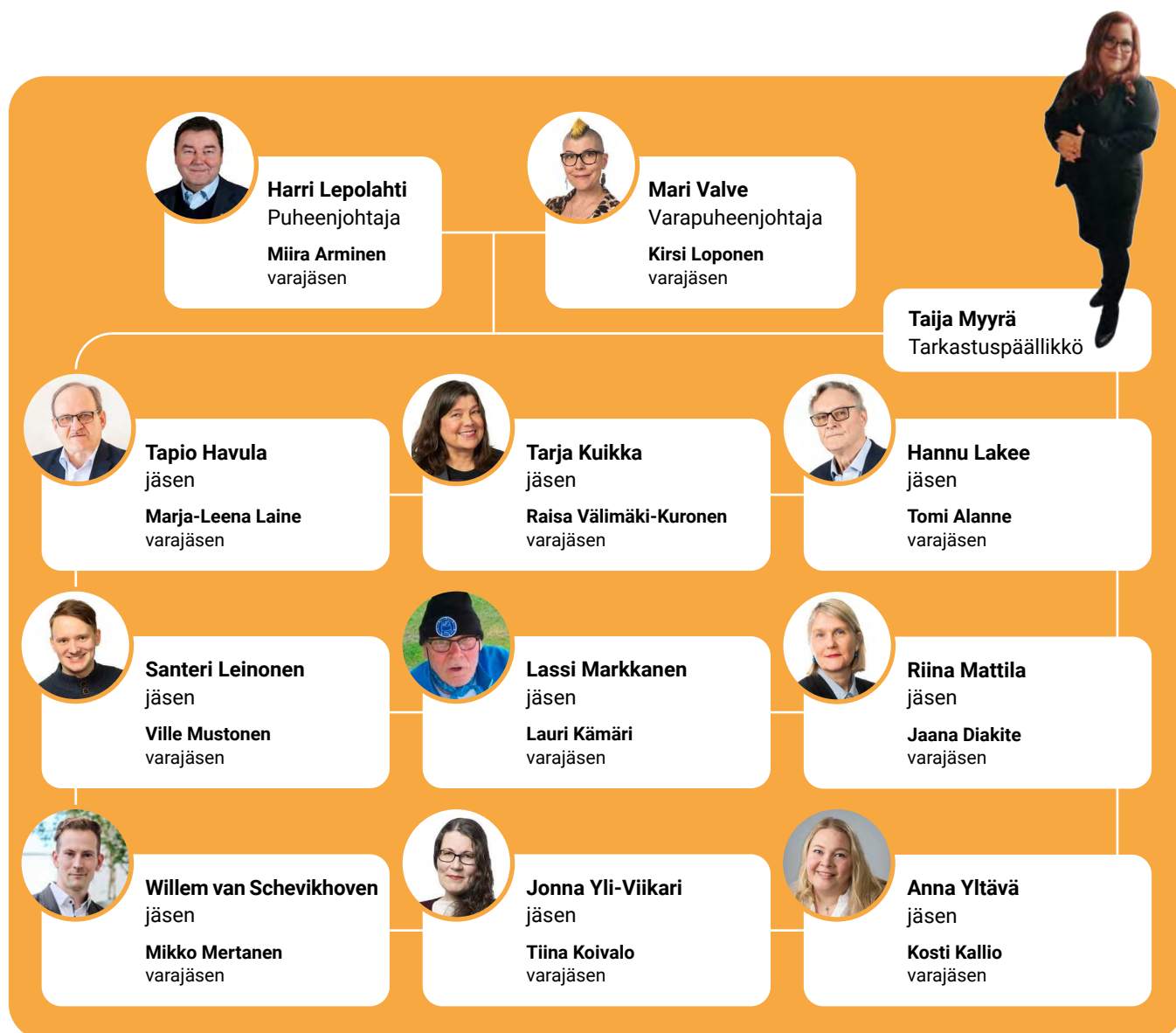
Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen talous on arviointivuoden aikana kääntynyt merkittävästi parempaan suuntaan onnistuneiden sopeutus toimien ansiosta. Edellisten vuosien alijäämää on kuitenkin edelleen paljon katettavana, joten tarkastuslautakunta katsoo, että työtä kestävä talouden eteen on jatkettava. Samaan aikaan palvelujen puolella on havaittavissa myös merkittäviä onnistumisia. Palvelujen saatavuutta on pystytty parantamaan, hoitotakuuta toteutettua ja jonoja purettua. Asiakastyytyväisyys on nousut. Haluan kiittää lautakunnan puolesta kaikkia arviointityöhön osallistuneita – viranhaltijoita, asiantuntijoita, luottamushenkilöitä ja henkilöstön edustajia – arvokkaasta yhteistyöstä. Arviointityön vaikuttavuus perustuu avoimeen vuoropuheluun ja yhteiseen tahtotilaamme kehittää hyvinvointialueen toimintaa paremmaksi asukkaidemme hyväksi.

Harri Lepolahti  
Tarkastuslautakunnan puheenjohtaja

## 2. Tarkastuslautakunnan toiminta

Tarkastuslautakunta on nyt työskennellyt ensimmäistä toimintavuottaan.

Tarkastuslautakuntaan kuuluu yhteensä 11 jäsentä sisältäen puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan. Näille kaikille on valittu varajäsenet. Toimikauden aikana tapahtunut yksi jäsenmuutos, Tomi Passin tilalle on valtuustossa joulukuussa valittu Tapio Havula.



**Kuva 2.** Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen tarkastuslautakunta ja kokoussihteeri 2025.

## Ulkoisen tarkastuksen yksikkö

Ulkoisen tarkastuksen yksikkö toimii tarkastuslautakunnan alaisuudessa ja valmistelee sekä toimeenpanee tarkastuslautakunnan käsiteltäviksi tulevat asiat. Tarkastuspäällikkö Taija Myyrä johtaa ulkoisen tarkastuksen toimintoa, toimii tarkastuslautakunnan esittelijänä, tarkastuslautakunnan työohjelman mukaisten arviointien ja arviointikertomuksen valmistelijana sekä kokoussihteerinä tarkastuslautakunnalle. Tarkastuspäällikkö on osallistunut tilintarkastajan avustamiseen toimintakauden aikana.

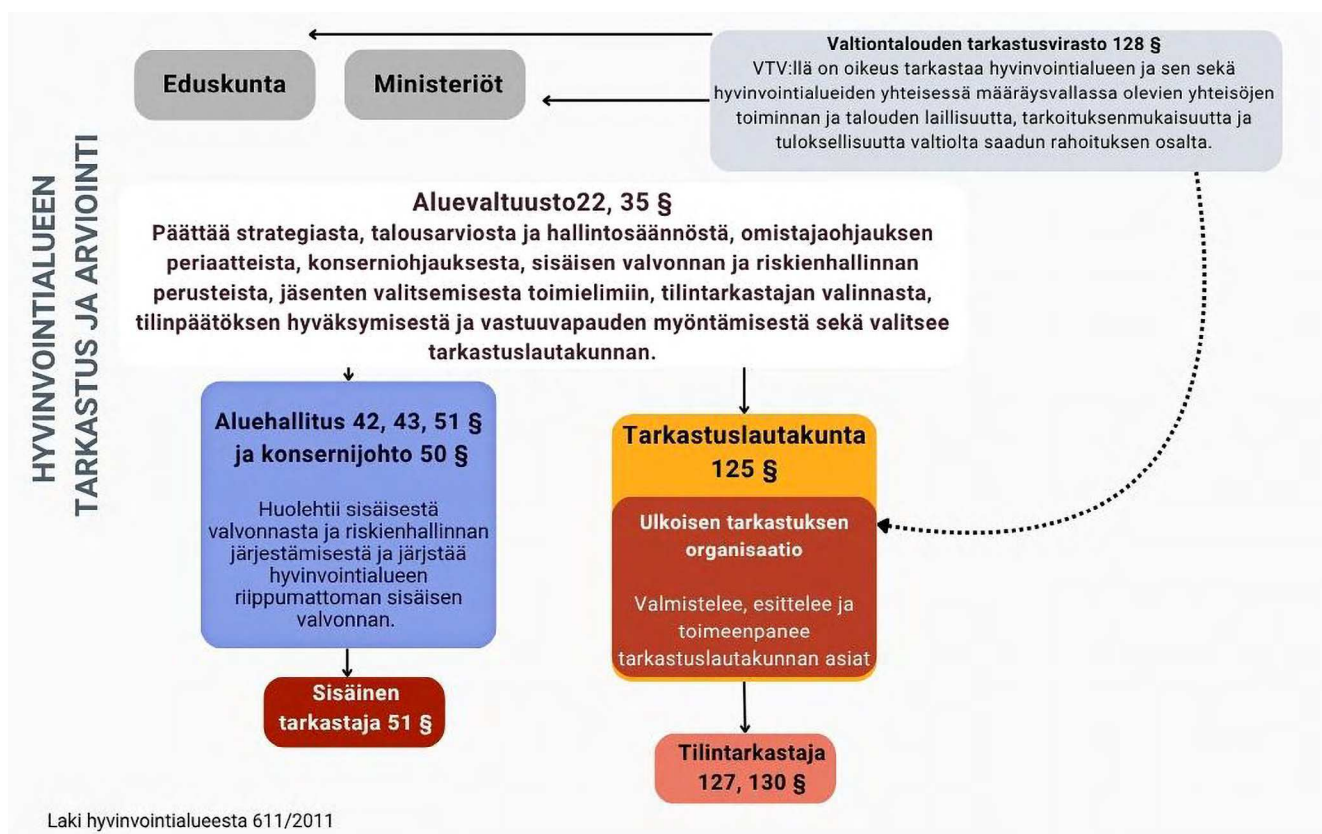
## Tilintarkastus

Hyvinvointialueen tilintarkastusyhteisönä vuonna 2025 on toiminut Bdo Auditor Oy, vastuunalaisena tilintarkastajana JHT, KHT Minna Ainasvuori. Vastuunalainen tilintarkastaja tai tilintarkastaja on osallistunut kutsuttuna lautakunnan kokouksiin ja raportoinut lautakunnalle tilintarkastuksen suunnitelmasta, etenemisestä

ja oleellisista tarkastushavainnoista kolme kertaa toimintakauden aikana. Aluevaltuusto (11.12.2025 kokous § 80) on päättänyt jatkaa tilintarkastusyhteisön kanssa tehtyä sopimusta optiovuoden 2026 ajan, lisäksi aluevaltuusto on antanut toimeksiannon tarkastuslautakunnalle käynnistää tilintarkastuksen hankinnan kilpailutus vuosille 2027–2030.

## 2.1. Tarkastuslautakunnan rooli ja tehtävät

Tarkastuslautakunnan rooli liittyy vahvasti demokratiaan ja sen toteutumisen valvontaan. Valtiontalouden tarkastusviraston 2021 julkaisemassa muistiossa on kuvattu (kuva 3) hyvinvointialueen tarkastusta ja arviointia. Tarkastuslautakunnan rooli hyvinvointialueen tarkastuksen ja arvioinnin osalta on keskeinen ja sen arviointi kohdentuu talouden lisäksi tarkoituksenmukaisuuden arviointiin.



**Kuva 3.** Hyvinvointialueiden tarkastus- ja arviointitoimijoista ja niiden rooleista ja tehtävistä. (Lähde: Mukailen Suomen Tilintarkastajat ry 2021).

## TARKASTUSLAUTAKUNNAN TEHTÄVÄT



**Kuva 4.** Tarkastuslautakunnan tehtävät hyvinvointialuelain 125 § mukaan.

Tarkastuslautakunta on ainoa lain velvoittama lautakunta hyvinvointialueella. Sen rooli ja asema on ainutlaatuinen, sillä se on itsenäinen, suoraan valtuuston alla toimiva toimielin. Hyvinvointialuelain 125 §:ssä ja hyvinvointialueen hallintosäännössä on esitetty tarkastuslautakunnan tehtäviä. Tarkastuslautakunnan ensisijainen tehtävä on valvoa, miten hyvinvointialue on suoriutunut valtuuston asettamista tavoitteista. Näitä tavoitteita on sekä toiminnallisia että taloudellisia.

Keski-Uudenmaan (Keusote) hyvinvointialueen hallintosäännön 83 §:ssä on määritelty tarkastuslautakunnalle tehtäviä:

#### *Tarkastuslautakunta*

- hyväksyy tarkastuslautakunnan arviointisuunnitelman,
- seuraa tilintarkastajan tarkastussuunnitelman toteutumista ja tilintarkastajan tehtävien suorittamista sekä tekee tarpeen mukaan esityksiä tilintarkastuksen kehittämiseksi,
- huolehtii, että tilintarkastusta varten on tarpeelliset voimavarat, jotka mahdollistavat tilintarkastuksen suorittamisen julkishallinnon hyvän tilintarkastustavan edellyttämässä laajuudessa,
- päättää tilintarkastusyhteisön tilintarkastukseen kuulumattomien erillishankintojen hyväksyttävyydestä,
- tekee aloitteita ja esityksiä tarkastuslautakunnan, tilintarkastajan ja sisäisen tarkastuksen sekä Valtiontalouden tarkastusviraston tehtävien yhteensovittamisesta tarkoituksenmukaisella tavalla,
- valvoo sidonnaisuuksien ilmoittamisvelvollisuuden noudattamista, saattaa sidonnaisuusilmoitukset tiedoksi aluevaltuustolle kerran vuodessa ja huolehtii sidonnaisuusrekisterin julkisten tietojen julkaisemisesta hyvinvointialueen verkkosivuilla,

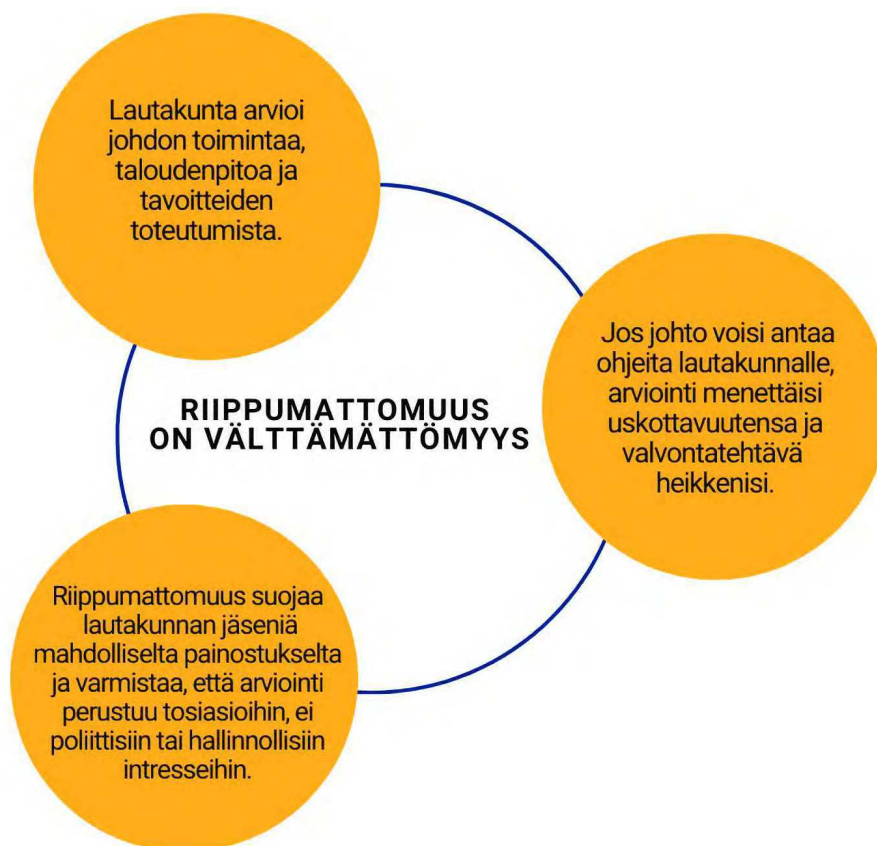
- valvoo, että tilivelvolliset ovat ryhtyneet tarpeellisiin toimenpiteisiin niiden muistutusten johdosta, joihin tilintarkastus on antanut aiheutta,
- on sidonnaisuusrekisterin rekisterinpitäjä ja huolehtii sidonnaisuusrekisterin julkisten tietojen julkaisemisesta hyvinvointialueen verkkosivuilla. Tarkastuslautakunta valvoo sidonnaisuuksien ilmoittamisvelvollisuuden noudattamista ja saattaa sidonnaisuusilmoitukset aluevaltuustolle tiedoksi vuosittain sekä
- vastaa tiedottamisesta.

*Tarkastuslautakunta tiedottaa ja raportoi tehtäviinsä liittyvistä asioista ensisijaisesti aluevaltuustolle. Muu tiedottaminen tapahtuu tarkastuslautakunnan päättämällä tavalla. Tiedotuksessa noudatetaan soveltuvin osin aluehallituksen hyväksymiä yleisiä ohjeita tiedottamisen periaatteista.*

## **2.2. Tarkastustoimen riippumattomuus**

Lain säätäjä on tarkoituksenmukaisesti halunnut korostaa tarkastuslautakunnan itsenäistä asemaa ja riippumattomuutta. Kun tarkastustoimi on aidosti johdosta riippumaton, se tarkoittaa, että tarkastajat voivat arvioida organisaation toimintaa ilman, että johto tai aluehallitus ohjaa, rajoittaa tai vaikuttaa heidän arviointejansa tai johtopäätöksiä.

Tarkastuslautakunnan riippumattomuus hyvinvointialueissa tarkoittaa sitä, että lautakunta toimii aluevaltuuston alaisena ja ohjauksessa. Tämä asema turvaa sen, että lautakunta voi arvioida johdon toimintaa ilman painostusta tai muuta ohjausvaikutusta. Hyvinvointialuelain mukaan tarkastuslautakunta valmistelee aluevaltuustolle tarkastusta koskevat asiat ja arvioi tavoitteiden toteutumista, mikä edellyttää rakenteellista ja toiminnallista sekä henkilökohtaista riippumattomuutta suhteessa toimeenpanevaan johtoon ja hallitukseen.



**Kuva 5.** Riippumattomuus on välttämättömyys.

Käytännössä riippumattomuus tarkoittaa kolmea asiaa:

- 1. Rakenteellinen riippumattomuus.** Tarkastustoimi ei ole organisaatiossa sen johdon alaisuudessa, jonka toimintaa se tarkastaa.
- 2. Toiminnallinen riippumattomuus.** Johto ei voi estää tarkastuksia, rajata tarkastuskohteita tai muokata raporttien sisältöä.
  - tarkastajat päättävät itse tarkastuksen laajuudesta ja menetelmistä
  - havainnot ja suositukset annetaan sellaisina kuin ne ovat, myös kriittiset.
- 3. Henkilökohtainen riippumattomuus.** Tarkastajilla ei ole sidonnaisuuksia tarkastamiinsa toimintoihin
  - tarkastajat eivät tarkasta omaa työtään
  - tarkastajat eivät ole palkkansa, tulospalkkioiden tai urakehityksen kautta riippuvaisia tarkastettavasta johdosta.

Ilman riippumattomuutta tarkastustoimi menettää uskottavuutensa. Jos tarkastaja pelkää johdon tai hallituksen reaktiota, raportit eivät välttämättä ole todenmukaisia. Jos hyvinvointi-alueen johto/aluehallitus voi vaikuttaa sisältöön, tarkastus muuttuu muodollisuudeksi.

Tarkastuslautakunta suosittelee johtoa ja aluehallitusta kiinnittämään huomiota siihen, että ulkoinen tarkastus saa tehdä työnsä suunnitelmanmukaisesti ja lain edellyttämällä tavalla.

## 2.3. Tarkastuslautakunnan arviointitoiminta

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen valtuustolla on ylimpänä päätöksentekijänä kokonaisvastuu hyvinvointialueen toiminnasta ja sen taloudellisesta kestävydestä sekä toimintarakenteiden ja johtamisen tuloksellisuudesta.

Valtuusto on asettanut hyvinvointialuelain mukaisesti tarkastuslautakunnan. Tarkastuslautakunnan keskeinen tehtävä on hallinnon ja talouden tarkastuksen järjestäminen sekä valtuuston asettamisen tavoitteiden toteutumisen arviointi. Tämän lisäksi tarkastuslautakunnan tehtäviin kuuluu sidonnaisuuksien valvonta ja niiden tiedoksi saattaminen valtuustolle.

Hyvinvointialuelain esitöissä sanotaan tarkastuslautakunnan toteuttamasta arvioinnista:

*Tarkastuslautakunnan tulisi arvioida, ovatko valtuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet hyvinvointialueella ja hyvinvointialuekonsernissa toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Arvioinnissa olisi perusteltua kiinnittää huomiota erityisesti niihin tavoitteisiin, jotka eivät ole toteutuneet. Tällöin tarkastuslautakunnan arviointitoiminnan olisi mahdollista olla hyvinvointialueen toimintaa parantava ja kehittävää. Tarkastuslautakunta voisi valita itselleen tarkoituksenmukaisimmat menetelmät ja toimintatavat. Oleellista olisi, että lautakunta tuottaisi lisäarvoa ja tukea aluevaltuuston päätöksenteolle tuottamalla ja hankkimalla uutta tietoa ja näkemyksiä hyvinvointialueen taloudesta ja hallinnosta. Lisäarvoa tuottava arviointi sisältää toimenpidesuosituksia ja vaihtoehtojen pohdintaa. Asiantilan pelkkä toteaminen ei vielä riitä arvioinniksi.*

Tarkastuslautakunta tuottaa tavoitteiden toteutumista koskevaa palautetietoa sekä arvioi toimenpiteiden tarkoituksenmukaisuutta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Tarkoituksenmukaisuuden ja vaikuttavuuden arviointi on monipuolisempaa kuin tavoitteiden saavuttamisen arviointi. Tarkastuslautakunnan toiminta voidaan nähdä kehittämisen välineenä, joka palvelee Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen johtamista. Tarkastuslautakunnan toiminta on lisäksi tiedon tuottamista ja sen käyttämistä.

Tarkastuslautakunnan arviointityö etenee kuvassa 6 esitetyn viisivaiheisen prosessin mukaisesti. Vaiheita ovat arviointityön perusta, suunnittelu, toteutus, arvioinnin tulosten raportointi sekä seuranta.

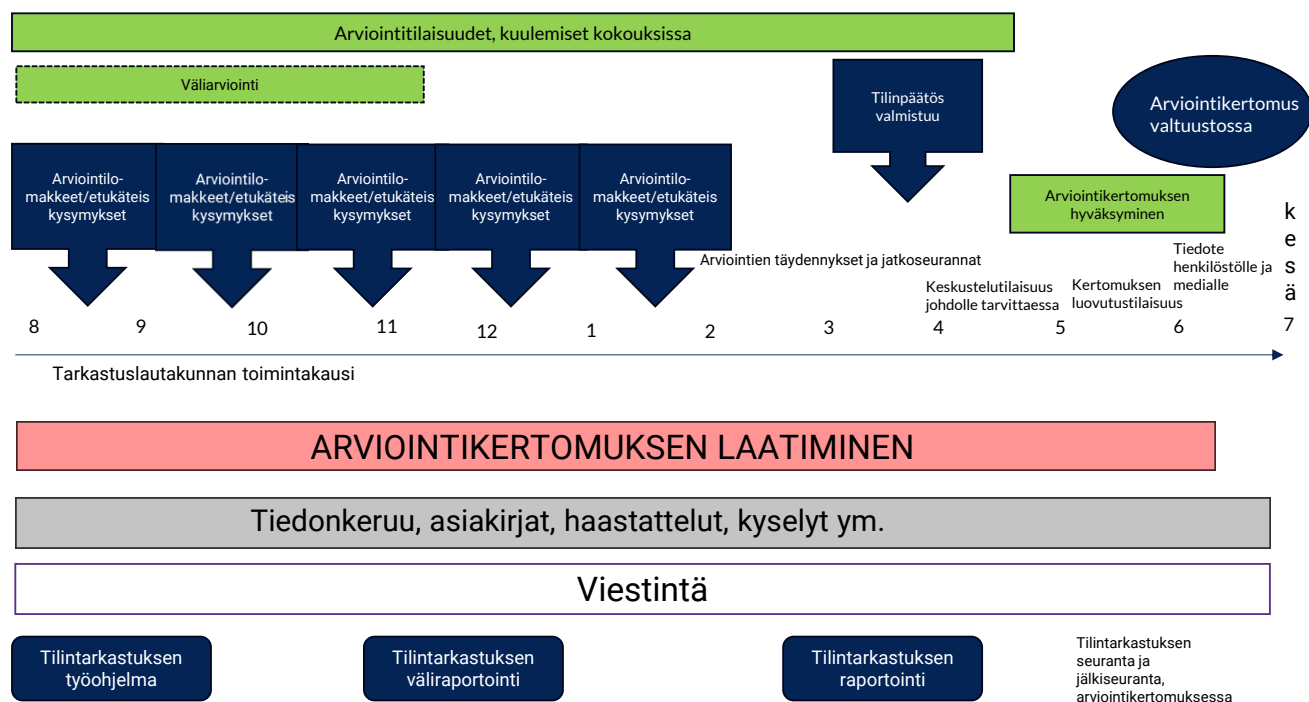


**Kuva 6.** Tarkastuslautakunnan arviointityön viisi vaiheinen prosessi.

Toiminnallisten muutosten ja uudistusten aikana on erityisen tärkeää arvioida toimintaa ja palveluja. Arvioinnin avulla vahvistetaan palvelujen asukaslähtöisyyttä ja tuloksellisuutta. Tarkastuslautakunnan arviointitehtävä kattaa asetettujen tavoitteiden toteutumisen, toiminnan tuloksellisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden sekä talouden tasapainottamisen.

Toimintaa voidaan pitää tuloksellisena, kun potilaiden ja asiakkaiden tarpeisiin vastataan kustannustehokkaasti ja laadukkaasti, ja henkilöstö voi hyvin. Tuloksellisuus toimii yläkäsitteenä tuottavuudelle, vaikuttavuudelle, tehokkuudelle ja työelämän laadulle. Pelkkä tilinpäätös ei kuitenkaan kerro palvelujen tehokkuudesta tai asukkaille syntyvästä hyödystä. Tarkoituksenmukaisuus puolestaan tarkoittaa, että palvelut on järjestetty toimivasti myös käyttäjän näkökulmasta.

# Arviointiprosessi tarkastuslautakunnassa



**Kuva 7.** Tarkastuslautakunnan arviointiprosessi kuvattuna toimintakauden mittaisella aikajanelalla. (Lähde: Lapin hyvinvointialueen tarkastuslautakunnan materiaaleista mukaellen.)

Tarkastuslautakunnan arviointi on nyt kehittyneempää, systemaattista ja tarkoituksenmukaisempaa kuin edellisellä toimintakaudella.

Tarkastuslautakunnan ulkoisen tarkastuksen toimintaperiaatteet löytyvät hyvinvointialueen verkkosivuilta: <https://www.keusote.fi/wp-content/uploads/2025/04/Ulkoisen-tarkastuksen-toiminnan-periaatteet-11.3.2025.pdf>

Tarkastuslautakunta arvioi vuosittain, ovatko aluevaltuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet toteutuneet hyvinvointialueella ja -konsernissa sekä onko toiminta järjestetty tuloksellisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Lisäksi lautakunta arvioi talouden tasapainotuksen

toteutumista sekä taloussuunnitelman tavoitteiden ja toimenpiteiden riittävyyttä.

Arviointitoiminta on suunnitelmallista ja perustuu valtuustokauden arviointisuunnitelmaan, jota tarkennetaan vuosittain työohjelmaksi. Arviointiaiheet valitaan hyvinvointialueen strategian sekä aluevaltuuston taloudellisten ja toiminnallisten tavoitteiden pohjalta, keskittyen talouden, toiminnan ja asukkaiden kannalta olennaisiin kysymyksiin.

Tarkastuslautakunta huomioi työssään valtakunnalliset sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen tavoitteet. Talousarvion keskeisten tavoitteiden toteutuminen sekä talouden tasapainotuksen edistyminen arvioidaan vuosittain hyvinvointialueella ja -konsernissa.

## Väliarviointi

Tarkastuslautakunta antoi arviointikertomuksen lisäksi väliarvioinnin tilikauden 2025 aikana. Väli raportissa arvioitiin vuoden 2025 tavoitteiden toteutumista osavuositarkastuksen perusteella (Tarkastuslautakunta 5.11.2025, 82 §). Lautakunta kiinnitti huomiota Keski-Uudenmaan vaikeaan taloustilanteeseen: alijäämä kasvaa, eikä sen kattaminen onnistu suunnitellussa aikataulussa. Lisäksi talousraportointi tulee liian myöhään, mikä heikentää päätöksentekoa, ja säästötoimien riittävyys herätti huolta. Raportissa nostettiin esiin mahdollisen arviointimenettelyn uhka alueen itsenäisyydelle sekä mittariston ja raportoinnin puutteet, sillä mittareita pidettiin pääosin heikkolaatuisina. Lautakunta toi esille henkilöstön kuormittumisen ja palvelujen heikentymisen riskin. Suosituksissaan se esitti raportoinnin nopeuttamista, mittareiden kehittämistä ja varautumista mahdolliseen arviointimenettelyyn.

**Seuraava tarkastuslautakunnan valtuustolle antama väliarviointi vuodelle 2026 on jo valmisteilla syksyksi.**

**Tarkastuslautakunnan keskeinen tehtävä on selvittää, miten Keski-Uudenmaan hyvinvointialue täyttää tehtävänsä palvelujen tuottajana.**

## 2.4. Sidonnaisuudet

Hyvinvointialueesta annetun lain (611/2021) 89 §:n mukaan tiettyjen hyvinvointialueen luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden on ilmoitettava sidonnaisuuksistaan tarkastuslautakunnalle, joka valvoo ilmoittamisvelvollisuuden noudattamista ja saattaa ilmoitukset valtuuston tiedoksi. Ilmoitukset julkaistaan yleisessä tietoverkossa [Keusoten sidonnaisuusilmoitusrekisterissä](#). Sidonnaisuuksien ilmoittamisella pyritään lisäämään päätöksenteon avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Tarkastuslautakunta on valvonut vuoden 2025 aikana sidonnaisuuksia viiden eri kokouksen (22.1.2025, 6§, 23.4.2025, 36§, 20.8.2025, 62§, 10.9.2025, 70§ ja 5.11.2025, 83§.) yhteydessä.

Tarkastuslautakunta on toimittanut annetut ilmoitukset aluevaltuustolle, ja aluevaltuusto on merkinnyt sidonnaisuusrekisterin tilanteen tiedoksi. (2.10.2025, 68 §.)

### 3. Tarkastuslautakunnan suositusten seuranta

Ilman aiempien vuosien suositusten seurantaan arviointityön vaikuttavuutta ei voida arvioida. Siksi tarkastuslautakunta seuraa suositustensa toteutumista arviointikertomuksessa. Vuoden 2024 arviointikertomuksessa lautakunta antoi useita suosituksia eri aihealueista. Taulukkoon 1 on koottu keskeiset suositukset, tiivistetyt havainnot, hallituksen vastineet nykytilasta sekä tarkastuslautakunnan arvio toimenpiteiden riittävydestä. Arvioissa on todettu, että kahdessa kohdassa toimenpiteet ovat riittäviä, yhdessä tarvitaan jatkoseuranta, eikä kriittistä seuranta edellyttäviä kohteita ollut. Lisäksi osa asioista vaatii jatkuvaa seuranta.

-  **Harmaa** = ei voida arvioida
-  **Vihreä** = tilanne on huomattavasti parantunut, ei jatkoseuranta
-  **Keltainen** = tilanne on jo hieman parantunut, seurataan vielä
-  **Punainen** = tilanne on kriittinen ja vaatii jatkuvaa seuranta

| Aihealue                  | Arviointikertomus 2024                                                                                | Havainnot tiiviisti                                                                                                                                              | Nykytila tiivistettynä (aluehallituksen kokous 19.8.2025 § 177 Vastineet vuoden 2024 arviointikertomukseen KEUHDno-2025–26)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Tarkastuslautakunnan arvio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Talous ja mittarit</b> | Miten ja mitä talouden tasapainottamistoimenpiteitä ollaan tekemässä, että alijäämä saadaan katettua? | Tasapainottamistoimenpiteet alijäämän kattamiseksi ja tasapainottamistoimenpiteiden vaikuttavuuden seuranta<br><br>Talouden seurannan kehittäminen ja mittaritus | Alijäämä katetaan päivitetyn linjauksen mukaan vuoden 2029 loppuun mennessä.<br><br><b>Toimenpidekokonaisuudet:</b><br>Tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma 2024–2026<br>63 M€ säästötoimet alijäämän kattamiseksi vuoden 2026 loppuun mennessä. Kohdistuvat: henkilöstömenoihin, palvelujen ostoihin, kehittämishankkeisiin ja erikoissairaanhoidon<br><br><b>Ohjelman päivitys 2025 (sopeutus 2025–2027)</b><br>66 M€ uudet sopeutustoimet vuosille 2025–2027.<br>Pääpaino: henkilöstökulut ja palvelujen ostot<br>Henkilöstösäästöt yhteensä 43,2 M€ vuoden 2027 loppuun mennessä. Yhteistoimintaneuvottelut käynnistetty toukokuussa 2025, arvioitu säästö yli 15 M€ henkilöstökustannuksista. | Tarkastuslautakunta on havainnut, että tasapainottamistoimenpiteet ovat alkaneet purra ja näkyvät nyt tuloksessa.<br><br>Tarkastuslautakunta pitää positiivisena asiana, että lautakunnan merkittävänä asiana nostamaan taloudenseurantaan on nyt kiinnitetty erityistä huomiota ja sitä on parannettu huomattavin uudistuksin.<br><br> |

| Aihealue | Arviointikertomus 2024                                                                                                                                                                                      | Havainnot tiiviisti | Nykytila tiivistettynä (aluehallituksen kokous 19.8.2025 § 177 Vastineet vuoden 2024 arviointikertomukseen KEUHDno-2025–26)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Tarkastuslautakunnan arvio |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
|          | Mitkä ovat suunnitellut tasapainottamistoimenpiteet? Ketkä ovat toimenpiteistä vastaavat viranhaltijat ja millä mittareilla tasapainottamistoimenpiteitä ja niiden vaikuttavuutta seurataan ajantasaisesti? |                     | <p><b>Palveluverkko ja ohjelmakokonaisuudet</b><br/> Palvelujen verkostosuunnitelman päivitys osana kokonaisuutta, käsittely jatkuu syksyllä luottamustoimielimissä.</p> <p>Hyvinvointialueohjelma, henkilöstöohjelma, TKKI-ohjelma ja palvelujen verkostosuunnitelma tukevat talouden tasapainottamista.</p> <p>Toimenpiteiden sisältö (päälinjat):<br/> Henkilöstömenot:<br/> henkilöstömäärän ja rakenteen tarkastelu<br/> rekrytointien ja sijaiskäytön hallinta<br/> mahdolliset tehtäväjärjestelyt ja muutokset palvelurakenteessa<br/> Palvelujen ostot:<br/> ostopalvelujen volyymin ja sisällön kriittinen tarkastelu<br/> sopimusten uudelleenneuvottelu ja priorisointi<br/> Kehittämishankkeet:<br/> hankkeiden karsinta, aikataulut ja kohdentaminen talouden kantokyvyn mukaan<br/> Erikoissairaanhoidon palvelujen käytön ohjaus, hoitoketjujen ja työnjaon kehittäminen peruspalvelujen ja erikoissairaanhoidon välillä.</p> <p>Jokaiselle toimenpiteelle on määritelty vastuuhenkilö kyseisen ohjelman tai suunnitelman sisällä (esim. hyvinvointialueohjelma, henkilöstöohjelma, TKKI-ohjelma, palveluverkko). Ohjelma-/suunnitelmataso: vastuullinen johto/viranhaltija, toimenpidetaso: nimetty vastuuhenkilö per toimenpide</p> <p>Toimenpidekohtaiset mittarit:<br/> jokaiselle toimenpiteelle on määritelty seurattavat mittarit.</p> <p>Raportointirakenne:<br/> seuranta osana talousarvion ja hyvinvointialueohjelman mukaista raportointia tavoite: saada yhä enemmän ”valmista tietoa” tietoaaltaan kautta, eli ajantasaisempaa ja automatisoidumpaa seurantaa.</p> <p>Talouden toteumasta ja tilinpäätöksenusteesta raportoidaan jo nyt kuukausittain (pl. tammi-, helmi- ja heinäkuu) konsernijaostolle ja aluehallitukselle.</p> <p>Uusi tilinpäätöksenusteprosessin raportointimalli otetaan käyttöön syksyllä 2025.</p> |                            |

| Aihealue | Arviointikertomus 2024                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Havainnot tiiviisti | Nykytila tiivistettynä (aluehallituksen kokous 19.8.2025 § 177 Vastineet vuoden 2024 arviointikertomukseen KEUHDno-2025–26)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Tarkastuslautakunnan arvio |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
|          | <p>Miten nopeasti uudistus liittyy talouden seurantaan (hallituksen kokouksissa kuukausittain ja valtuuston kokouksissa kvartaaleittain) voidaan toteuttaa?</p> <p>Miten hyvinvointialuelain mukaisia velvoitteita seurataan? Mitä kaikkia asioita seurataan ja millaiset seurantaprosessit ovat käytössä? Miten ja millainen mittariryhmä tullaan perustamaan?</p> <p>Milloin valtuustoon nähden sitovat strategisia tavoitteita kuvaavat mittarit ovat tarkasteltavissa?</p> |                     | <p>Aluevaltuustolle: osavuositarkastus 1.1.–30.6. jatkossa kokouksissa ja seminaareissa käsitellään viimeisin talouden raportti.</p> <p>Hallituskohtainen kuukausiseuranta on jo käytännössä olemassa, ja sitä vahvistetaan uudella raportointimallilla syksystä 2025 alkaen.</p> <p>Valtuuston kvartaaleittainen käsittely on pitkälti kiinni siitä, miten usein valtuusto kokoontuu ja miten raportointimalli aikataulutetaan – tekninen valmius vahvistuu, kun uusi raportointimalli ja tietoallas ovat käytössä.</p> <p>Realistinen aikajänne täysipainoiselle, rytmitetylle mallille (kuukausi hallitus, kvartaali valtuusto) on syksystä 2025 eteenpäin, kun uusi raportointimalli on käytössä.</p> <p>Seurantakanavat ja toimijat:<br/>STM:n vuosittainen selvitys hyvinvointialueiden sote-palvelujen järjestämisestä</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• viimeisin kysely toteutettu 4/2025.</li> <li>• valtion ohjausneuvottelut kahdesti vuodessa</li> <li>• osa seurantaa ja arviointia</li> <li>• aluehallituksen puheenjohtaja osallistuu.</li> <li>• Aluehallintovirasto (AVI)/Lupa ja valvontavirasto</li> <li>• valvoo hyvinvointialueiden palvelujen järjestämisvastuun toteutumista.</li> </ul> <p>Mitä seurataan (päälinjat, lain velvoitteisiin kytkeytyen):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelujen saatavuus ja saavutettavuus</li> <li>• Järjestämisvastuun toteutuminen (palvelut tosiasiallisesti järjestetty lain edellyttämällä tavalla)</li> <li>• Talouden kantokyky ja tasapainottaminen suhteessa valtion rahoitukseen</li> <li>• Strategisten tavoitteiden ja palvelustrategian toteutuminen (asukasryhmäkohtaiset tavoitteet)</li> </ul> |                            |

| Aihealue  | Arviointikertomus 2024                                                                                                                        | Havainnot tiiviisti             | Nykytila tiivistettynä (aluehallituksen kokous 19.8.2025 § 177 Vastineet vuoden 2024 arviointikertomukseen KEUHDno-2025–26)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Tarkastuslautakunnan arvio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |                                                                                                                                               |                                 | <p>Seurantaprosessit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sisäinen seuranta: talousarvion ja hyvinvointialueohjelman mukainen raportointi</li> <li>• tilinpäätösennusteet ja osavuositaukukset</li> <li>• ohjelmakohtaiset mittarit (esim. tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma, palveluverkko).</li> <li>• valtion ja viranomaisten suuntaan: STM:n selvitykset ja kyselyt</li> <li>• ohjausneuvottelut</li> <li>• AVI:n/Lupa ja valvontaviraston valvonta.</li> </ul> <p>Strategiset mittarit on laadittu edellisen strategian valmistelun yhteydessä, ja niistä on haettu palautetta mm. lautakuntien iltakouluissa.</p> <p>Mittarit on hyväksytty aluehallituksessa ja viety aluevaltuustoon.</p> <p>Syksyn 2025 aikana päivitetään uusi strategia, tavoitteet ja keskeiset avainmittarit.</p> <p>Palvelustrategian laadinnan yhteydessä määritetään asukasryhmäkohtaiset tavoitteet.</p> <p>Palveluyksiköt määrittävät käyttösuunnitelmiinsa yksityiskohtaisemmat mittarit, jotka tukevat strategisia tavoitteita.</p> <p>Valtuustoon nähden sitovat strategisia tavoitteita kuvaavat mittarit ovat tarkasteltavissa ja päätettävissä syksyn 2025 strategiaproessin yhteydessä (tai heti sen jälkeen, kun strategia tuodaan valtuustoon).</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Hankinnat | Miten hankintaprosessien tehostaminen on käytännössä toteutettu ja millä tavoin tehostamisen vaikutuksia palvelujen laatuun nähden seurataan? | Hankintaprosessien kehittäminen | Kevään 2025 aikana on käynnistetty prosessi hankintojen uudelleen organisoimiseksi ja lisäksi on tehty hankintojen strategista kehittämistä. Tehostamisen vaikutuksia tullaan seuraamaan, seurantamekanismit rakennetaan uudelleen organisoimisen yhteydessä.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>Tarkastuslautakunta havaitsi, että hankintojen uudelleenorganisointi on käynnistetty keväällä 2025 ja etenee suunnitellusti.</p> <p>Hankintastrategia Keski-Uudenmaan hyvinvointialueelta puuttuu edelleen, hankintastrategian avulla hankintoihin saataisiin johdonmukaisuutta ja ennakoitavuutta lisää.</p> <p>Tehostamisen vaikutusten seuranta on kuitenkin vielä rakenteilla, eikä yhtenäistä mallia palvelujen laadun arviointiin ole täysin valmiina.</p> <p>Lautakunta korostaa, että kustannussäästöjen rinnalla tulee varmistaa palvelujen laadun systemaattinen seuranta.</p> |

| Aihealue | Arviointikertomus 2024                                         | Havainnot tiiviisti                           | Nykytila tiivistettynä (aluehallituksen kokous 19.8.2025 § 177 Vastineet vuoden 2024 arviointikertomukseen KEUHDno-2025-26)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Tarkastuslautakunnan arvio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | Miten lääkäripalvelujen ostojen kasvua hillitään?              | Lääkäripalvelujen ostojen kasvun hillintä     | <p>Lääkäripalveluja ostetaan useaan eri palvelukokonaisuuteen, joista merkittävimmät ovat vuokralääkäreiden ja -hammaslääkäreiden ostot omaan palvelutuotantoon (akuuttiosastot, Kuntoutuskeskus, terveysasemien vastaanotot, mielenterveys- ja päihdepalvelut, neuvolat, kouluterveydenhuolto, nuorisoasemat, perheneuvolat, hammashoitolat, kehitysvammapalvelu, kotihoito ja kotisairaala), virka-ajan ulkopuolinen kiirevastaanottopalvelu, erikoislääkäripalvelut, joita HUS ei suoraan tuota (päihdelääkärit, oikomishoito ja muu erikoishammaslääkäripalvelut) sekä ulkoistettu ikääntyneiden asumispalvelujen lääkäripalvelut.</p> <p>Lääkäripalvelujen ostojen kasvua pystytään parhaiten hillitsemään luopumalla vuokralääkäreiden käytöstä ja tuottamaan palvelu suorassa työsuhteessa olevien ammattilaisten avulla silloin, kun palvelu ei kustannusvaikuttavuuden tai muusta syystä ole mielekkääksi ulkoistaa. Ulkoistetun lääkäripalvelun uudelleen kilpailuttamista tulee arvioida säännöllisesti ja oman tuotannon sekä ulkoistetun palveluntuottajan yhteistyötä kehittää ostojen määrän vähentämiseksi. Lisäksi arvioidaan ostetun lääkäripalvelun mahdollisuutta tuottaa omana palveluna. Vuokralääkäriostoissa kehityssuunta on 1-6/25 ollut tavoitteen mukainen ja lääkäriostot ovat tältä osin vähentyneet 1-6/24 verrattuna 50 % (3,13 Me).</p> | <p>Lautakunnan havainto on, että lääkäripalvelujen ostojen hillitseminen on tuottanut merkittäviä säästöjä.</p> <p>Tarkastuslautakunta muistuttaa, että ulkoistettujen palvelujen arviointi ja oman tuotannon vahvistaminen ovat keskeisiä keinoja kustannusten hallinnassa. Lautakunta huomauttaa, että oman tuotannon vahvistaminen edellyttää pitkäjänteistä henkilöstöpolitiikkaa ja rekrytointien onnistumista.</p> <p>Tarkastuslautakunta toteaa, että sairaalapalvelujen budjettilylysten seurantaan on kiinnitetty nyt huomiota. Vuoden 2024 ylitykset johtuivat pääosin henkilöstökuluista, ja tähän on reagoitu korjaamalla mitoituksia, sijais- ja ostohenkilöstökäytäntöjä sekä päivittämällä rekrytointi- ja ostokäytännöt. Lisäksi talouden seuranta on vahvistunut vakioituilla käytännöillä ja säännöllisellä raportoinnilla. Talouspäällikön ja tulevan talouscontrollerin tuki parantaa ennakoivuutta, mutta lautakunta korostaa edelleen nopean reagoinnin ja ajantasaisen tiedon merkitystä.</p>  |
|          | Miten sairaalapalvelujen budjettilyityksiä seurataan jatkossa? | Sairaalapalvelujen budjettilyitysten valvonta | <p>Vuonna 2024 Sairaalapalvelujen budjetin ylitys aiheutui lähes yksinomaan henkilöstökulujen ylityksestä. Tulosalueen henkilöstömitoitus, varahenkilöstö, sijais- ja ostohenkilöstökäytännöt on tarkistettu. Vuoden 2025 yt-toimenpiteitä on kohdennettu mm. sairaalapalvelujen mitoitusten korjaamiseksi. Tulosalueen taloudenseurantaan on luotu vakioidut toimintatavat, johon osallistuu koko lähijohto. Rekrytoinnin, ostotoiminnan ja laskujen hyväksymiskäytännöt on päivitetty. Sairaalapalvelujen päällikkö raportoi tulosalueensa budjetin kehittymistä suoraan palvelujohtajalle ja palvelualueen taloudenseurannan käytänteiden mukaisesti TEPASA johtotiimille. Tulosalueiden budjetinlaadinnan- ja seurannan tukena on talouspäällikkö ja jatkossa myös talouscontroller.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

| Aihealue                                      | Arviointikertomus 2024                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Havainnot tiiviisti                  | Nykytila tiivistettynä (aluehallituksen kokous 19.8.2025 § 177 Vastineet vuoden 2024 arviointikertomukseen KEUHDno-2025-26)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Tarkastuslautakunnan arvio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Laatu, turvallisuus ja riskienhallinta</b> | <p>Miten hyvinvointialue seuraa laadun ja turvallisuuden näkökulmasta hyvinvointialueisiin liittyvän muutoksen toteutumista? Kuvatkaa toimenpiteet, toimenpiteiden vastuulliset ja mittarit, joiden avulla muutosta seurataan. Miten muistutusten käsittelyaikojen pitkittyminen estetään jatkossa? Miten ja milloin korruptioon tai lahjontaan liittyviä riskejä on arvioitu?</p> | <p>Sisäinen valvonta muutoksessa</p> | <p>Hyvinvointialueen laadun ja turvallisuuden tilannekuvaa sekä kehittämistoimenpiteiden toteutumista seurataan osana omavalvontaohjelman raportointia 4 kuukauden välein. Lisäksi palveluyksiköt seuraavat toteutumista osana omavalvontaa ja päivittäisjohtamista. Omavalvontaohjelmassa on määritetty hyvinvointialueasoiset mittarit ja vastuut. Omavalvontaohjelman raportointi on käsitelty tähän saakka aluehallituksessa 3 krt vuodessa ja uuden valtuustokauden myötä raportointikäsitteily siirtyy konsernijaostoon. Lisäksi hyvinvointialueelle on perustettu erilliset turvallisuus- ja laatu alatyöryhmät, jotka vastaavat laadun ja turvallisuuden seurannasta ja riskienarvioinnista vastuualueensa mukaisesti. Jokaiselle työryhmälle on määritetty tehtävät ja tavoitteet. KTS erillinen kuva teemoitetuista työryhmistä (dia 6). Johtamistoimenpitein muistutusten käsittelyaikojen seurannan pohjalta (omavalvontaohjelman raportoinnin mittari). Käsittelyaikojen seurannan tilannekuva näkymä julkaistaan BI-näkymään elokuun 2025 aikana. Korruptioon ja lahjontaan liittyvää riskiä pyritään minimoimaan ennakoimalla mahdollisia päätöksenteossa ilmaantuvia esteellisyystilanteita, lisäksi hyvinvointialueen henkilöstölle suunnatuissa eettisissä ohjeissa on nostettu esiin korruptio ja väärinkäytökset. Hyvinvointialueella on käytössä anonyymi väärinkäytösten ilmoituskanava (whistlebow), jossa työntekijä, työnhakija, luottamushenkilö tai yhteistyökumppani voi ilmoittaa hyvinvointialueen toimintaan liittyvästä väärinkäytösepäilystä tai toiminnasta, joka ei noudata eettisiä periaatteita. Lisäksi hyvinvointialue ylläpitää hyvinvointialuelain 89 §:n mukaisesti sidonnaisuusrekisteriä ja luottamushenkilöille järjestetään valtuustokauden alussa koulutusta toimintaan ja hyvään hallintotapaan.</p> | <p>Tarkastuslautakunta on havainnut, että laadun ja turvallisuuden seurannan rakenteet ovat jo olemassa ja monitasoiset, mutta niiden systemaattinen hyödyntäminen johtamisessa edellyttää edelleen vahvistamista.</p> <p>Raportoinnin siirtymä konsernijaostolle tulee varmistaa niin, ettei seurannan säännöllisyys heikkene.</p> <p>Tarkastuslautakunta toteaa, että BI-seurannan käyttöönotto on merkittävä parannus, mutta lautakunta korostaa, että tekninen ratkaisu ei yksin riitä, vaan johdon tulee aktiivisesti hyödyntää tietoa ja varmistaa, että viiveisiin puututaan systemaattisesti.</p> <p>Tarkastuslautakunnan havainnon mukaan, eettisen toiminnan rakenteet ovat nyt ajantasaiset.</p> <p>Lautakunta korostaa, että riskienhallinnan vaikuttavuus riippuu siitä, kuinka hyvin henkilöstö ja luottamushenkilöt tunnetaan ja kuinka he käyttävät näitä mekanismeja. Jatkuva seuranta whistleblower-ilmoituksista ja sidonnaisuuksista on keskeistä riskienhallinnan uskottavuudelle.</p> |



**Taulukko 1.** Tarkastuslautakunnan suositusten seuranta vuoden 2024 arviointikertomusten johdosta.

Hyvinvointialue on edennyt poikkeuksellisen määrätietoisesti tarkastuslautakunnan vuoden 2024 suositusten toimeenpanossa, ja hallituksen antamien vastineiden perusteella Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella on tehty merkittävää ja laaja-alaista kehittämistyötä kaikilla lautakunnan esiin nostamilla osa-alueilla, mikä tekee kuluneesta vuodesta poikkeuksellisen vaikuttavan tarkastuslautakunnan työn näkökulmasta.

# 4. Tilintarkastajan suositusten seuranta

Tarkastuslautakunta nostaa arviointikertomuksessa osan tilintarkastajan antamista suosituksista vuoden 2025 aikana tehdyistä tarkastuksista ja seuraa tilintarkastajan työn vaikuttavuutta suositusten jälkiseurannan avulla.

## Laskuttamattomat tapahtumat

Tilintarkastaja on antanut väliraportissaan suosituksen laskuttamattomien tapahtumien seurannasta, jota ei vielä tehdä säännöllisesti ja dokumentoidusti. Tarkastuslautakunta suosittaa luomaan säännöllisen ja dokumentoidun seurannan laskuttamattomille tapahtumille, tilintarkastajan antaman suosituksen mukaan.

## Palkkaprosessin kontrolli

Tilintarkastaja on antanut väliraportissaan suosituksen palkkaprosessin kontrollista. Tarkastuslautakunta jää seuraamaan, saadaanko kontrolli toiminaan ja palkkalistojen tarkastelu esihenkilöiden toimesta säännöllisesti toteutettua, tilintarkastajan suosituksen mukaisella tavalla.

## Pienhankinnat ja sopimuskäytännöt

Tilintarkastaja on antanut lisäksi väliraportissaan suosituksen, että alle 10 000 euron hankinnoista tehtäisiin kirjallinen päätös. Hankintoihin liittyviä muita seurattavia suosituksia olivat sopimushallintakäytäntöjen yhdenmukaistaminen myös pienhankintojen osalta ja pienhankintojen huomioiminen tulevissa sopimusohjeissa ja arkistointiohjeissa.

## Lähipiirikartoitus

Tilintarkastaja on suositellut toteutettavaksi lähipiirikartoituksen erityisesti niiden henkilöiden osalta, jotka tekevät organisaatiossa keskeisiä hankintapäätöksiä. Suositus on osin ollut tarkastuslautakunnan seurannassa jo edelliseltä tilikaudelta lähtien, ja lautakunta pitää sitä edelleen erittäin tärkeänä.

Lähipiirikartoituksen tavoitteena on:

- vahvistaa hankintatoimen läpinäkyvyyttä
- ehkäistä eturistiriitoja ja korruptioriskejä
- varmistaa, että päätöksenteko perustuu puolueettomiin ja objektiivisiin perusteisiin
- tukea hyvän hallinnon ja sisäisen valvonnan toteutumista

Kartoitus kohdistetaan henkilöihin, joilla on merkittävä rooli hankintojen valmistelussa, kilpailutuksissa, sopimusten tekemisessä tai toimittajavalinnoissa. Kartoituksessa selvitetään mahdolliset taloudelliset, perhe- tai muut sidonnaisuudet, jotka voivat vaikuttaa tai näyttäytyä vaikuttavan henkilön toimintaan.

Tarkastuslautakunta korostaa, että lähipiirikartoituksen toteuttaminen on keskeinen toimenpide korruption ennaltaehkäisyssä ja riskienhallinnassa. Lautakunta seuraa suosituksen toimeenpanoa ja edellyttää, että kartoitus tehdään systemaattisesti ja dokumentoidaan asianmukaisesti.

Tarkastuslautakunta suosittelee, että erityisesti edellä mainittuja tilintarkastajan antamia suosituksia noudatettaisiin.

# 5. Hyvinvointialueen talouden arviointi

## 5.1. Hyvinvointialueen taloudellisen tilanteen tarkastelua

Vuoden 2025 talousarviota muutettiin kahdesti. Alkuperäinen talousarvio tähtäsi nollatulokseen, mutta ensimmäisessä tilinpäätösennusteessa raportoitiin 13,5 miljoonan euron ylitys erityisesti ikääntyneiden ja vammaisten palveluissa sekä lastensuojelussa. Ensimmäisessä talousarviomuutoksessa myönnettiin lisämääräraha ja päivitettiin valtionrahoitus sekä rahoituskulut ja poistot. Muutoksen vaikutus tulokseen oli -12,1 miljoonaa euroa. Toinen talousarvionmuutos perustui HUS-yhtymän ennusteeseen, jonka mukaan erikoissairaanhoidon kustannukset ylittyivät noin 6 miljoonaa euroa. Samalla valtionrahoitusta tarkistettiin hieman alaspäin. Muutoksen vaikutus tulokseen oli -6,1 miljoonaa euroa. Kahden muutoksen jälkeen tilikauden tulos oli -18,1 miljoonaa euroa.

Tilinpäätös toteutui kuitenkin muutettua talousarviota selvästi paremmin: toimintakate oli 26,7 miljoonaa euroa budjetoitua parempi ja tilikauden tulos 8,3 miljoonaa euroa, eli noin 26,4 miljoonaa euroa muutettua talousarviota parempi. Valtionrahoitus toteutui arvioidusti. Hyvinvointialue haki ja sai valtioneuvostolta 28,58 miljoonan euron lainanottovaltuuden vuodelle 2025, sillä ehdolla että tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma päivitetään. Päivitetty ohjelma sisälsi 66 miljoonan euron sopeutustoimet, painottuen henkilöstömenoihin ja palvelujen ostoihin. Ohjelman yhteydessä käynnistettiin koko henkilöstöä koskevat yhteistoimintaneuvottelut, joiden tavoitteena oli 43,2 miljoonan euron henkilöstösäästöt vuoteen 2027 mennessä. Vuoden 2025 lopussa hyvinvointialueen kumulatiivinen alijäämä oli noin

124,9 miljoonaa euroa. Lain mukaan alijäämät tulee kattaa vuoden 2026 loppuun mennessä, mutta aluevaltuusto linjasi tavoitevuodeksi 2029. Tuottavuus- ja taloudellisuusohjelmaa päivitetään seuraavan kerran keväällä 2026.

**Tarkastuslautakunta laittoi merkille tilinpäätöksestä, että kumulatiivinen alijäämä on vähentynyt noin 8,2 milj. euroa.**

**Tarkastuslautakunta muistuttaa alijäämien kattamistavoitteen haasteista. Aiemmin aluevaltuusto päätti vuosien 2025–2027 taloussuunnitelmassa alijäämien kattamisesta vuoteen 2027 mennessä, nyt aluevaltuusto on linjannut uuden tavoitteen vuoteen 2029. Tavoitetta on siirretty nyt useampaan kertaan, eikä mitään varmuutta alijäämien kattamisesta vuoteen 2029 mennessä ole.**

Seuraavassa taulukossa 2 on nähtävillä tuloslaskelma, jossa on esitetty hyvinvointialueen sitovat taloudelliset tavoitteet ja niihin liittyvät poikkeamatiedot.

| OMA PALVELU-TUOTANTO          | TA 2025      | TA-muutokset | MTA 2025     | TP 2025      | Poikkeama   | Poikkeama, % |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
| Toimintatuotot                | 101 986 271  | 1 800 000    | 103 786 271  | 123 786 271  | 20 000 000  | 19,3 %       |
| Myyntituotot                  | 13 392 171   | 0            | 13 392 171   | 16 184 698   | 2 792 527   | 20,9 %       |
| Maksutuotot                   | 41 489 541   | 1 800 000    | 43 289 541   | 47 691 326   | 4 401 785   | 10,2 %       |
| Tuet ja avustukset            | 1 810 000    | 0            | 1 810 000    | 10 260 205   | 8 450 205   | 466,9 %      |
| Muut toimintatuotot           | 45 294 559   | 0            | 45 294 559   | 49 650 042   | 4 355 483   | 9,6 %        |
| Valmistus omaan käyttöön      | 1 349 000    | 0            | 1 349 000    | 822 330      | -526 670    | -39,0 %      |
| Toimintakulut                 | -649 076 908 | -15 300 000  | -664 376 908 | -667 017 856 | -2 640 948  | 0,4 %        |
| Henkilöstökulut               | -258 531 719 | -4 403 251   | -262 934 970 | -273 142 525 | -10 207 555 | 3,9 %        |
| Palvelujen ostot              | -265 199 777 | -12 396 749  | -277 596 526 | -270 592 523 | 7 004 003   | -2,5 %       |
| Aineet, tarvikkeet ja tavarat | -21 535 120  | 0            | -21 535 120  | -19 975 668  | 1 559 452   | -7,2 %       |
| Avustukset                    | -18 971 918  | 1 500 000    | -17 471 918  | -18 177 855  | -705 937    | 4,0 %        |
| Muut toimintakulut            | -84 838 374  | 0            | -84 838 374  | -85 129 284  | -290 910    | 0,3 %        |
| Toimintakate                  | -545 741 637 | -13 500 000  | -559 241 637 | -542 409 254 | 16 832 383  | -3,0 %       |

**Taulukko 2.** Sitovat taloudelliset tavoitteet. (Tilinpäätös 2025)

Perustelut talousarvion poikkeamille tilinpäätöksen mukaan:

Oman palvelutuotannon toimintakate toteutui 16,8 miljoonaa euroa muutettua talousarviota parempana. Suurimmat selittävät tekijät olivat palvelujen ostojen alittuminen ja toimintatuottojen merkittävä kasvu.

Palvelujen ostot alittuivat yhteensä noin 7 miljoonaa euroa.

- Vammaispalveluissa lisämäärärahasta huolimatta käyttösuunnitelma alittui 6,0 miljoonaa euroa. Taustalla olivat omaishoidon ja liikku- mista tukevien palvelujen myöntämisperus- teiden tarkistukset, asumispalvelurakenteen kustannustehokkuus sekä digitalisaation vahvistaminen päivä- ja työtoiminnassa.
- Kotona asumista tukevissa palveluissa lisä- määrärahasta huolimatta alitus oli 0,9 miljoonaa euroa. Toimintakate parani 2,7 miljoonaa euroa edellisvuoteen verrattuna, ja henkilöstö- sekä vuokratyövoimakulut laskivat yhteensä lähes 3,5 miljoonaa euroa.

- Ikääntyneiden asumispalveluissa lisämäärä- rahasta huolimatta alitus oli 1,7 miljoonaa eu- roa, mutta toimintakate heikkeni 3,1 miljoonaa euroa vuoteen 2024 verrattuna lisääntyneen palvelutarpeen vuoksi.

Toimintatuotot ylittivät talousarvion 20 miljoonalla eurolla.

- Hanketuotot olivat 8,8 miljoonaa euroa (ei huomioitu talousarviossa).
- Maksutuotot kasvoivat 4,4 miljoonaa euroa ja 15,4 % edellisvuodesta.
- Indeksitarkastus nosti tasasuuruisten maksu- jen tasoa, mutta maksukatto ei noussut.
- Suun terveydenhuollon jonon purku lisäsi maksutuottoja 3,2 miljoonaa euroa (3,0 miljoonaa euroa enemmän kuin 2024).

Toimintakulut ylittivät muutetun talousarvion 2,6 miljoonalla eurolla, mutta ilman hankkeita kulut olisivat alittuneet 6,4 miljoonaa euroa.

## 5.2. Talouden tasapainottamis-toimenpiteiden arviointi

Hyvinvointialue toteutti tasapainottamisohjelman yhteydessä erittäin laajan säästö- ja sopeuttamiskokonaisuuden. Keusoten alijäämän kattaminen edellyttää noin 66 miljoonan euron sopeustoimia vuosien 2025–2027 aikana. Sopeustoimia varten suunnitellaan vuosittain säästötoimenpiteet. Säästötarpeet on jaettu taloussuunnitelman mukaisesti vuosittain talousarvioon ja niitä suunnitellaan vaihteittain eri vuosille.

### Säästötoimenpiteiden rakenne

Tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman keskeisiä periaatteita ovat muun muassa ikääntyneiden palveluiden turvaaminen, palveluiden järjestäminen lainsäädännön veloitteen mukaisesti, sotekeskus-palveluiden turvaaminen lähipalveluetaisyydellä (0–30 min) ja digipalveluiden parantaminen.

### Ohjelman ydintoimenpiteet ovat:

- palveluostoihin kohdentuvat säästöt
- palvelujen verkoston tiivistäminen ja sisäisten tilojen käytön tehostaminen
- palvelutasoksi lakisääteinen minimi vuosien 2025–2027 aikana sekä
- henkilöstösäästöt

### Taloudellinen lopputulos

Tilikauden tulos oli 8,25 miljoonaa euroa ylijäämäinen. Vuoden 2025 lopussa alijäämä oli 124,9 miljoonaa euroa. Aiempien vuosien 2023–2024 alijäämien määrä oli 133 miljoonaa euroa. Voimassa olevan taloussuunnitelman mukaan tilikauden alijäämä vuoden 2026 loppuun mennessä on noin 120 miljoonaa euroa. Alijäämät ovat suunnitelman mukaan katettu vuoden 2029 vuoden lopussa.

Tuottavuus- ja taloudellisuusohjelmaa on päivitetty hyvinvointialueella useita kertoja, aina valtioneuvoston sitä vaatiessa. Taulukossa 3 on esitetty, millaisia säästöjä toteutui 09/2024–09/2025 välisenä aikana.

| Hyvinvointialueohjelman kehittämistoimenpiteillä saavutettiin 9 M€ säästöt ajanjaksolla 09/2024–09/2025                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                     |                                                                                                        |                                                                                |                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kärjet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Kärki 1: Palveluiden kysyntään vaikuttaminen                                        | Kärki 2: Virtaukseen vaikuttaminen                                                                     | Kärki 3: Palveluiden tuotantorakenteeseen vaikuttaminen                        | Kärki 4: Työilmapiiriin ja -olosuhteisiin vaikuttaminen                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Toteutunut: - 6,8 M€                                                                | Toteutunut: - 0,3 M€                                                                                   | Toteutunut: + 0,9 M€ (-4,7 M€)                                                 | Toteutunut: - 2,8 M€                                                                                  |
| Alatavoitteet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 1.1. Matalan kynnyksen palvelujen vahvistaminen<br>- 2,0 M€                         | 2.1 Asiakkaiden ohjaaminen yhdenvertaisesti tarvetta vastaaviin palveluihin<br>- 0,3 M€                | 3.1 Ikääntyneiden palvelujen tuotantorakenteen kehittäminen<br>+ 2,8 M€        | 4.1 Henkilöstörakenteen ja -kustannusten optimointi<br>- 1,57 M€                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1.2 Palveluiden kysyntään vaikuttaminen digitaalisuuden keinoin <sup>1</sup><br>0 € | 2.2 Yhteydenottojen ja asiakasvirtauksen hallinnan parantaminen asiakasohjauksessa <sup>1</sup><br>0 € | 3.2 Vammaispalvelujen tuotantorakenteen kehittäminen<br>- 0,08 M€              | 4.2 Valmistautuminen joustavaan tuotantotapaan henkilöstönäkökulmasta<br>0 €                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1.3 Toiminnan kehittäminen palveluiden kysynnän näkökulmasta<br>- 4,8 M€            | 2.3 Asiakasvirtauksen sujuvoittaminen palveluketjuissa ja yhdyspinnoissa<br>0 €                        | 3.3 Lasten ja perheiden palvelujen tuotantorakenteen kehittäminen<br>- 0,80 M€ | 4.3 Työhyvinvoinnin ja työelämän laadun parantaminen<br>- 1,1 M€                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                     |                                                                                                        | 3.4 Palveluverkoston tilaratkaisujen kehittäminen<br>- 0,50 M€                 | 4.4 Hallinnon ja hankintaosaamisen tehostaminen<br>- 0,004 €                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                     |                                                                                                        | 3.5 Työikäisten palvelujen tuotantorakenteen kehittäminen<br>- 0,50 M€         | 4.5 Henkilöstön osaamisen, sisäisen liikkuvuuden ja monipuolisten urapolkujen lisääminen<br>- 0,10 M€ |
| <div><div><div><b>HUOM:</b> Esitettyinä aikavälillä 09/2024 – 09/2025 toteutunut €-hyöty ja sulkeissa tavoite aikavälille 2024–2025.</div><div>Monissa kärjen 2 toimenpiteissä €-hyödyt eivät olleet mitattavissa tai nämä toimenpiteet mahdollistivat €-hyötyjen syntymistä toimenpiteissä/kärjissä.</div><div>Kärki 3:n toimenpiteillä on saatu muodostettua eurohyötyjä, mutta kokonaisluvussa on huomioitu myös ne toimenpiteet, joiden kustannuspaikan kustannukset ovat nousseet.</div></div></div> |                                                                                     |                                                                                                        |                                                                                |                                                                                                       |

Taulukko 3. Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen toteutuneet säästöt 09/2024–09/2025. (Tilinpäätös 2025)

Käytännössä tasapainottamistoimenpiteiden arviointi on tarkastuslautakunnalle todella haastavaa, sillä yksittäisten toimenpiteiden säästövaikutukset voivat kumoutua, kun joku toinen toimenpide epäonnistuu tai tulee jotain sellaisia kustannuksia, mitä ei ole voitu huomioida ennakoon. Osa toimenpiteistä ovat sellaisia, että niiden vaikutukset näkyvät vasta pidemmällä aikajänteellä tarkasteltuna.

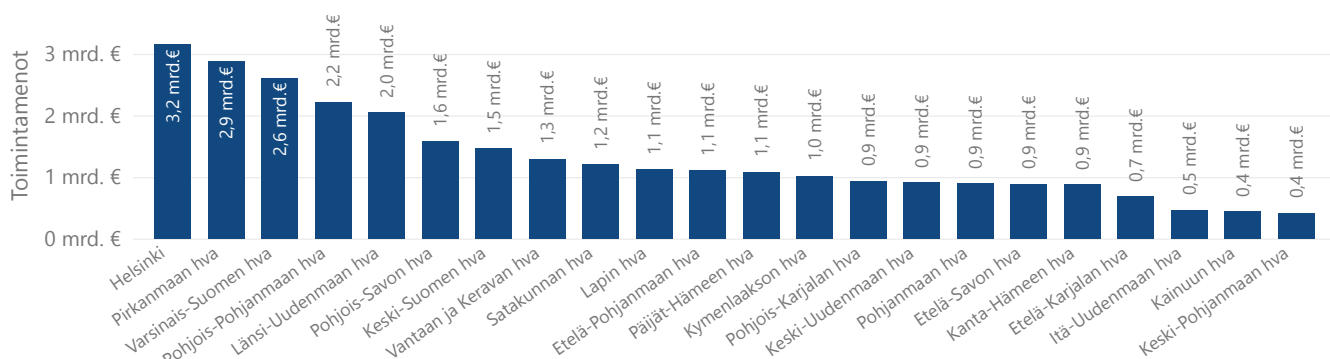
Tarkastuslautakunta toteaa, että säästötoimenpiteillä oli talouden tasapainoa vahvistava vaikutus, mutta kokonaissäästö jäi tavoitetta selkeästi pienemmäksi.

Vallitseva, pitkäkestoinen haastava taloudellinen tilanne aiheuttaa tarkastuslautakunnalle huolen työntekijöiden jaksamisesta ja palveluiden saatavuudesta ja laadusta. Jatkuvan muutoksen ja talouspaineiden alla vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen.

### 5.3. Hyvinvointialueiden vertailu

Hyvinvointialueiden keskinäinen taloudellinen vertailu on haastavaa ja rahoitusmallin tarkastelun yhteydessä nousseet ongelmat haastavat sitä osaltaan. Muun muassa yhteismitallisten mittareiden puutteet ja verrattavissa olevan tiedon tuottaminen on haastavaa. Kuvassa 8 on esitettyä hyvinvointialueiden ilmoittamat toimintamenot vuodelta 2025. Keski-Uudenmaan hyvinvointialue asettuu tämän perusteella samaan kokoluokkaan toimintamenojen perusteella Kymenlaakson, Pohjois-Karjalan, Pohjanmaan, Etelä-Savon ja Kanta-Hämeen kanssa.

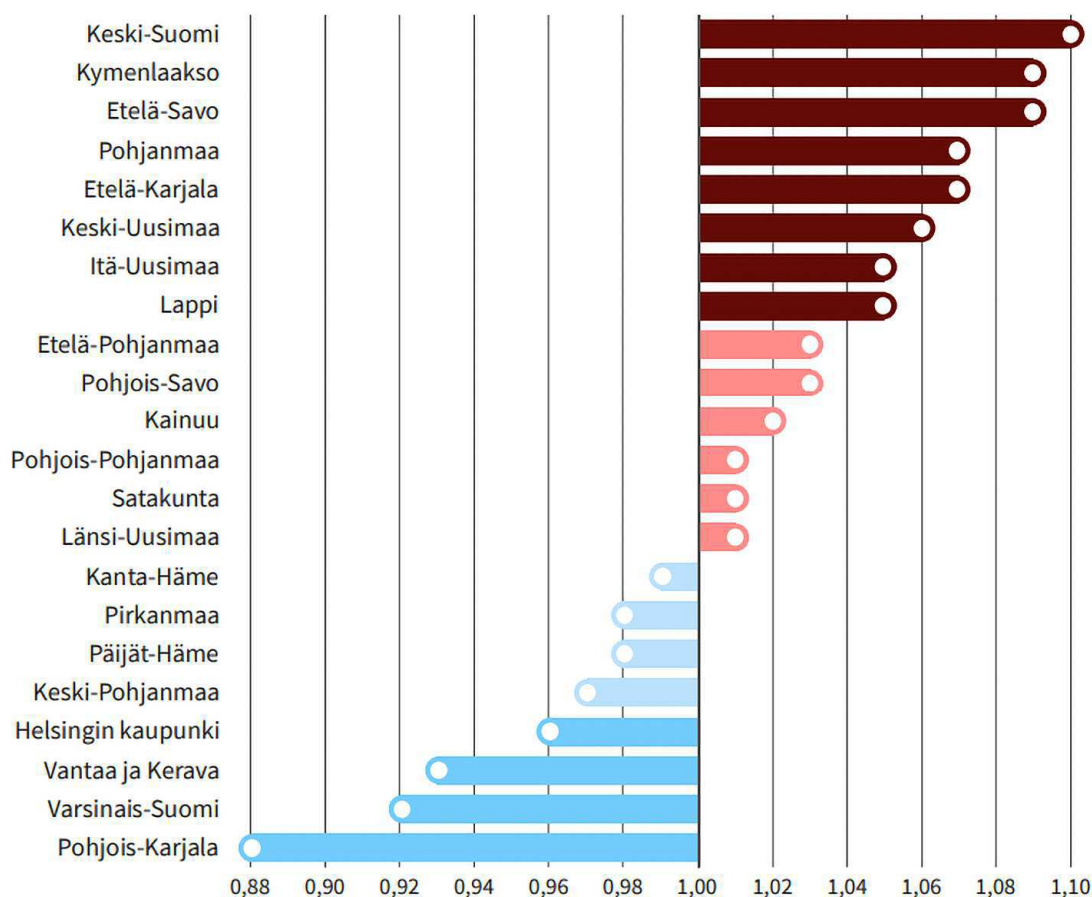
Vuosittain Terveiden ja hyvinvoinnin laitos tarkastelee sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutarpeeseen suhteutettuja kustannuksia. Kuvassa 9 on esitettyä kustannukset vuodelta 2024. Tämän perusteella Keski-Uudenmaan hyvinvointialue asettuu neljään eri kustannusjoukkoon luokiteltujen kustannusten perusteella raskaimpaan lohkoon ja on tämän perusteella kuudenneksi kallein alue palvelutarpeeseen suhteutettujen kustannusten näkökulmasta.



**Kuva 8.** Hyvinvointialueiden ja Helsingin 2025 vuoden toimintamenot. (Lähde: [www.tutkihallintoa.fi](http://www.tutkihallintoa.fi))

Saman luokittelun perusteella Pohjois-Karjala nousee Varsinais-Suomen ja Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen kanssa edullisimpiin joukkoihin. Tilastoa tarkasteltaessa on kuitenkin hyvä ymmärtää, että esillä olleet järjestelmäongelmat sekä mahdolliset puuttuvat diagnoositiedot vaikuttavat tähän olennaisesti. Hyvinvointialue-

mallin rahoituslaskentatapa onkin aiheuttanut paljon julkista keskustelua. Hyvinvointialueiden diagnoositietojen keräämisessä ja kirjaamisessa on tietävästi isoja ongelmia, joita valtiovarainministeriö on selvittänyt. Hyvinvointialueiden rahoituksesta 4/5 määräytyy ihmisten palvelutarpeiden perusteella.



**Kuva 9.** Valtakunnallinen asiantuntija-arvio, syksy 2025. Lähde: THL Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen Suomessa.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen ylläpitämät hyvinvointialueittaiset, suhteelliset sosiaali- ja terveyspalvelujen tarvekertoimet kuvaavat alueiden asukkaiden palvelutarvetta suhteessa maan keskimääräiseen tasoon, joka on kuvassa keskellä numero 1,00 kohdalla. Alueiden välillä on selvästi merkittäviä eroja esimerkiksi sairastavuudessa, ja nämä erot osaltaan heijastuvat suuriksi eroiksi alueittaisessa palvelutarpeessa. Tarvekertoimia käytetään hyvinvointialueiden tarveperusteisen rahoituksen laskennassa, millä

pyritään turvaamaan kansalaisille yhtäläiset mahdollisuudet palveluihin eri puolilla maata. THL toimittaa tarvekertoimet vuosittain aina elokuussa valtiovarainministeriölle hyvinvointialueiden rahoituslaskelmia varten ja niiden ennakkotiedot julkaistaan aina keväisin. Taulukossa 4 on lueteltuina kokonaistarvekertoimet pienimmästä suurimpaan. Keski-Uudenmaan hyvinvointialue asettuu tässä listauksessa toiseksi pienimmäksi.

| Hyvinvointialue                    | Kokonaistarvekerroin |
|------------------------------------|----------------------|
| Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue    | 0,777579             |
| Keski-Uudenmaan hyvinvointialue    | 0,849523             |
| Vantaan ja Keravan hyvinvointialue | 0,889422             |
| Helsingin kaupunki                 | 0,890022             |
| Pohjanmaan hyvinvointialue         | 0,908258             |
| Itä-Uudenmaan hyvinvointialue      | 0,909075             |
| Pirkanmaan hyvinvointialue         | 0,984813             |
| Keski-Suomen hyvinvointialue       | 0,989276             |
| Etelä-Karjalan hyvinvointialue     | 1,008311             |
| Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue | 1,017652             |
| Kanta-Hämeen hyvinvointialue       | 1,043896             |
| Varsinais-Suomen hyvinvointialue   | 1,048041             |
| Satakunnan hyvinvointialue         | 1,061927             |
| Päijät-Hämeen hyvinvointialue      | 1,085724             |
| Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue   | 1,109821             |
| Pohjois-Savon hyvinvointialue      | 1,121505             |
| Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue   | 1,148371             |
| Kymenlaakson hyvinvointialue       | 1,173123             |
| Lapin hyvinvointialue              | 1,183875             |
| Kainuun hyvinvointialue            | 1,216114             |
| Etelä-Savon hyvinvointialue        | 1,239376             |
| Pohjois-Karjalan hyvinvointialue   | 1,253315             |

**Taulukko 4.** Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen listaamat tarvekertoimet. (THL 2026)

Osa hyvinvointialueista ei saa niin paljon rahoitusta, kuin ihmisten sairastavuus tosiasiallisesti edellyttäisi. Ja tämä tiedostetaan kyllä, mutta valtiovarainministeriö ei ole mahdollistanut oikaisua diagnoositietojen perusteella rahoituspäätöksiinsä.

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue on saanut 22.10.2025 valtiovarainministeriön toteuttamis- ja ohjausneuvotteluissa neljä toimenpidesuosituksia, joista erityisesti kaksi tarkastuslautakunta haluaa nostaa esille:

*”Hyvinvointialueen on toimenpidesuosituksen mukaan varmistettava sujuva päätöksenteko ja jatkettava päivitetyn tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman toimenpiteiden toimeenpanoa ja niiden vaikutusten seuranta talouden tasapainottamiseksi.”*

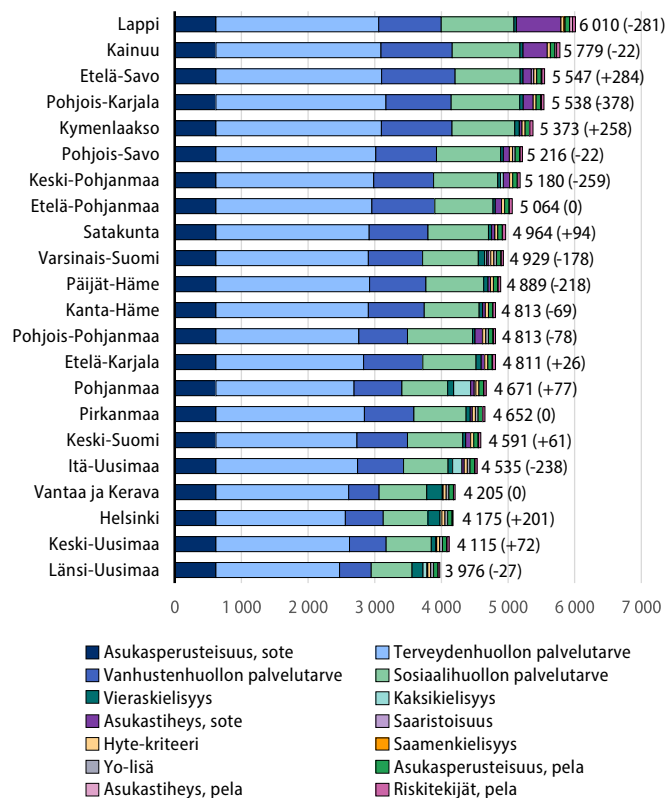
*”Hyvinvointialueen tulee osaltaan kiinnittää jatkossakin huomiota sote-tietotoimitusten seurantaan ja varmistaa lakisääteisten sote-tietotoimitusten oikeellisuutta sekä kehittää niitä valtakunnallisessa yhteistyössä, jotta alueellinen ja kansallinen tietopohja säilyy mahdollisimman oikeellisenä”. (Valtiovarainministeriö 2025) (Sote-tietotoimitus tarkoittaa hyvinvointialueen valtiovarainministeriöille ohjausneuvottelussa toimittamia tietoja alueen tilasta.)*

**Tarkastuslautakunta on toteuttamassa yhteistyössä muiden hyvinvointialueiden ulkoisten tarkastajien kanssa erillisselvitystä hyvinvointialueiden taloudesta ja henkilöstöasioista. (Tarkastuslautakunta 17.12.2025, § 89.) Selvitystyön tulokset eivät ehdi arviointikertomukseen 2025 muutetun tarkastuslautakunnan kokousaikataulun vuoksi.**

# 6. Tuloksellisuuden, vaikuttavuuden ja tarkoituksenmukaisuuden arviointi

Toiminnan tuloksellisuuden ja toimintatapojen, toiminnan ja palvelujen järjestämisen tarkoituksenmukaisuuden arviointi on tärkeä osa tarkastuslautakunnan tehtävää. Voidaankin tiiviisti sanoa, että tarkastuslautakunnan tehtävänä on selvittää, miten hyvinvointialue täyttää tehtävänsä asukkaiden palveluiden tuottajana. Tarkastuslautakunnan tehtävänä on lisäksi tarkastella toiminnan tarkoituksenmukaisuutta ja osana tätä on otettava huomioon, kuinka hyvinvointialueen palveluiden järjestämisvastuu on onnistunut ja miten muutosohjelma on edistynyt.

Hyvinvointialueista annetun lain (612/2021) 31 §:n perusteella sosiaali- ja terveysministeriö laatii vuosittain valtakunnallisen selvityksen, jossa tarkastellaan sosiaali- ja terveydenhuollon yhdenvertaista toteutumista sekä rahoituksen riittävyyttä hyvinvointialueilla. Osana valtakunnallista ohjausta Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen tehtävänä on sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislain 30 §:n mukaan laatia vuosittain asiantuntija-arviot sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä hyvinvointialueittain, yhteistyöalueittain ja valtakunnallisesti. Näitä asiantuntija-arvioita on hyödynnetty tässä arviointikertomuksessa erityisesti järjestämisvastuuta ja muutosohjelman edistymistä arvioidessa. Seuraavassa kuvassa 10 on esitetty hyvinvointialueiden laskennallinen rahoitus vuonna 2025, Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella se on tämän mukaan toiseksi niukin valtakunnan tasolla.

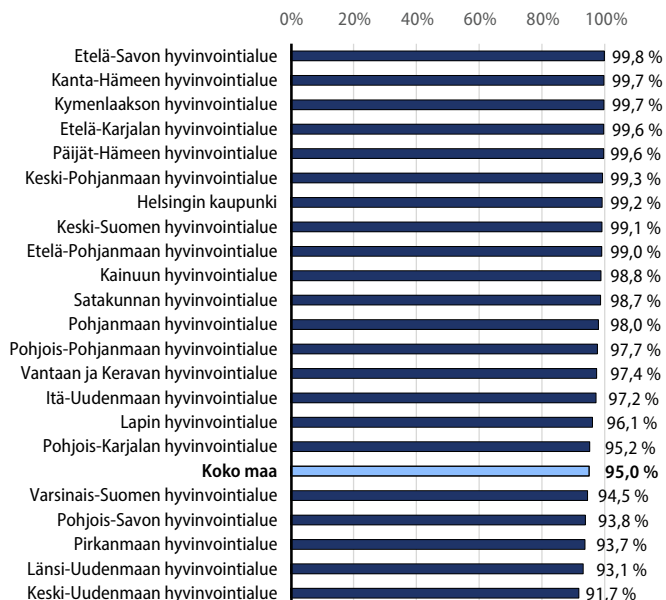


**Kuva 10.** Hyvinvointialueiden laskennallinen rahoitus vuonna 2025, euroa/asukas. (Lähde: Valtioneuvosto 2026.)

Taloudellisesti hyvinvointialueiden tilanne on kääntynyt selvästi ylijäämäiseksi. Vuonna 2025 kustannusten kasvu jäi rahoituksen kasvua pienemmäksi, myös ilman rahoitukseen tehtyä jälkikäteistarkistusta. Tästä huolimatta yhdeksän aluetta jäi edelleen alijäämäiseksi. (Valtioneuvosto 2026) Lisärahoitusta toimintaansa hakeneita ja päätöksen saaneita hyvinvointialueita oli yhteensä 9 kappaletta ja yhtenä niistä oli Keski-Uudenmaan hyvinvointialue. Valtioneuvosto antoi Keski-Uudenmaan hyvinvointialueel-

le päätöksen helmikuussa 2026, jonka mukaan lisärahoitusta ei myönnetä. Valmistelun yhteydessä valtioneuvoston asettama ryhmä katsoi, että jokaisella hyvinvointialueella on jotakin puutteita palveluiden järjestämisessä, mutta niiden ei katsottu olevan sellaisia, jotka ratkeaisivat yksinomaan lisärahoituksella. Hakeneista alueista vain Pohjois-Karjalan hyvinvointialue sai lisärahoitukselle myönteisen päätöksen.

Selvityksen mukaan vuonna 2025 hyvinvointialueiden toiminnallinen ja taloudellinen eriytyminen voimistui, ja kehityksen arvioidaan jatkuvan väestön ikääntymisen, kasvavan palvelutarpeen ja epätasaisen muuttoliikkeen vuoksi. Tästä huolimatta ministeriön arvion mukaan alueet ovat järjestäneet lakisääteiset sosiaali- ja terveyspalvelut kokonaisuutena paremmin kuin edellisvuonna ja paremmin kuin julkisessa keskustelussa on esitetty. Yleisesti kiirettömään perusterveydenhuoltoon pääsy on nopeutunut (kuva 11), vaikkakin Keski-Uudenmaan hyvinvointialue onkin kiirettömään perusterveydenhuollon pääsyssä vertailun häntäpäässä, hoidon jatkuvuutta tukevia malleja on otettu käyttöön kaikilla alueilla, ja kiireellinen hoito kuitenkin toimii kautta maan. Henkilöstötilanne on kohentunut keskeisissä ammattiryhmissä, ja digitalisaation sekä tietojärjestelmien kehittäminen on edennyt. Silti jokaisella alueella on edelleen joitakin palveluja, joiden järjestäminen on vaarantunut.



Vuonna 2024 perusterveydenhuollon avosairaanhoidon lääkärikäynneillä hoidon jatkuvuus (COCI) koko maassa oli 0,28 (vuonna 2023 myös 0,28). Hoidon jatkuvuus (COCI) oli korkein (0,33) Kainuussa, Pirkanmaalla ja Varsinais-Suomessa ja vastavasti matalin Etelä-Pohjanmaalla (0,15) ja Etelä-Savossa (0,17). Hoidon jatkuvuus on parantunut Etelä-Pohjanmaalla, Pohjois-Pohjanmaalla, Keski-Pohjanmaalla, Pohjois-Savossa, Pirkanmaalla ja Kainuussa vuonna 2024.

**Kuva 11.** Kiirettömään hoitoon pääsy eri alueilla.

**Keski-Uudenmaan väestö on nuorta ja väestön määrä kasvaa edelleen, mutta ikääntyneiden määrä samaan aikaan yli kaksinkertaistuu 15 vuodessa. Palvelutarpeen kasvuun on syytä alkaa varautua. Palvelujen tarve on toistaiseksi maan keskiarvoa pienempi, mutta talous on siitä huolimatta hyvinvointialueella haastavassa tilanteessa.**

# 7. Hyvinvointialueen tavoitteiden arviointi

## 7.1. Strategisten tavoitteiden arviointi

Strategisia tavoitteita vuodelta 2025 arvioidaan kappaleesta 7.2 alkaen. Arviointi perustuu aiempaan strategiaan, sillä tarkastuslautakunnan työ on tältä osin jälkikäteisarviointia.

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue on hyväksynyt uuden strategian vuosille 2026–2030. Lautakunta järjesti 8.4.2026 kuulemistilaisuuden, jossa hyvinvointialuejohtaja ja strategiatyön asiantuntija esittelivät strategian sisältöä. Elokuussa järjestetään vielä toinen tarkastuslautakunnan kuulemistilaisuus. Uusia strategisia tavoitteita arvioidaan vuoden 2026 arviointikertomuksessa.

## 7.2. Talousarvion toiminnallisten tavoitteiden arviointi

Tarkastuslautakunta arvioi vuosittain talousarvion toiminnallisten tavoitteiden toteutumia. Tavoitteet ovat johdettu Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen strategisista painopisteistä (kuva 12).

## Strategiset painopisteet ja tavoitteet 2023-2025

TAHTOTILAMME  
HYVINVOINTIALUEENA 2030



Tarkastuslautakunta arvioi jokaisen strategian painopisteen tavoitteen toteumaa tilinpäätöksestä 2025 otettujen tietojen pohjalta seuraavissa taulukoissa 5–10 oikeanpuolimmaisessa sarakkeessa. Tarkastuslautakunnan toteuttamassa arvioinnissa on käytössä symboliset liikennevalovärit, jotka toimivat sanallisen arvion tukena siitä, miten tavoitteeseen on päästy.

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

| STRATEGIAN PAINOPISTE: MEILLE JOKAINEN ON TÄRKEÄ                                                                  |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                 |                    |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strateginen tavoite: Parannamme asukkaiden hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta monimuotoisessa yhteistyössä |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                 |                    |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| TALOUS-ARVIO-TAVOITE                                                                                              | MITTARI (tulos tai toimenpiteen tuotos)                                                                                                                                                                              | TOIMENPITEET TAVOITTEEN SAAVUTAMISEKSI osana hyvinvointialueohjelmaa (suluissa viittaus HVA-ohjelman tavoitteisiin)                                                                             | VASTUHENKILÖ       | TOTEUTUMA 1.1.-31.12.2025                                                                                                                                                                                                 | TARKASTUSLAUTAKUNNAN ARVIOINTI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Alueen asukkaiden elämänlaatunsa hyväksi tuntevien osuus on yli valtakunnallisen keskiarvon                       | Elämänlaatunsa 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. | Alueellisten hyvinvointisuunnitelmien päivitystyössä huomioidaan erityisesti tavoitteet ja toimenpiteet sairastavuuden, lihavuuden ja yksinäisyyden vähentämiseen sekä liikkumisen lisäämiseen. | Integraatiojohtaja | Elämänlaatunsa (EuroHIS-8) hyväksi tuntevien osuus:<br>• v. 2024: Keusote 52,7 % / Koko maa 50,3 %<br>Elämänlaatunsa (EuroHIS-8) hyväksi tuntevien osuus 20–64-vuotiaissa:<br>• v. 2024: Keusote 51,7 % / Koko maa 49,4 % | Tarkastuslautakunta toteaa, että kehitys on oikeasuuntaista. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää vaikuttavampaa ja systemaattisempaa ennaltaehkäisevää työtä sekä selkeämpää seurantaa, jotta elämänlaadun paraminen ja sairastavuuden vähentyminen näkyvät jatkossa vahvempina tuloksina. Elämänlaatumittarin tulokseen vaikuttavat monet tekijät, ei pelkästään Keusote tai sen toiminta, joten mittarina ei ole hyvä eikä toimintaa ohjaava. |
|                                                                                                                   | Sairastavuusindeksi (ikävakioimaton)<br>v. 2022: 90,2<br>v. 2021: 90,3<br>v. 2020: 90,1<br>v. 2019: 90,0                                                                                                             | Ennaltaehkäisyyn liittyvät toimenpiteet kysynnän ohjauksen kehittämisessä (1.1–1.3).                                                                                                            | Integraatiojohtaja | Sairastavuusindeksi, ikävakioimaton:<br>• v. 2023: 90,7 (tieto päivittyi 5/2026)                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |



**Taulukko 5.** Strategian painopiste: Meille jokainen on tärkeä.

## STRATEGIAN PAINOPISTE: MEILLE JOKAINEN ON TÄRKEÄ

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

| TALOUS-<br>ARVIO-<br>TAVOITE                                                                                                                                          | MITTARI<br>(tulos tai toi-<br>menpiteen tuo-<br>tos)                                                                                          | TOIMENPITEET<br>TAVOITTEEN SAA-<br>VUTTAMISEKSI<br>osana hyvinvointi-<br>alueohjelmaa<br>(suluissa viittaus<br>HVA-ohjelman<br>tavoitteisiin)             | VASTUU-<br>HENKIÖ                                                         | TOTEUTUMA<br>1.1.-31.12.2025                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | TARKASTUSLAUTAKUNNAN<br>ARVIOINTI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Palveluket-<br>jujen avulla<br>vahvistetaan<br>palvelujen<br>integroitua,<br>palvelujen<br>saatavuutta<br>ja turvalli-<br>suutta moni-<br>muotoisessa<br>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). | Hyvinvointi-<br>aluejohtaja,<br>Palvelujohtaja,<br>Henkilöstö-<br>johtaja | <b>Kyllä</b> / ei. Palveluketjujen johtamispilotoinnin laajennuksen suunnittelu toteutui 2025 ja palveluketjupohjaisten johtamisrakenteiden käyttöönotto hyvinvointialue tasoisesti 1.1.2026 alkaen.                                                                                                                                   | Tarkastuslautakunta toteaa, että palveluketjujen johtamismallin pilotointi ja käyttöönoton valmistelu on edennyt suunnitellusti. Jatkossa on tärkeää varmistaa, että uusi rakenne juurtuu yhtenäisesti koko organisaatioon ja tukee aidosti palvelujen integraatiota, saatavuutta ja turvallisuutta. Kyllä/ei -tyyppiset mittarit eivät ole hyviä mittareita, sillä ne eivät suoranaisesti ohjaa toimintaa vaan toteavat asian tilan.<br>                                 |
|                                                                                                                                                                       | Monialaisia tiimejä on käytetty otettu osana palveluketjuja ja niiden vaikutuksia on arvioitu. Kyllä/ ei                                      | Monialaiset tiimimallit on otettu käyttöön mm. lasten, nuorten ja perheiden ja työikäisten palveluketjuissa (2.1).                                        | Palvelujohtajat                                                           | Avosairaanhoidon lääkäri- ja hoitajavastaanotot järjestäytyivät väestön omatiimeihin; näissä omalääkärin ja – hoitajan ydintiimin lisäksi toteutuu moniammatillisuus <b>Kyllä</b> / ei                                                                                                                                                 | Tarkastuslautakunta havaitsi, että monialaiset tiimit on otettu käyttöön suunnitellusti ja ne tukevat palveluketjujen tavoitteita, mutta jatkossa on tärkeää varmistaa, että tiimimallin toimivuutta ja vaikutuksia arvioidaan systemaattisesti, jotta sen hyödyt palvelujen integraatiossa ja saatavuudessa toteutuvat täysimääräisesti.<br><br>Kyllä/ei -tyyppiset mittarit eivät ole hyviä mittareita, sillä ne eivät ohjaa toimintaa vaan toteavat asian tilan.<br> |
|                                                                                                                                                                       | Asiakasohjauksen arviointimallin käyttöönotto on integrointi osaksi palveluketjujen johtamisen tietopohjaa. Kyllä/ ei                         | Vuonna 2024 luodun asiakasohjauksen arviointimallin käyttöönoton vakiointi. (2.3).                                                                        | Integraatiojohtaja                                                        | Ikäihmisten asiakasohjaus <b>kyllä/ei</b><br>Työikäisten asiakasohjaus <b>kyllä/ei</b><br>Lapsiperheiden asiakasohjaus <b>kyllä/ei</b><br>Vammaispalveluiden asiakasohjaus <b>kyllä/ei</b><br><br>(Lapsiperheiden ja työikäisten asiakasohjauksen osalta arviointimallia pilotoidaan vuoden 2026 aikana osana palveluketjujohtamista). | Tarkastuslautakunta huomioi, että asiakasohjauksen arviointimallin käyttöönotto etenee suunnitellusti eri kohderyhmissä. Jatkossa on tärkeää varmistaa mallin yhdenmukainen juurtuminen kaikkiin palveluketjuihin ja sen systemaattinen hyödyntäminen johtamisen tietopohjassa.<br><br>Kyllä/ei -tyyppiset mittarit eivät ole hyviä mittareita, sillä ne eivät ohjaa toimintaa vaan toteavat asian tilan.<br>                                                           |

Taulukko 6. Strategian painopiste: Meille jokainen on tärkeä.

## STRATEGIAN PAINOPISTE: UUDISTUMME VAIKUTTAVASTI, EKOLOGISESTI JA TALOUDELLISESTI KESTÄVÄSTI

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

| TALOUS-ARVIO-TAVOITE                                  | MITTARI (tulos tai toimenpiteen tuotos)                                                                            | TOIMENPITEET TAVOITTEEN SAAVUTAMISEKSI osana hyvinvointialueohjelmaa (suluissa viittaus HVA-ohjelman tavoitteisiin)   | VASTUUHENKILO                                                                                                       | TOTEUTUMA 1.1.-31.12.2025                                                                                                                                                                                                                                                 | TARKASTUSLAUTAKUNNAN ARVIOINTI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hyvinvointialueen kustannuskehityksen hallinta</b> | Tilikauden tulos on vähintään nolla euroa.                                                                         | Palvelut järjestetään taloudellisuus- ja tuottavuusohjelman viitekehityksessä kustannusvaikeimmalla tavalla (3.1–3.3) | Palvelujohtajat, integraatiojohtaja, tutkimus- ja kehitysjohdaja, tieto- ja digijohdaja, rahoitus- ja talousjohtaja | Tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma päivitetty keväällä 2025.<br><br>Tilikauden tulos 8,3 Me.                                                                                                                                                                            | Tarkastuslautakunta huomauttaa, että vaikka tulostavoite saavutettiin, jatkossa on tärkeää varmistaa, että talouden tasapaino perustuu pysyviin, vaikuttaviin tuottavuustoimiin eikä yksittäisiin eriin.<br><br>                                                                                                                                                |
|                                                       | Tilojen kokonaispinta-alan vähentäminen 10–15 % vuoteen 2026 mennessä palvelujen verkoston suunnitelman mukaisesti | Palveluverkoston tilaratkaisujen optimointi (3.4)                                                                     | Tila- ja tukipalvelujohtaja                                                                                         | Tavoitetta ei saavuteta. Käytössä oleva tilamäärä kasvaa alueen väestön ikääntymisen takia.                                                                                                                                                                               | Tarkastuslautakunta toteaa, että vaikka tavoite tilojen vähentämisestä ei toteudu, on tärkeää varmistaa, että kasvava tilatarve perustellaan systemaattisesti ja että tilankäyttöä tehostetaan kaikilta osin, jotta kustannusvaikutukset pysyvät hallinnassa väestön ikääntymisen paineissa.<br><br>                                                          |
|                                                       | Nopeiden AI konseptitestien määrä (PoC) määrä >4 kpl<br>Laajojen AI testien määrä > 1 kpl                          | Automatisaation ja tekoälyn systemaattinen ja vaikuttava käyttöön-otto (2.3).                                         | Tieto- ja digijohdaja, tutkimus- ja kehitysjohdaja                                                                  | AI-etenemissuunnitelma hyväksyttiin johtoryhmässä 03/2025.<br><br>AI PoC käynnistyivät kotihoidon, terveyspalvelujen ja sosiaalipalvelujen osalta.<br><br>Google -siirtymän valmistelu käynnistetään, joka tuo AI:n käyttöön koko henkilöstölle vuosien 2026–2027 aikana. | Tarkastuslautakunta jää seuraamaan tilannetta, jotta AI-kehittämistä jatketaan suunnitelmallisesti ja vaikutuksia seuraten: eteneminen on käynnistynyt hyvin, on tärkeää varmistaa, että PoC-hankkeista syntyy mitattavaa hyötyä ja että laajempi käyttöönotto toteutetaan hallitusti, jotta tekoäly tukee aidosti palvelujen tuottavuutta ja laatua.<br><br> |
|                                                       | Erikoissairaanhoidon kustannusten kasvu alle peruspalvelujen %-kasvun                                              | HUS ohjauksen- ja yhteistyön vahvistaminen                                                                            | Hyvinvointialuejohtaja                                                                                              | Toimintakatteen muutos omassa palvelutuotannossa -2,8 % ja erikoissairaanhoidossa +0,4 % edelliseen vuoteen verrattuna.                                                                                                                                                   | Tarkastuslautakunnan havainnon mukaan erikoissairaanhoidon kustannusten kasvua on tullut enemmän kuin peruspalvelujen tuotannon muutos. Siitä huolimatta on tärkeää jatkaa HUS-yhtymän yhteistyön vahvistamista ja varmistaa, että kustannuskehitystä ohjataan pitkäjänteisesti rakenteellisilla toimilla.<br><br>                                            |

| TALOUS-<br>ARVIO-<br>TAVOITE                                                                                  | MITTARI<br>(tulos tai<br>toimen-<br>piteen tuo-<br>tos)                                                                                         | TOIMENPITEET TA-<br>VOITTEEN SAAVUT-<br>TAMISEKSI osana<br>hyvinvointialue-<br>ohjelmaa (suluissa<br>viittaus HVA-ohjel-<br>man tavoitteisiin)                                                                                                                                    | VASTUU-<br>HENKIÖ                                                                                        | TOTEUTUMA<br>1.1.-31.12.2025                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | TARKASTUSLAUTA-<br>KUNNAN ARVIOINTI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Alueen<br/>väestön<br/>asioiminen<br/>yhdenmu-<br/>kaistuu ja<br/>palvelujen<br/>saatavuus<br/>paranee</b> | Palveluun<br>pääsy: hoi-<br>totakuu ja<br>lakisääteiset<br>käsittelyajat<br>toteutuvat<br>sosiaali- ja<br>terveyspal-<br>veluissa<br>100 %:sti. | Kuvataan ja käyttöön<br>otetaan malli/malleja,<br>joka tukee jonottomaan<br>hoitoon/palveluun<br>pääsyä<br>Yhteydenottojen ja<br>asiakasvirtauksen hal-<br>linnan parantaminen<br>asiakasohjauksessa ja<br>asiakkaiden ohjaami-<br>nen yhdenvertaisesti<br>palveluihin (2.1, 2.2) | Palvelu-<br>johtajat,<br>integraatio-<br>johtaja<br><br>Integraa-<br>tiojohtaja,<br>palvelujoht-<br>ajat | <p>Palvelutarpeen arviointi on aloi-<br/>tettu keskimäärin 4 arkipäivän<br/>päästä asian vireille tulosta kai-<br/>kille 75-vuotta täyttäneille sekä<br/>vammaisuuksista annetun lain<br/>(570/2007) 9 §:n 3 momentin<br/>3 kohdan mukaista ylintä hoito-<br/>tukea saaville yli 65-vuotiaille.<br/>(7 arkipäivää)</p> <p>Keskiarvoinen ikääntyneiden<br/>omaishoidon tuen käsittelyaika<br/>omaishoidon hakemuksen saa-<br/>pumisesta päätöksentekoon oli<br/>52 vuorokautta. (3kk)</p> <p>Keskiarvoinen odotusaika yhtei-<br/>sölliseen asumiseen 109 vuoro-<br/>kautta. (3kk)</p> <p>Keskiarvoinen odotusaika ympä-<br/>rivuorokautiseen palveluasumi-<br/>seen 94 vuorokautta. (3kk)</p> <p>Odotusajat on laskettu aina<br/>vireilletulosta sijoittumiseen tai<br/>palvelupäätökseen.</p> <p>Asiakasohjausyksikköön tullei-<br/>den toimeentulotuen hakemus-<br/>ten käsittelyajat ovat toteutuneet<br/>99,9 % lakisääteisissä määrä-<br/>ajoissa.</p> <p>Perusterveydenhuollon 3 kk hoi-<br/>totakuu yli 23-vuotiailla toteutui<br/>99 %</p> <p>Perusterveydenhuollon<br/>0–23-vuotiaiden 14 vrk:n hoito-<br/>takuu toteutui 77 %. Kyseinen<br/>ikäryhmä pääsi hoitoon 3 kk<br/>sisään 99 %.</p> <p>Yli 23-vuotiaiden suun tervey-<br/>denhuollon 6 kk:n hoitotakuu<br/>toteutui koko vuonna 84 %. Ajan-<br/>jaksolla 1–6/25 toteuma oli 75 %<br/>ja ajalla 7–12/25 98 %.</p> <p>0–23-vuotiaiden suun terveyden-<br/>huollon hoitotakuu 4 kk toteutui<br/>96 %. Hoidon sai 6 kk sisään<br/>99 %.</p> | <p>Tarkastuslautakunta toteaa, että<br/>useat lakisääteiset määräajat<br/>toteutuvat hyvin, kokonaiskuva<br/>osoittaa kuitenkin merkittäviä<br/>vaihteluita palveluihin pääsyt-<br/>sä. Lautakunta suosittelee, että<br/>jonottoman hoitopääsyn<br/>mallien käyttöönottoa vahviste-<br/>taan ja palveluketjujen ohjausta<br/>kehitetään erityisesti niissä<br/>palveluissa, joissa hoitotakuu ei<br/>toteudu täysimääräisesti, jotta<br/>palvelujen yhdenvertaisuus ja<br/>saatavuus paranevat johdonmu-<br/>kaisesti.</p>  |

**Taulukko 7.** Strateginen painopiste: Uudistumme vaikuttavasti, ekologisesti ja taloudellisesti kestävästi.

## STRATEGIAN PAINOPISTE: UUDISTUMME VAIKUTTAVASTI, EKOLOGISESTI JA TALOUDELLISESTI KESTÄVÄSTI

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

| TALOUS-ARVIO-TAVOITE                                                                                                                          | MITTARI (tulos tai toimenpiteen tuotos)                                                        | TOIMENPITEET TA-VOITTEEN SAAVUTAMISEKSI osana hyvinvointialue ohjelmaa (suluissa viittaus HVA-ohjelman tavoitteisiin)                                                                                                                                                        | VASTUU-HENKILÖ                                                                          | TOTEUTUMA 1.1.-31.12.2025                                                                                                                                                                                                   | TARKASTUSLAUTAKUNNAN ARVIOINTI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vahvistetaan sosiaali- ja terveydenhuollon kustannusvaikuttavuutta tukevaa tietopohjaa ja järjestäjän vaikuttavuusperusteista ohjausta</b> | Vaikuttavuusperusteisen ohjauksen malli on rakennettu vuoden 2025 loppuun mennessä<br>Kyllä/ei | Järjestäjän vaikuttavuusperusteisen ohjausmalli on rakennettu ja jatkosuunnittelu seuraavien vaiheitten toteuttamiselle, ml. toimeenpano ja vaikuttavuustiedon laajentaminen uusille asiakassegmenteille, on määritetty (HVA-ohjelman toimeenpanon kokonaisuuden viitekehys) | Tutkimus- ja kehitysjohtaja, palvelujohtajat, tieto- ja digijohtaja, integraatiojohtaja | <b>Kyllä</b> / ei. Kolmitasoinen (strateginen-, taktinen, päivittäisjohtaminen-tasot) ohjausmalli on rakennettu.<br>Vaikuttavuustiedon laajentamisen suunnitelma sekä vaikuttavuuskoulutukset vuodelle 2026 on suunniteltu. | Tarkastuslautakunta toteaa, että vaikuttavuusperusteisen ohjauksen malli on rakennettu suunnitellusti, mutta jatkossa on tärkeää varmistaa, että malli juurtuu käytännön johtamiseen kaikilla tasoilla ja että vaikuttavuustiedon laajentaminen toteutuu systemaattisesti, jotta ohjaus tukee aidosti parempia tuloksia ja päätöksentekoa.<br><br>Kyllä/ei -tyyppiset mittarit eivät ole hyviä mittareita, sillä ne eivät ohjaa toimintaa vaan toteavat asian tilan.<br><br> |
|                                                                                                                                               | 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,         | <b>Kyllä</b> / ei. Mittaripilotit etenivät suunnitellusti kolmessa ryhmässä (diabetes, mielenterveys ja kotikuntoutus). BI- tietonäkymät käyttöön otettu Diabetes ja Mielenterveysasiakkailla (Keusote-HUS).                | Tarkastuslautakunnan mielestä näyttää sille, että vaikuttavuusmittareiden käyttöönotto on edennyt suunnitellusti, mutta jatkossa on tärkeää varmistaa, että mittarit juurtuvat osaksi johtamista ja että niiden tuottamaa tietoa hyödynnetään systemaattisesti päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä.<br><br>Kyllä/ei -tyyppiset mittarit eivät ole hyviä mittareita, sillä ne eivät ohjaa toimintaa vaan toteavat asian tilan.<br><br>                                |

| TALOUS-<br>ARVIO-<br>TAVOITE                                                                                                                   | MITTARI<br>(tulos tai toimen-<br>piteen tuotos)                                                                                                                                          | TOIMENPITEET TA-<br>VOITTEEN SAAVUT-<br>TAMISEKSI osana<br>hyvinvointialue oh-<br>jelmaa (suluissa viit-<br>taus HVA-ohjelman<br>tavoitteisiin)                                                             | VASTUU-<br>HENKILÖ                  | TOTEUTUMA 1.1.-<br>31.12.2025                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | TARKASTUSLAUTA-<br>KUNNAN ARVIOINTI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Palveluja tuote-<br>taan osallista-<br>valla, kestäviin<br>elämäntapoihin<br>ja resurssien<br>kestävään käyt-<br>töön ohjaavilla<br>keinoilla. | Vastuullisuusoh-<br>jelman raportointi<br>EKO-SOTE-hankkees-<br>sa tuotettujen vä-<br>himmäisindikaatto-<br>rien avulla toteutuu<br>vuoden 2025 toimin-<br>takertomuksessa.<br>Kyllä/Ei. | EKO-SOTE-hankkeessa<br>tuotettujen vähim-<br>mäisindikaattorien<br>käyttöönotto ja integroi-<br>minen hyvinvointialueen<br>toimintakertomukseen<br>vastuullisuusohjelman<br>toteuman raportointia<br>varten | Tila- ja<br>tukipalvelu-<br>johtaja | Ei ole toteutunut.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Tarkastuslautakunta<br>huomauttaa, että vas-<br>tuullisuusraportoinnin<br>tavoitetta ei saavutettu,<br>ja suosittaa, että EKO-<br>SOTE-indikaattorien<br>käyttöönotto varmistetaan<br>viipymättä, jotta vastuul-<br>lisuusohjelman toteumaa<br>voidaan jatkossa rapor-<br>toida johdonmukaisesti ja<br>vertailukelpoisesti.<br><br>Kyllä/ei -tyyppiset mittarit<br>eivät ole hyviä mittareita,<br>sillä ne eivät ohjaa toimin-<br>taa vaan toteavat asian<br>tilan.<br> |
|                                                                                                                                                | Osallisuusohjelman<br>mittarit, tarkenne-<br>taan                                                                                                                                        | Osallisuusohjelman<br>päivittäminen ja toi-<br>meenpano                                                                                                                                                     | Integraatio-<br>johtaja             | Palveluista saanut Roidun<br>kautta 100 % (N 64 102)<br><br>Asukaskehittäjien määrä:<br>550 (+244)<br><br>Keusoten puntaroiva asu-<br>kaspaneeli 5/2025: osal-<br>listujia 30 ja NPS 64<br><br>Keusoten puntaroiva<br>henkilöstöpaneeli 9/2025;<br>osallistujia 28 ja NPS 79.<br><br>Yhteensä 9 verkostokon-<br>sulttien ohjaamaa palave-<br>ria, 4 asiakastilanteisiin<br>ja 5 työyhteisöjen suun-<br>nitteluun. | Tarkastuslautakunta on<br>havainnut, että osallisuus-<br>työssä on edistytty mo-<br>nella osa-alueella. Suosi-<br>teltavaa on vahvistaa mit-<br>tareiden systemaattista<br>käyttöä ja varmistaa, että<br>kerätty tieto (asukaspa-<br>lautteet, paneelit, osallis-<br>tujamäärät) kytkeytyy sel-<br>keästi päätöksentekoon ja<br>palvelujen kehittämiseen,<br>jotta osallisuus toteutuu<br>aidosti vaikuttavana toi-<br>mintana.<br>                                   |

**Taulukko 8.** Strategian painopiste: Uudistumme vaikuttavasti, ekologisesti ja taloudellisesti kestävästi.

## STRATEGIAN PAINOPISTE: OLEMME ARVOSTETTU KUMPPANI

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

| TALOUS-ARVIO-TAVOITE                                                                           | MITTARI (tulos tai toimenpiteen tuotos)                                               | TOIMENPITEET TA-VOITTEEN SAAVUTAMISEKSI osana hyvinvointialue-ohjelmaa (suluissa viittaus HVA-ohjelman tavoitteisiin)     | VASTUU-HENKILÖ                                             | TOTEUTUMA 1.1.-31.12.2025                                                                                                 | TARKASTUSLAUTAKUNNAN ARVIOINTI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Palvelun saumattomuus toteutuu asiakaspalautteen perusteella</b>                            | Asiakaskokemus: NPS suosittelevaindeksi >60                                           | Vahvistetaan asiakkaan kohtaamisen ja kuulluksi tulemisen kokemusta, vahvistamalla henkilöstön vuorovaikutusosaamista.    | Integraatiojohtaja                                         | NPS 63                                                                                                                    | Tarkastuslautakunta toteaa, että tavoite on saavutettu.<br>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Palvelurakenteen painopistettä muutetaan ennaltaehkäisevään suuntaan</b>                    | 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 digijohdaja | Asiakaspalautekyselyyn vastanneista 67 % on täysin samaa mieltä väittämästä "Sain tarvitsemani hoidon tai palvelun"       | Tarkastuslautakunta toteaa, että vaikka enemmistö asiakkaista kokee saaneensa tarvitsemansa palvelun, tavoitetasoon on vielä matkaa.<br>                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Vahvistamalla ennakoivia toimintamalleja varmistamme palvelujen saumattoman jatkuvuuden</b> | 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 kehitysjohdaja                                | Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan painottaminen ja ohjaus ennaltaehkäisevän ja varhaisen tuen suuntaan (1.1). | Tarkastuslautakunta on havainnut että tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa on suunnattu ennaltaehkäiseviin ja varhaisen tuen palveluihin tavoitteiden mukaisesti. Suositeltavaa on kuitenkin vahvistaa seurantaa ja mittarointia, jotta voidaan arvioida, miten hyvin painotuksen muutos näkyy konkreettisina innovaatioina, uusina toimintamalleina ja vaikuttavina käytännön parannuksina palveluissa.<br> |

**Taulukko 9.** Strategian painopiste: Olemme arvostettu kumppani.

## STRATEGIAN PAINOPISTE: ONNISTUMME YHDESSÄ

**Strateginen tavoite: Hyvinvoiva ja kyvykäs henkilöstö toimii yhteisöohjautuvasti vetovoimaisessa työpaikassa**

| TALOUS-ARVIO-TAVOITE                                                                   | MITTARI (tulos tai toimenpiteen tuotos) | TOIMENPITEET TAVOITTEEN SAAVUTAMISEKSI osana hyvinvointialueohjelmaa (suluissa viittaus HVA-ohjelman tavoitteisiin)                                                                                                                                                                                                                                                                       | VASTUUHENKILÖ                                                                                                                                                                                  | TOTEUTUMA 1.1.-31.12.2025                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | TARKASTUSLAUTAKUNNAN ARVIOINTI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Henkilöstön pitovoiman vahvistaminen ja työnantajan vetovoimaisuuden lisääminen</b> | Työelämän laatu > 59<br>eNPS > 10       | <ol style="list-style-type: none"> <li>Henkilöstörakenteen ja -kustannusten optimointi</li> <li>Valmistautuminen joustavaan tuotantotapaan henkilöstönäkökulmasta</li> <li>Työhyvinvoinnin ja työelämän laadun parantaminen</li> <li>Henkilöstön osaamisen, sisäisen liikkuvuuden ja monipuolisten urapolkujen lisääminen</li> <li>Hallinnon ja hankintaosaamisen tehostaminen</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Henkilöstöjohtaja</li> <li>Henkilöstöjohtaja, palvelujohtajat</li> <li>Henkilöstöjohtaja</li> <li>Henkilöstöjohtaja</li> <li>Hallintojohtaja</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Valmistelu osana hyvinvointialueohjelmaa, toteutui suunnitelman mukaisesti</li> <li>Ikääntyneiden palveluketjujohtamisen pilotti toteutui kevään aikana ja organisaatio siirtyi palveluketjujohtamiseen kaikissa ikäsegmenteissä</li> <li>Työelämän laatu 12/2025 oli 51 % ja eNPS -35<br/>-&gt; yt prosessi selittää osin tunnuslukujen laskua</li> <li>a) Uusi digitaalinen oppimisympäristö kilpailutettu ja käyttöön otettu<br/>b) Minun urani Keusotesa -malli uudistettu ja työuravalmennuspalvelut otettu käyttöön</li> <li>Hankinnoista on järjestetty koulutusta henkilöstölle ja kehitetty toimintatapoja.</li> </ol> | <p>Tarkastuslautakunta toteaa, että henkilöstöön liittyvissä kehittämistoimissa on edistytty, työelämän laadun ja eNPS-tulosten selvä heikkeneminen osoittaa, että henkilöstön pitovoiman ja vetovoiman vahvistaminen edellyttää aiempaa johdonmukaisempia ja pitkäjänteisempiä toimia.</p> <p>Henkilöstökokemuksen parantamiseen on syytä panostaa erityisesti muutosten jälkihoidossa, ja samalla varmistaa, että osaamisen kehittämisen ja urapolkujen vahvistamisen toimet tukevat henkilöstön sitoutumista ja työssä pysymistä.</p>  |

**Taulukko 10.** Strategian painopiste: Onnistumme yhdessä.

Mittareita oli yhteensä 17 kappaletta, joista vihreän liikennevalon sai yhteensä 7 mittarin toteumaa, keltaisen yhteensä 4 mittarin toteumaa, ja punaisia mittareiden toteumia tuli yhteensä 4 kappaletta. Kahden mittarin tuloksia tarkastuslautakunta ei pystynyt arvioimaan.

Tarkastuslautakunta toteaa, että mittareihin liittyvissä suosituksissa on toistuvasti korostettu perusasioiden kuntoon saattamista, kehitystä on tapahtunut: osa mittareista on tarkentunut, uusia on otettu käyttöön ja niiden hyödyntäminen johtamisessa on edennyt. Samalla on kuitenkin selvää, että mittaristo ei vielä kokonaisuutena tarjoa riittävän johdonmukaista ja ohjaavaa pohjaa hyvinvointialueen toiminnan ja talouden seurannalle. Lautakunta haluaa korostaa, että mittariston jatkokehittäminen on välttämätöntä, jotta käytössä ovat aidosti toimivat, vertailukelpoiset ja muutosta ohjaavat mittarit, joiden avulla voidaan seurata tavoitteiden toteutumista ja tehdä vaikuttavaa johtamista.

Tarkastuslautakunta suosittelee, että mittareita arvioidaan kokonaisuudessaan ja että kyllä/ei-mittareista joko luovutaan tai niitä täydennetään, koska ne eivät ohjaa toimintaa riittävästi: ne ainoastaan toteavat, onko jokin tehty, mutta eivät kerro toimeenpanon laadusta, vaikuttavuudesta tai etenemisestä. Suositeltavaa on käyttää mittareita, jotka kuvaavat muutosta, tuloksia ja vaikutuksia, jotta johtaminen ja seuranta voivat aidosti ohjata kehittämistä ja toimia tukena päätöksenteolle.

# 8. Työohjelman mukaiset arviointiaiheet

Tarkastuslautakunta toteutti arviointityöhönsä liittyviä kuulemisia yhteensä 14 kappaletta työkauden aikana. Arviointiaiheina olivat **työsuojelu ja yhteistoiminta, Keski-Uudenmaan pelastuslaitos, hankinnat, Aikuisten mielenterveys, päihde- ja sosiaalipalvelut sekä lasten, nuorten ja perheiden palvelut (ent. Miela), osaamisen johtaminen, yhteistoiminta neuvottelujen vaikutukset henkilöstöön ja työhyvinvointiin, viestintä, turvallisuus ja riskienhallinta**. Näiden lisäksi kuultavina olivat hyvinvointialuejohtaja aiheena **ajankohtaiskatsaus ja talous**, sisäinen tarkastaja sekä sosiaali- ja potilasasiavastaavat. Tilintarkastaja raportoi tarkastuslautakunnalle toimintakauden aikana yhteensä kolme kertaa.

Tarkastuslautakunnalla oli työohjelmassaan suunnitelmassa uuden strategian arviointi. Strategian esittely kuultiin 8.4.2026 pidetyssä kokouksessa, mutta sen arviointi siirtyi tulevaisuuteen. Tarkastuslautakunnan aikataulu vaati uudelleen järjestelyä tilinpäätöksen käsittelyaikataulun tiukkuuden vuoksi, näin ollen kaikki kokoukset eivät toteutuneet suunnitellusti työkauden aikana tarkastuslautakunnasta johtumattomista syistä. Tarkastuslautakunnan työhön on vaikuttanut myös tietopyyntöihin tai asian-  
tarkistuspyyntöihin liittyvät tarkastuslautakunnasta johtumattomat viivytykset.

Tarkastuslautakunta pyytää, että esitettyihin tietopyyntöihin tai asiantarkistuspyyntöihin vastattaisiin hyvän hallintotavan mukaisesti kohtuullisessa ajassa, ja jos vastaaminen viivästyy, siitä ilmoitettaisiin.

## 8.1. Työsuojelu ja yhteistoiminta

### Mitä arvioitiin

- Tarkastuslautakunta arvioi työsuojelun ja yhteistoiminnan nykytilaa ja toiminnan tarkoituksenmukaisuutta.

### Lyhyesti

Arviointi toteutettiin puolistrukturoitujen ennakko-  
kohaastattelujen ja työsuojeluvaltuutettujen kuulemisen perusteella, kuulemiset toteutettiin 20.8.2025. Arvioinnin tavoitteena on tarkastella johtamisen, esihenkilötyön ja työhyvinvoinnin kokonaisuutta hyvinvointialueella työsuojelun näkökulmasta.

### Tärkeimmät tarkastuslautakunnan havainnot

Tarkastuslautakunnan saaman tiedon mukaan työsuojeluvaltuutetut kokevat yhteistyön johdon kanssa yleisesti ottaen toimivaksi, mutta tiedonsaannissa ja osallistumisessa on vielä merkittäviä puutteita. Työsuojelu ei osallistu johtoryhmän kokouksiin, joissa käsitellään työsuojeluun liittyviä asioita (esimerkiksi työ-  
turvallisuuslain 26 §:n mukaiset asiat).

Esihenkilötyössä suurimmat haasteet liittyvät kuormitukseen, epäyhtenäisiin toimintatapoihin ja vaihtelevaan vuorovaikutuksen laatuun. Moni esihenkilö on kuormittunut, ja lähiesihenkilöillä ei kuitenkaan ole riittävästi aikaa työntekijöille.

Työyhteisöissä esiintyy runsaasti vuorovaikutus- ja käytöshaasteita, ja organisaatiomuutokset sekä epävarmuus lisäävät henkilöstön kuormitusta.

Työsuojelun ajankohtaisissa teemoissa korostuvat henkilöstön uupumus, epävarmuus ja potilasturvallisuuteen liittyvät riskit, kuten kielitaidon ja lääkehoidon osaamisen puutteet. Henkilökohtaisen avun keskuksessa on havaittu vakavia epäselvyyksiä työnkuviissa, vastuunjaossa ja lääkehoidon toteutuksessa.

### Tarkastuslautakunnan suositukset

Tarkastuslautakunta huomauttaa, että työsuojelun tulisi päästä osallistumaan johtoryhmän kokouksiin silloin kun työsuojeluasioita käsitellään. Työsuojelun osallistuminen kokouksiin on olennaista työhyvinvoinnin johtamisen tukemisen ja riskienhallinnan näkökulmasta.

Tarkastuslautakunnan suositus on, että esihenkilötyötä vahvistetaan selkeillä toimintaperiaatteilla, yhtenäisillä käytännöillä ja systemaattisella tukemisella. Yhteiset pelisäännöt ja toimivat tukirakenteet luovat edellytykset laadukkaalle johtamiselle.

Tarkastuslautakunnan havaintojen perusteella on suositeltavaa vahvistaa työyhteisökulttuuria yhteisiä toimintaperiaatteita vahvistamalla, selkeyttämällä yhteisön toimintaperiaatteita ja kehittämällä vuorovaikutustaitoja koko organisaatiossa.

Henkilökohtaisen avun toimintaa on suositeltavaa vahvistaa selkeyttämällä vastuut, työnjako ja osaamisvaatimukset sekä varmistamalla turvalliset ja eettiset työskentelyperiaatteet. Yhtenäinen ohjeistus, toimiva riskienhallinta ja matalan kynnyksen palautekanavat tukevat palvelun laadukasta ja turvallista toteutusta.

Organisaatiotasolla tarkastuslautakunta haluaa korostaa tarvetta selkeille rakenteille, avoimelle viestinnälle ja henkilöstön hyvinvointia tukeville toimenpiteille.

## 8.2. Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen yhteisarviointi

Tarkastuslautakunta toteutti laajemman yhteisarvioinnin Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksesta (KUP) Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen (VAKE) tarkastuslautakunnan kanssa. Arviointikokouksen yhteydessä toteutettiin tutustumiskäynti pelastuslaitokselle ja kuulemistilaisuus Vantaalla 14.10.2025.

### Mitä arvioitiin

- Tarkastuslautakunta arvioi palvelujen järjestämiseen liittyvää tarkoituksenmukaisuutta.
- Tarkastuslautakunta arvioi omistajaohjausta ja raportointia.
- Tarkastuslautakunta arvioi palvelujen saavutettavuutta ja varautumista.
- Tarkastuslautakunta painotti arviointia lisäksi henkilöstön työhyvinvointiin.

### Lyhyesti

Hyvinvointialueet vastaavat pelastustoimen tehtäviensä rahoituksesta omalta osaltaan, vaikkakin järjestämisvastuu on siirretty Vantaan ja Keravan hyvinvointialueelle. Pelastuslautakunnan jäsenet valitaan hyvinvointialueen asettamista ehdokkaista ja siihen kuuluu 15 jäsentä. Lisäksi kullakin jäsenellä on valittuna varajäsen. Jäsenistä ja varajäsenistä kahdeksan tulee Vantaan ja Keravan hyvinvointialueelta ja seitsemän Keski-Uudenmaan hyvinvointialueelta. Pelastuslautakunnan kokouksissa on läsnäolo- ja puheoikeus molempien hyvinvointialueiden aluehallituksen puheenjohtajalla ja hyvinvointialuejohtajalla.

Keski-Uudenmaan pelastuslaitos toimii kahden hyvinvointialueen (Vantaa–Kerava ja Keski-Uusimaa) alueella, kattaen kahdeksan kuntaa ja noin 497 000 asukasta. Pelastuslaitos tuottaa pelastustoimen, onnettomuuksien ehkäisyn, varautumisen ja kiireellisen ensihoidon palvelut.

Yhteinen pelastuslaitosmalli valittiin, koska sen katsottiin olevan kustannustehokkain, toimintavarmoin ja palvelutasoltaan paras ratkaisu. Se on ollut olemassa oleva toimintamalli ennen hyvinvointialueuudistusta.

#### *Hallinto ja yhteistyö*

- Pelastuslaitos kuuluu hallinnollisesti Vantaan ja Keravan hyvinvointialueelle.
- Ylin pelastusviranomainen on yhteinen pelastuslautakunta (8 jäsentä VAKE, 7 jäsentä Keusote).
- Strategiset asiakirjat (palvelutasopäätös, talousarvio) valmistellaan lautakunnassa ja hyväksytään VAKE:ssa.
- Keski-Uudenmaan hyvinvointialue on ulkoistanut palvelun tuottamisen Vantaan ja Keravan hyvinvointialueelle ja toimii omistajaohjauksen näkökulmasta käsin.

#### *Toiminta-alue ja palveluverkko*

- 11 vakinaista paloasemaa, joista 3 valmiusasemaa.
- 4 ensihoitoasemaa.
- 28 sopimuspalokuntaa + 2 tehdaspalokuntaa.
- Asemaverkko laajenee lähivuosina uusien asemien valmistumisen ja käyttöönoton myötä: Korson asema 2026, Myyrmäki 2027, Hakunila ja Mäntsälä 2027–2028.

#### *Tehtävät ja vastuut*

Pelastuslaitos vastaa mm.:

- pelastustoiminnasta,
- onnettomuuksien ehkäisystä,
- valvonnasta ja turvallisuusviestinnästä,
- 14 alueen 18:sta kiireellisestä (ensihoito) yksiköstä KUP, 4 kpl HUS
- (HUS-yhtymän järjestämisvastuulla, mutta tuotanto Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella.),
- kuntien varautumisen tukemisesta ja
- väestönsuojelun suunnittelusta.

#### *Talous ja kustannustaso*

Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen toimintakulut ovat noin 55 miljoonaa euroa vuodessa, josta pelastustoiminnan osuus on 39 miljoonaa euroa ja ensihoidon 14 miljoonaa euroa. Pelastuslaitos on Suomen edullisin, 70 euroa per asukas, mikä on alle verrokkiryhmän keskiarvon (74 €/asukas). Kustannustehokkuus on hyvä, mutta rahoitus on niukka ja vaikuttaa suoraan palvelutason kehittämismahdollisuuksiin.

Vuoden 2025 talousarviossa ensihoidon rahoituksessa on kahden miljoonan euron vaje. Vaje johtuu siitä, että HUS-yhtymä perusti kaksi uutta ensihoitoyksikköä, joiden kustannuksia ei korvattu täysimääräisesti vuosina 2023–2024. Neuvottelut rahoituksen korjaamisesta eivät ole tuottaneet ratkaisua, ja pelastuslaitos on joutunut sopeuttamaan toimintaansa lakkauttamalla yksiköitä.

#### *Palvelutaso ja toimintavalmius*

Ensihoitoyksiköiden vähentämisen vaikutukset käytännön toimintaan ovat olleet odotettua pienempiä. Sen sijaan ennakoitua suurempi vaikutus on ollut sillä, että ambulanssit ovat aiempaa useammin varattuja tehtäviin. Tällöin ambulanssien kuormitus on suurempi ja entistä useammin on ollut tilanteita, joissa ambulanssit ovat varattuina tehtäviin. Tällaisissa tilanteissa on hyödynnetty tehtäviin paloautoja, joissa on ensihoitokoulutettuja palomiehiä ja tarvittava välineistö.

Hus-yhtymältä saadun vastineen mukaan rahoitusongelman taustalla on se, että pelastuslaitoksen kulut kasvavat nopeammin kuin Hus-yhtymän saama rahoitus.

Tarkastuslautakunta huomauttaa, että rahoituksen määräytymiseen ja HUS-rahoituksen tasoon liittyvä kokonaisuus edellyttää edelleen yhteensovittamista. HUS:in mukaan Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen toimintakulut ovat kasvaneet noin 9 % vuodessa, mikä ylittää selvästi rahoituksen kasvun, vaikka vuoden 2023 taloustietojen perusteella pelastuslaitoksen asukaskohtaiset nettokustannukset ovat maan alhaisimmat. Pelastuslaitos on joutunut lisäämään resursseja lakisääteisen palvelutarpeen täyttämiseksi. Ensihoidon järjestämissopimus tulee laatia realistisista lähtökohdista ja sitä on noudatettava, jotta rahoitus ja velvoitteet ovat tasapainossa.

Tarkastuslautakunta on havainnut, että pelastustoimen kokonaiskuva on vakaa, mutta toimintavalmiuden kehittäminen edellyttää edelleen asemaverkon laajentamista ja henkilöstöresurssien vahvistamista. Uudet suunnitellut paloasemat tulevat todennäköisesti parantamaan vasteaikoja, mutta vaikutuksia on syytä seurata järjestelmällisesti.

### Pelastustoimi

Riskiluokan I alueilla toimintavalmius on parantunut, mutta ei vielä saavuta asetettua tavoitetasoa. Vuoden 2025 mediaaniajoissa ensimmäinen yksikkö saapui kohteeseen keskimäärin 6:44 minuutissa (tavoite 6 minuuttia) ja pelastustoiminnan kokonaisvalmiusaika oli 9:24 minuuttia. (tavoite 11 minuuttia 2024, uudessa toimintavalmiuden suunnitteluohjeessa tätä tavoitetta ei enää ole.)

Tikkurilan valmiusaseman käyttöönotto vuonna 2024 on parantanut vasteaikoja erityisesti alueen vilkkaimmilla riskialueilla.

### Ensihoito

HUS-yhtymän rahoitus ei riitä nykyisen palvelutason ylläpitämiseen, mikä näkyy sekä ensihoitoyksiköiden määrässä että tavoiteaikojen toteutumisessa. Yksiköiden vähentämisen vaikutukset operatiiviseen toimintaan ovat olleet odotettua pienempiä, mutta ambulanssien kuormitus on kasvanut selvästi. Ambulanssit ovat aiempaa useammin varattuina tehtäviin, mikä lisää viiveitä ja heikentää toimintavalmiutta etenkin ruuhka-aikoina.

Kun ambulanssia ei ole heti saatavilla, tehtäviä on jouduttu hoitamaan paloautoilla, joissa on ensihoitokoulutettuja pelastajia ja tarvittava välineistö. Tämä on mahdollistanut kiireellisten tehtävien hoitamisen, mutta ei korvaa varsinaisen ensihoitoyksikön palvelutasoa.

Tarkastuslautakunta havaitsi, että ydintaa-jamissa lain edellyttämät tavoiteajat eivät täyty. A-tehtävissä tavoite on 9 minuuttia, mutta toteuma on 11:20–11:30. B-tehtävissä tavoite on 10 minuuttia, toteuman ollessa 11:29–12:14.

| Riskiluokka     | A-tehtävät 50 % | A-tehtävät 90 % | B-tehtävät 50 % | B-tehtävät 90 % |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ydintaaajama    | 5 min           | 9 min           | 6 min           | 10 min          |
| Muu taajama     | 7 min           | 12 min          | 8 min           | 14 min          |
| Asuttu maaseutu | 13 min          | 20 min          | 15 min          | 24 min          |

**Taulukko 11.** Ensihoidon saavutettavuustavoitteet. Lähde: HUS-yhtymän ensihoidon palvelutasopäätös.

Tarkastuslautakunnan arvion mukaan nykyinen ensihoitovalmius ei mahdollista asetettujen tavoiteaikojen saavuttamista. Tilanteen korjaaminen edellyttää rahoituksen ja palvelutasopäätöksen parempaa yhteensovittamista sekä realistista sopimusta lakisääteisten ensihoitopalvelujen järjestämisestä.

### *Onnettomuuksien ehkäisy*

- Valvontakyky parantunut: määräaikaistarkastusten toteuma 61,8 %.
- Turvallisuuskoulutuksissa tavoitettiin 30 775 henkilöä.
- Päivystävä palotarkastaja neuvoo 3 päivänä viikossa.

**Tarkastuslautakunnan havainto: parannettavaa on määräaikaistarkastusten toteuttamisen määrässä.**

### *Henkilöstö ja työhyvinvointi*

Henkilöstötilanne on kokonaisuutena vakaa, mutta pelastajien ikärakenne on haastava ja pelastajien keski-ikä kasvaa nopeasti. Tulevina vuosina henkilöstöä lisätään Korson ja Myyrmäen uusille paloasemille, mutta muut lisäystarpeet jäävät toteutumatta, mikä vaikuttaa väistämättä toiminnan resursointiin.

Vakinaisiin virkoihin saadaan edelleen hakijoita, mutta sijaisten saatavuus on heikko. Fyysisen toimintakyvyn tukemiseen panostetaan liikuntapalvelukoordinaattorien ja testauksen avulla, mikä on tärkeää erityisesti ikääntyvän henkilöstön näkökulmasta.

Työhyvinvointi on heikentynyt organisaatiomuutosten ja yt-neuvottelujen jälkeen. Työterveys-

laitoksen työhyvinvointikyselyn mukaan johtamiseen liittyvät arviot, vaikutusmahdollisuudet omassa työssä ja suhtautuminen muutoksiin ovat selvästi valtakunnallista tasoa heikompia.

Tarkastuslautakunnan tekemän havainnon mukaan pelastuslaitoksen henkilöstön työhyvinvoinnin parantamiseksi täytyy tehdä edelleen töitä. Työterveyslaitoksen työhyvinvointikyselyn ennakkotietojen perusteella pelastuslaitoksen työhyvinvointia kuvaavat mittarit jäävät useissa osa-alueissa selvästi valtakunnallisen tason alapuolelle.

### *Varautuminen ja väestönsuojelu*

Pelastuslaitoksen valmiussuunnitelma ei kaikilta osin vastaa muuttunutta turvallisuusympäristöä, ja sen päivittäminen on keskeinen kehittämiskohde. Evakuointisuunnitelma oli arviointihetkellä lähes valmis, mutta sen toimeenpanon edellytykset tulee varmistaa. Väestönsuojelun yhteistyöryhmä on perustettu, mutta ei vielä täydessä toiminnassa, mikä heikentää alueellista yhteensovittamista ja varautumisen kokonaisvaltaista johtamista.

**Tarkastuslautakunnan arvion mukaan lakisääteisten pelastustoimen suunnitelmien päivitystahti ei ole ollut riittävä. Suunnitelmat ovat voimassa, mutta niitä ei ole päivitetty säädettyssä ajassa, mikä lisää riskiä siitä, etteivät ne vastaa nykyisiä uhkakuvia tai toimintaympäristön muutoksia.**

### *Investoinnit ja resurssit*

Pelastuslaitos investoi merkittävästi asemaverkon kehittämiseen vuosina 2025–2028, jolloin useita uusia paloasemia valmistuu. Ajoneuvokalustoa uusitaan noin 2,5 miljoonalla eurolla

vuosittain, mikä on välttämätöntä toiminta-varmuuden ja turvallisuuden ylläpitämiseksi. Lainanottovaltuuksien rajoitukset hidastavat kuitenkin investointien aikataulua ja voivat viivästyttää kriittisten hankkeiden toteutusta.

Investointitarpeet ovat kasvaneet sekä väestön-kasvun että palvelutason vaatimusten vuoksi. Asemaverkon laajentuminen parantaa toimin-tavalmiutta, mutta edellyttää pitkäjänteistä talouden suunnittelua ja riittävää rahoitusta.

#### *Arvio toiminnan tuloksellisuudesta*

##### Onnistumiset

- Edullisin pelastustoimi Suomessa.
- Kalusto ja varusteet hyvässä kunnossa.
- Tiedolla johtaminen kehittynyt.
- Paloasemaverkoston kehittäminen parantaa toimintavalmiutta.

##### Kehittämiskohteet

- Ensihoidon ja pelastustoimen tavoittamisvii-veet liian pitkät.
- Rahoitus ei riitä palvelutasopäätöksen kehittä-mistöimiin.
- Materiaalinen varautuminen heikentynyt.
- Työhyvinvointi laskussa.
- Lakisääteisiä suunnitelmia ei ole pystytty tekemään resurssipulan vuoksi.

#### **Tärkeimmät tarkastuslautakunnan havainnot**

Pelastuslaitoksen talousarvion sitovuus-taso on valtuustotasolla, mikä korostaa omistajaohjauksen merkitystä. Tarkastus-lautakunnan havaintojen mukaan omistaja-ohjaus ei ole riittävän systemaattista, eikä Keski-Uudenmaan hyvinvointialue antanut lausuntoa pelastuslaitoksen talousarvioon lautakunnan pyynnöstä huolimatta. Tämä heikentää päätöksenteon läpinäkyvyyttä ja yhteistä ohjausta.

Pelastustoiminnan johtokeskuksen suojatilat ovat Vantaan kaupungin omistuksessa, eikä tilavuokrauksen jatkosta ole varmuutta. Tarkas-tuslautakunta korostaa, että toiminnan kannalta kriittiset suojatilat tulee turvata tulevinä vuosina.

Saavutettavuusajat eivät täyty kaikilta osin lain edellyttämällä tavalla. Uudet paloasemat paran-tavat tilannetta, mutta vaikutuksia tulee seurata. Talouden osalta ensihoidon kahden miljoonan euron rahoitusvaje on johtanut yksiköiden lakkauttamiseen ja heikentänyt palvelutasoa. Pelastuslaitoksen kustannustaso on kuitenkin edelleen maan edullisin.

Henkilöstön työhyvinvointi erottuu selvästi valtakunnallisesta tasosta heikompana. Organisaatiomuutokset ja yt-neuvottelut ovat vaikuttaneet työilmapiiriin, ja työhyvinvoinnin vahvistaminen edellyttää pitkäjänteistä työtä. Lisäksi lakisääteisten pelastussuunnitelmien päivitykset ovat viivästyneet, mikä heikentää varautumisen kokonaisuutta.

**Pelastuslaitoksen työhyvinvointiin on syytä jatkossakin kiinnittää huomiota, sillä se erottuu poikkeamana työhyvinvointikysely-tuloksissa**

Tarkastuslautakunnan saaman tiedon mukaan lakisääteisten pelastustoimen suunnitelmien päivitystahti ei ole ollut toivotunlainen. Suun-nitelmat ovat voimassa, mutta niitä ei ole päivitetty lakisääteisessä ajassa. Peruslinjauk-sia suunnitelmia varten on olemassa, mutta suunnittelua ei ole viety loppuun asti.

### **8.3. Hankintojen arviointi**

Arviointi koostui arviointilomakkeesta, ulkoisen tarkastuksen toteuttamista esihaastatteluista, ennakkokysymyksistä ja kuulemistilaisuudesta

(5.11.2025). Tarkastuslautakunta toteutti arvioinnin yhteydessä hankintojen johtamista koskevan sähköisen kyselyn tiedonhankinnan tueksi.

### Mitä arvioitiin

- Tarkastuslautakunta arvioi Keusoten hankintatoimintojen tarkoituksenmukaisuutta.
- Arvioinnin tavoitteena oli selvittää, miten hyvin hankintatoiminta tukee hyvinvointialueen strategisia ja sitovia tavoitteita sekä arvioida hankintojen ohjausta, sisäisiä kontrolleja, riskienhallintaa, vaikuttavuutta ja kehittämistyötä.

### Lyhyesti

#### *Organisaatio ja resurssit*

Hankintatoiminta on Keusotessa hajautettua. Pääosa hankinnoista tehdään hankintapalveluissa, mutta ICT- ja vammaispalveluissa on myös omia hankintaprosesseja. Hankintapalvelut ovat siirtyneet kategoriajohtamisen malliin, ja vuoden 2025 budjetti on 652 539 euroa. Hankintojen henkilöstöön kuuluu kuusi työntekijää: neljä hankinta-asiantuntijaa, yksi johtava asiantuntija ja yksi assistentti. Tukipalveluihin sisältyvät mm. siivous-, ateria- ja logistiikkapalvelut.

Ostojen kokonaiskuva vuodelta 2024 korostaa suurten sopimusten merkitystä. Suurimmat ostokohteet olivat HUS-yhtymä (322 miljoonaa euroa), Vantaan ja Keravan hyvinvointialue (21 miljoonaa euroa), Rinnekodit (13 miljoonaa euroa), Palmia (10,4 miljoonaa euroa) ja Hyvinkään kaupunki (6,8 miljoonaa euroa). Lisäksi Mainiokodit ja Attendo muodostavat useiden miljoonien kokonaisuuden.

#### *Ohjeistus, johtaminen ja valvonta*

Hankintaohjeet sekä hankintoihin muu liittyvä ohjeistus, pienhankintaohje, vastuunjako-

taulukot ja delegointisäännöt ovat henkilöstön saatavilla intranetissä. Hankinnat toteutetaan hankintalain ja Keusoten sisäisten hankintaohjeiden mukaisesti. Sopimuksissa on sanktiojärjestelmä, ja sopimusten johtaminen tapahtuu palvelualueilla.

Riskienhallinta ei ole organisaatiotasolla yhtenäistä. Toimittajariippuvuuden riski tunnistetaan, mutta sen hallinta vaihtelee. Huoltovarmuus huomioidaan hankinnan valmistelussa, mutta ei kaikissa hankinnoissa. Hankintaprosessi etenee valmistelusta tarjouspyyntöön, vertailuun ja sopimuksen allekirjoitukseen. Kilpailutustarve syntyy hankintalain mukaisesti, kun hankinnan arvo ylittää 60 000 euroa.

NHG:n tekemä arvio Keusoten hankintatoiminnasta suosittaa hankintakategorioiden vahvistamista, hankintakalenterin ja vastuunjakotaulukon päivittämistä, vuosikellon käyttöönottoa sekä raportoinnin ja seurannan vahvistamista hankinnan elinkaaren eri vaiheissa.

#### *Itsearviointi ja hankintojen johtamisen kysely*

Dynaamiset hankintajärjestelmät (DPS) ovat erittäin työläitä ja voivat viedä yhden asiantuntijan työpanoksen kokonaan. Yhdellä asiantuntijalla voi olla useita DPS-järjestelmiä, mikä lisää kuormitusta. DPS on kuitenkin mahdollistanut pienempien tuottajien osallistumisen kilpailutuksiin. Mob-analyysin tekeminen aiemmin hankintaprosessissa nähtiin hyödyllisenä.

Tarkastuslautakunnan kyselyyn vastasi 63,6 % (14/22). Kysely kartoitti sopimusten hallintaa, kustannusten seuranta, yhteistyötä, osaamista ja kehittämistarpeita.

#### *Sopimusten hallinta ja seuranta:*

Kyselyn tulosten mukaan seurannan taso vaihtelee yksiköittäin ja sopimustyypeittäin. Suuret sopimukset ovat seurannassa pienempiä sopi-

muksia paremmin. ICT-sopimuksissa seuranta on resursoitumpaa.

Kustannusten seuranta:

Kuukausittainen kustannusseuranta toimii, ja hinnankorotuksia sekä vuosilaskutusarvoja tarkistetaan aktiivisesti. Kuitenkin 28 % vastaajista koki, ettei vuosilaskutusarvoja seurata riittävästi tai ei tiennyt kuinka seuranta järjestetään.

Substanssin osallistuminen sopimusten seurantaan vaihtelee. Sopimusten omistajuus koetaan epäselväksi, ja vain kolme kyselyyn vastaajaa piti valvontaa suunnitelmallisena ja resursoituna.

Yhteistyö palveluntuottajien kanssa:

Palavereita järjestetään säännöllisesti, päälekkäisiä sopimuksia karsitaan ja tarpeettomia sopimuksia on irtisanottu. ICT-palvelujen kustannuksia optimoidaan esimerkiksi koulutusten toteutustapoja tarkastelemalla.

Säästötoimet ja kehittämisideat:

Hankintoja rajataan välttämättömiin, hankintakriteerejä yhdenmukaistetaan ja hankintaoikeuksia keskitetään. ICT-markkinaa seurataan aktiivisesti ja kilpailutuksia uusitaan hintamuu-  
tosten perusteella. Kilpailutusten suunnittelun viivästyminen aiheuttaa tehottomuutta.

Ohjeistus ja osaaminen:

Hankintaohjeita pidetään vanhentuneina. Hankintaosaamisen vahvistamista toivotaan erityisesti esihenkilöille. Sopimusten jalkauttamisen vastuut ovat epäselvät.

Monipalvelusopimusten seuranta:

Seuranta vaihtelee yksiköittäin. Substanssi, ICT ja muut yksiköt osallistuvat, mutta järjestelmien puutteet heikentävät reaaliaikaisuutta.

## Tarkastuslautakunnan suositukset

Tarkastuslautakunta suosittaa varmistamaan, että hankinnat toteutetaan aina voimassa olevien valtuuksien puitteissa ja, että hankintapäätökset dokumentoidaan selkeästi, jotta toimivalta, läpinäkyvyys ja sisäinen valvonta toteutuvat asianmukaisesti. Tarkastuslautakunnan toimikauden aikana on havaittu, että hankintavaltuuksia on ylitetty.

Tarkastuslautakunta muistuttaa, että hankintojen ohjattavuutta voidaan vahvistaa yhtenäistämällä sopimusseurantaa, selkeyttämällä vastuita ja hyödyntämällä automatisoituja raportointi- ja kustannusseurantatyökaluja. Järjestelmällinen säästöanalyysien ja käyttöasteen tarkastelu tukee hankintojen vaikuttavuutta ja parempaa päätöksentekoa.

Tarkastuslautakunta suosittelee laatimaan hankintastrategian, sillä se toisi hankintoihin lisää johdonmukaisuutta ja ennakoitavuutta.

Tarkastuslautakunta suosittelee vahvistamaan sopimushallintaa ja toimittajayhteistyötä säännöllisillä palveluntuottajapalavereilla, selkeällä poikkeamakäsittelyllä sekä ajantasaisilla ohjeilla ja hankintaosaamisen kehittämisellä.

Tarkastuslautakunta toteaa, että hankintamenettelyissä ja ostolaskujen käsittelyssä on havaittu merkittäviä puutteita arvioinnin yhteydessä. Nämä puutteet heikentävät olennaisesti toiminnan läpinäkyvyyttä ja ohjeidenmukaisuutta. Suositeltavaa on varmistaa, että hankinnat perustuvat asianmukaisiin kilpailutuksiin ja sopimuksiin, hinnoitteluperusteet ovat selkeästi määriteltyjä ja kaikki hankintapäätökset tehdään ja dokumentoidaan lain ja ohjeiden mukaisesti. Tämä vahvistaa kustannusseurantaa ja tukee lainmukaista toimintaa.

**Tarkastuslautakunnan toteuttaman hankintoihin kohdistuneen tarkastuksen yhteydessä kävi lisäksi ilmi, että palveluja on kilpailuttamatta.**

Mikäli tiedossa on, että hankinta/hankintoja on jätetty kilpailuttamatta, tulisi ne kilpailuttaa mahdollisimman pian. Kilpailuttamattomat isot hankinnat voivat tulla hyvinvointialueelle kalliiksi.

## 8.4. Miela arviointi palveluiden saatavuuden näkökulmasta

Miela-palvelualue muuttui syksyn 2025 rakennuudistuksen myötä. Tarkastuslautakunnan arvioinnissa ovat vielä entisen Miela-palvelualueen lasten, nuorten ja perheiden sekä aikuisten mielenterveys-, päihde- ja sosiaalipalvelut olleet tarkastelussa.

Arviointi perustui asiakirjoihin, ennakkokysymyksiin, ulkoisen tarkastuksen haastatteluihin, kuulemistilaisuuteen sekä tarkastuslautakunnan esittämiin kysymyksiin.

Arvioinnissa painotettiin erityisesti palveluiden saatavuuteen.

### Mitä arvioitiin

- Tarkastuslautakunta toteutti tarkoituksenmukaisuuden arviointia.
- Tarkastuksen painopisteenä oli saatavuusvelvoitteen toteutuminen.

## Lyhyesti

### *Lastensuojelu ja perhepalvelut*

#### Organisaatio ja resurssit

Lastensuojelussa työskentelee 225 ammattilaista eri sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävissä. Sosiaalityöntekijöiden 46 virasta oli lokakuussa 2025 täytettynä noin 93 %, mutta rekrytointihaasteet jatkuvat erityisesti sosiaalityössä. Tilapäisten työntekijöiden osuus on korkea (23 %), mikä vaikuttaa toiminnan jatkuvuuteen ja asiakassuhteiden pysyvyyteen.

#### Tavoitteet ja toteutuma

#### Kustannuskehityksen hallinta

Kiireellisiä sijoituksia pyrittiin vähentämään 10 %. Tavoite saavutettiin selvästi ja kiireellisten sijoitusten määrä vähentyi 32 % vuodesta 2024. Vuonna 2025 tehtiin 71 kiireellistä sijoitusta (101 edellisvuonna). Myös avohuollon sijoitukset vähenivät, mutta huostaanottojen määrä kasvoi. Uusien huostaanottojen määrä väheni vuodesta 2024 (77) > vuoteen 2025 (62).

**Tarkastuslautakunnan havainto: Kiireellisten sijoitusten vähentämiseen liittyminen tavoite saavutettiin. Tämä on todella hyvä asia, sillä kiireellisten sijoitusten kustannukset ovat todella suuria ja merkittäviä hyvinvointialueiden taloudessa. Ammatillisesti kiireellisten sijoitusten vähentämiseen liittyy paljon erilaisia näkökulmia ja vaatii isoa toimintakulttuurin muutosta saavuttaa tämän tyyppinen tavoite.**

## Henkilöstön pitovoima:

Tavoitteena oli laskea sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus alle 30 %. Vaihtuvuus oli 17 %, mikä tukee avohuollon onnistumisia ja vähentää kiireellisten sijoitusten tarvetta.

### Toiminnan tuloksellisuus

Lastensuojelun työ on kehittynyt tavoitteiden mukaisesti. Oman laitoshoidon vahvistaminen on lisännyt hoidon pysyvyyttä ja vähentänyt yksiköistä poistumisia. Polarisaatio näkyy kuitenkin palvelutarpeessa: osa perheistä voi entistä huonommin, mikä lisää huostaanottojen tarvetta.

Systeeminen toimintamalli on käytössä kaikissa tiimeissä ja lisää asiakasosallisuutta sekä psykososiaalista turvallisuutta. Kokemus-koh-taamo-hanke on vahvistanut vanhempien luottamusta lastensuojeluun (NPS 100 %). Intensiivinen perhetyö on erittäin vaikuttavaa: 17/19 lapsen kohdalla sijoitus voitiin välttää.

Nuorisopsykiatrian ja lastensuojelun integraa-tiota kehitetään useissa hankkeissa. Uusi Kotirinteen lastensuojeluyksikkö valmistuu vuonna 2027.

### Palveluun pääsy

Lastensuojelussa palvelutarpeeseen vastataan välittömästi. Haasteita aiheuttavat suuret sisarusryhmät ja sosiaalityöntekijöiden asia-kaspaikkojen rajallisuus. Sosiaalityöntekijöiden sitova mitoitus (30 asiakasta/työntekijä) ei toteudu täysimääräisesti, ja AVI on antanut huomautuksen mitoituksen ylittymisestä.

Vuonna 2025 tehtiin kolme kantelua, jotka liittyivät yksityisen yksikön toimintaan, yhtey-denpitoon ja sijoituspaikasta poistuneiden nuorten tilanteisiin.

## Tarkastuslautakunnan tekemät keskeiset havainnot

### Onnistumiset:

- Sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus laskenut merkittävästi.
- Kiireelliset ja avohuollon sijoitukset vähen-tyneet.
- Intensiivinen perhetyö erittäin vaikuttavaa.
- Oman laitoshoidon laatu ja pysyvyys parantuneet.
- Asiakasosallisuus vahvistunut (NPS 100 %).

### Haasteet ja riskit:

- Huostaanottojen määrä kasvanut.
- Mitoitus ei toteudu → AVI:n huomautus.
- Määräaikaisten työntekijöiden osuus korkea.
- Perheiden palvelutarpeet monimutkais-tuvat.
- Tarve jalkautuville ja monialaisille palve-luille kasvaa.

## Aikuisten mielenterveys-, päihde- ja sosiaalipalvelut (MIEPÄ)

### Organisaatio ja resurssit

MIEPÄ-palveluissa työskentelee 226 ammatti-laista. Mielenterveys-, päihde- ja asumispalve-luissa henkilöstötilanne on kokonaisuudessaan hyvä, mutta aikuissosiaalityössä esiintyy ajoit-taista sosiaalityöntekijäpulaa. Marraskuussa 2025 mielenterveys- ja päihdepalvelujen hen-kilöstö (pois lukien mielenterveyskuntoutujen asumispalvelut) siirrettiin TEPASAn avopalvelui-hin moniammatillisiin tiimeihin.

Strategiset tavoitteet ja toteuma

### **Laadukas hoito:**

Mielenterveys- ja päihdepalveluissa moniammatillinen tiimimalli etenee, hoitoonpääsyä seurataan tiiviisti ja käytössä ovat Käypä hoito -suositukset sekä Terapiat etulinjaan -malli. Palveluketjujen yhdyspintoja on tunnistettu 13.

### **Asunnottomuuden ehkäisy:**

TAT-malli on käytössä kaikissa yksiköissä. Asunnottomuuden tilastointi on puutteellista ja asumispalvelujen kriteerien kiristyminen näkyy palvelutarpeessa.

### **Hoitoon pääsy:**

Hoidon tarve arvioidaan ensikontaktissa. Hoitoon pääsy toteumat:

- 0–7 vrk: 62 %
- 0–14 vrk: 74 %
- 0–30 vrk: 90 %
- alle 90 vrk: 100 %

Hoitotakuu toteutuu ja terapiatakuun seuranta käynnistyy THL:n ohjeen mukaisesti.

### **Palveluverkko**

Mielenterveys- ja päihdepalvelut toimivat viidellä paikkakunnalla. Laitoskuntoutus on keskitetty Mäntsälän terveysasemalle (16 paikkaa). Aikuissosiaalityö ja sosiaalinen kuntoutus toimivat useissa yksiköissä. Palveluverkko toimii kokonaisuutena hyvin.

### **Toiminnan kehittäminen**

Palvelurakennetta on kevennetty: päihdekuntoutus supistettu 54 → 16 paikkaan. Sosiaalisen kuntoutuksen rakenteet uudistettuammatillisesta tukihenkilöpalvelusta luovuttiin ja työ siirrettiin tehtäväksi aikuissosiaalityön sosiaalityöhön,

sosiaaliohjaukseen sekä asumispalvelujen kotiin vietävään asumispalveluun. Ammatillinen tukihenkilötoiminta siirretty omaan tuotantoon. Asumispalveluihin on otettu käyttöön uusi ohjausprosessi. Useat hankkeet tukevat palvelujen kehittämistä (mm. TEKO, KEKO, Terapiat etulinjaan). Mielenterveys- ja päihdepalveluissa moniammatillista tiimimallia on kehitetty yhteistyössä Tepasan kanssa. Tavoitteena on hoidon jatkuvuus, häiriökäytöksen vähentäminen ja hoitovelan purku.

### **Talous ja vaikuttavuus**

Aikuissosiaalityö ja työhön kuntoutus ovat pysyneet budjetissa. Säästöjä on syntynyt toimeentulotuessa, sosiaalisessa kuntoutuksessa ja sosiaalisen kuntoutuksen ostopalvelujen vähentämisessä. Asumispalvelujen kustannukset ovat kuitenkin nousseet kilpailutuksen jälkeen 10–15 %. Päihdekuntoutuksen ulosmyynnin päättymisen on pienentänyt tuottoja.

Kokonaisuutena tuloksellisuus on parantunut, mutta työelämän laatu on laskenut (syke 55,2 %), mikä liittyy epävarmuuteen, muutoksiin ja yt-tilanteisiin.

### **Tarkastuslautakunnan suositukset**

Tarkastuslautakunnan suositus on, että Keusotella vahvistetaan palvelujen yhdenvertaisuutta ja vahvistetaan henkilöstön pysyvyyttä erityisesti monialaisten ja jalkautuvien sekä sosiaalityön puolella.

Tarkastuslautakunta huomauttaa, että asumispalvelujen kustannuskehitystä ja digipalvelujen kustannusvaikuttavuutta tulee seurata tiiviisti. Asunnottomuuden tilastointia on kehitettävä palvelutarpeen ennakoinnin tueksi, ja päihdepalvelujen muuton aiheuttamat jonot on purettava palvelujen sujuvuuden palauttamiseksi. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tehostetaan ohjausta, seurantaa ja tiedolla johtamista.

## 8.5. Osaamisen johtamisen arviointi

### Mitä arvioitiin

- Tarkastuslautakunta toteutti tarkoituksenmukaisuuden arviointia osaamisen johtamisen teemalla.
- Arvioinnissa tarkasteltiin, miten osaamisen johtaminen on organisoitu ja toteutettu hyvinvointialueella. Erityistä huomiota kiinnitettiin seuraaviin osa-alueisiin:
  - Osaamistarpeiden kartoitus ja seuranta
  - Täydennyskoulutusten suunnittelu ja toteutus
  - Perehdytys uusille työntekijöille
  - Moniammatillisen osaamisen tukeminen
  - Digiosaaminen ja teknologian hyödyntäminen koulutuksissa
  - Osaamisen johtamisen strateginen kytkentä ja vaikuttavuus

Osaamisen johtamisen selvittämiseksi toteutettiin esihenkilötasolle 2.1.2026 valmistunut sähköinen kysely ja henkilöstöjohtajan kuulemistilaisuus 14.1.2026 tarkastuslautakunnan kokouksessa.

### Lyhyesti

Keusotessa osaamisen johtaminen perustuu suunnitelmalliseen ja strategiseen kokonaisuuteen, jota ohjaavat henkilöstöohjelma, osaamisen kehittämisen suunnitelma ja koulutussuunnitelma. Oppimista tarkastellaan 70–20–10-mallin kautta, jossa korostuu arjessa tapahtuva oppiminen ja yhteistyö. Osaamisen nykytilaa ja tulevia tarpeita arvioidaan kehitys- ja osaamiskeskusteluissa, tiimikeskusteluissa, osaamiskartoituksissa sekä itsearviointityökaluilla. Tavoitteena on vuosittainen kehitys- ja osaamiskeskustelu jokaisen työntekijän kanssa, jotta osaaminen, tavoitteet ja koulutustarpeet voidaan tunnistaa systemaattisesti.

Osaamistarpeiden ennakkoinnissa huomioidaan hyvinvointialueen strategiset linjaukset, palvelutuotannon muutokset, toimintaympäristön kehitys sekä sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöistä annetut lait ja niiden asettamat velvollisuudet perehdytyksiin ja koulutuksiin liittyen. Ennakoivaa osaamisen johtamista toteutetaan yhteistyössä palvelualueiden kanssa,



Kuva 13. Keski-Uudenmaan hyvinvointialuestrategia 2026–2030 ja henkilöstöohjelma.

ja sitä tukee yhteistyö alueellisten oppilaitosten, kuten Helsingin yliopiston, Laurean, Metropolian, Hyrian, Keudan ja Stepin kanssa.

Kehittämistarpeet kirjataan esihenkilöiden toimesta ja kootaan tulosityksiköittäin ja palvelualueittain. Näitä tietoja hyödynnetään seuraavan vuoden koulutussuunnitelman laadinnassa, joka käsitellään yhteistyötoimikunnassa ja henkilöstöjaostossa ennen hyväksyntää. Säästötoimien myötä koulutuksissa hyödynnetään ensisijaisesti sisäistä osaamista ja alueellisten kumppaneiden, kuten HUS-yhtymän ja järjestöjen, koulutustarjontaa. Tulosalueet vastaavat omien koulutusbudjettiensa käytöstä.

Koulutusta tarkastellaan tällä hetkellä määrällisesti (koulutuspäivät, kustannukset, osallistujamäärät), mutta raportointi ei vielä tue kokonaisvaltaista vaikuttavuuden arviointia. KeuKampuksen käyttöönotto mahdollistaa jatkossa vaikuttavuusperusteisen seurannan, kuten pakollisten koulutusten toteuman, koulutusten laadun, osaamismatriisin tulokset ja mentorointiohjelmien osallistumiset. Tämä vahvistaa oppimiskulttuuria ja tukee strategisten tavoitteiden toteutumista.

Johtamisosaamisen kehittäminen on keskeinen osa osaamisen johtamista. Esihenkilötyötä vakioidaan laajalla ohjelmalla vuosina 2025–2026, johon sisältyy valmennuksia, mentorointia, johtamislupaus ja päivittäisjohtamisen malli. Johtamisen kehittäminen nähdään keskeisenä oppimiskulttuurin vahvistamisessa ja toiminnan muutosten läpiviennissä.

Moniammatillinen yhteistyö on olennainen osa koulutusten suunnittelua ja toteutusta. Keusote tukee moniammatillista osaamisen kehittymistä tarjoamalla koulutus- ja jatkokoulutusmahdollisuuksia sekä osallistumalla laajoihin alueellisiin ja akateemisiin yhteistyöverkostoihin. Yhteistyö muiden hyvinvointialueiden, yliopistojen ja erikoissairaanhoidon toimijoiden kanssa

vahvistaa koulutuksen ajantasaisuutta ja kytkeytymistä muuttuvaan toimintaympäristöön. Osaamisen tukeminen perustuu sekä perus- ja jatkokoulutukseen että henkilöstön täydennyskoulutukseen, jota toteutetaan muun muassa moniammatillisten toimipaikkakoulutusten kautta. Lisäksi tutkimus- ja kehittämissyhteistyö tukee osaamisen uudistumista ja tarjoaa mahdollisuuksia osallistua akateemisiin hankkeisiin. Moniammatillinen koulutus- ja yhteistyörakenne vahvistaa osaamisen jakamista, yhteistä oppimista ja palvelujen laadun kehittämistä.

Perehdytys on vakioitu kolmivaiheiseksi prosessiksi, jota digitaalinen oppimisympäristö tukee. Digiosaamista vahvistetaan laajalla verkkokoulutustarjonnalla ja teknologiamuutoksiin valmistautumisella.

Keskeinen haaste osaamisen kehittämisessä on henkilöstöresurssien niukkuus sekä HR:ssä että palvelualueilla. Tämä vaikuttaa merkittävästi erilaisten koulutusten suunnitteluun ja toteutukseen sekä henkilöstön osallistumismahdollisuuksiin. Ratkaisuna hyödynnetään ajasta ja paikasta riippumatonta oppimista, pienempiä koulutuskokonaisuuksia, vertaisoppimista, työssä oppimista ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä.

Vaikka suoraa yhteyttä osaamisen kehittämisen ja palvelun laadun välillä on vaikea osoittaa, asiakaskokemus on parantunut, vaaratapahumat vähentyneet ja oppimiskulttuurin muutosta arvioidaan jatkossa systemaattisemmin. Onnistumisina korostuvat KeuKampuksen käyttöönoton valmistelu ja laajan koulutustarjonnan mahdollistaminen niukoista resursseista huolimatta. Kehittämiskohteena on edelleen erittäin pieni henkilöstöresurssi suhteessa hyvinvointialueen kokoon, mikä uhkaa osaamisen kehittämisen suunnitelmien täysimääräistä toteutumista.

## Osaamisen johtamisen nykytila tarkastuslautakunnan toteuttaman kyselyn tulosten perusteella

- Esihenkilöt pitävät osaamisen johtamista erittäin tärkeänä, mutta arjen kiire, resurssien niukkuus ja jatkuvat järjestelmämuutokset estävät sen systemaattisen toteuttamisen.
- Kouluttautumisessa ja perehdytyksessä on suuria yksikkökohtaisia eroja.
- Moniammatillinen oppiminen toimii siellä, missä rakenteet ovat selkeät, mutta useissa yksiköissä se jää satunnaiseksi.
- Digiosaaminen ja järjestelmämuutokset kuormittavat, erityisesti asiakastyötä tekevissä yksiköissä.
- Osaamisen kehittämisen vaikutusten seuranta on hajanaista ja ilman yhtenäisiä mittareita.

## Tärkeimmät tarkastuslautakunnan havainnot

- Koulutusbudjettien pienuus
- Koulutuksen eriarvoisuus eri ammattiryhmille: Koulutustarjonta eri ammattiryhmille on yhdenvertaista, mutta mahdollisuudet kouluttautumiseen vaihtelevat tulosaluekohtaisesti mm. henkilöstöresursseista riippuen.
- Perehdytys kärsii henkilöstövajauksesta ja vaihtelevista käytännöistä: Perehdytysmallit ovat kaikille samat, mutta yksikkökohtaisten perehdytysaineistojen vakioinnissa on haasteita henkilöstö- ja aikaresurssien niukkuuden vuoksi. KeuKampus tukee aineistojen vakiointityötä sekä mahdollistaa reaaliaikaisen toteumaseurannan.
- Systemaattisen seurannan ja mittareiden puute: Arviointi vastaa vuoden 2025 tilannetta. Vuonna 2026 osaamisen kehittämisen systemaattinen seuranta ja sitä tukevien mittareiden käyttö systemaattista KeuKampuksen käyttöönnoton myötä.

## Tarkastuslautakunnan suositukset

Tarkastuslautakunnan suositus on vuosittain päivitettävä, yhtenäinen koulutussuunnitelma, joka sisältää ammattiryhmäkohtaiset vähimmäisvaatimukset ja kytkeytyy palvelualueiden vuosikelloihin. Keskitetty koulutuskalenteri ja tarpeisiin vastaava koulutustarjonta tukevat suunnitelmallista osaamisen kehittämistä.

Koulutuksiin osallistumista tulee tukea riittävillä resursseilla ja toimivilla työjärjestelyillä. Perehdytys on yhdenmukaistettava yhteisellä sähköisellä alustalla, ajantasaisilla materiaaleilla ja selkeällä seurannalla, jotta osaaminen rakentuu tasalaatuisesti. Tämä varmistaa oppimisen edellytyksiä.

Tarkastuslautakunnan suositus on, että kokouskäytänteitä tarkastellaan. Moniammatilliset rakenteet, kuten tiimit, viikkopalaverit ja yhteiset koulutuspäivät tulee vakiinnuttaa selkeästi. Digiosaamista on yhdenmukaistettava tarjoamalla peruskoulutusta, lisäkoulutuksia ja selkeitä käyttöohjeita keskeisiin järjestelmiin.

Tarkastuslautakunta suosittaa, että vaikuttavuuden seurantaan yhtenäistetään, esihenkilöiden osaamisen tukemiseen käytetään voimavaroja. Lisäksi osaamisen kehittämisen seurantaan tarvitaan yhtenäinen mittaristo, joka sisällytetään esihenkilöiden raportointiin. Toteutetun kyselyn perusteella esihenkilöille on varmistettava riittävät mahdollisuudet oman osaamisensa kehittämiseen erityisesti muutosjohtamisen, työhyvinvoinnin ja digitaalisten työvälineiden osalta.

## 8.6. Yhteistoimintaneuvottelujen vaikutukset henkilöstöön ja työhyvinvointiin

Keusoten henkilöstömäärä on vähentynyt vuoden aikana merkittävästi: työntekijöitä on nyt 4154, mikä on 316 vähemmän kuin vuoden 2024 lopussa. Kesäkuussa 2025 päättyneet YT-neuvottelut johtivat 129 henkilötyövuoden irtisanomiseen ja yhteensä 286 htv:n vähennykseen, mikä näkyy sekä henkilöstörakenteessa että palvelutuotannossa. Vaikka kokonaismäärä on pienentynyt, henkilöstön saatavuus on parantunut ja 84 prosenttia työntekijöistä työskentelee vakinaisessa palvelussuhteessa. Rekrytointi on kuitenkin hidastunut YT-tilanteen aiheuttaman epävarmuuden vuoksi, mutta sijaisrekrytinnin täyttöaste on edelleen suhteellisen hyvä, noin 80–90 prosenttia.

Vuoden 2025 aikana Keusote käynnisti yhteistoimintaneuvotteluja osana laajaa säästöohjelmaa. Elokuussa alkaneet neuvottelut koskivat erityisesti tehtäväkuvien muutoksia ja organisaatorakenteen kehittämistä, ja ne saatiin päätökseen lokakuussa. Lopputuloksena noin 297 työntekijän tehtävät muuttuivat, ja lisäksi 97,5 virkaa tai tointa lakkautettiin pääosin luonnollisen poistuman kautta. Neuvottelujen tavoitteena oli vahvistaa Keusoten taloutta ja sopeuttaa toimintaa uuteen palveluverkkoon ja johtamisjärjestelmään. Säästöpotentiaaliksi arvioitiin 13–15 miljoonaa euroa vuosina 2026–2027. Lisäksi Keusote valmisti lomautussuunnitelmaa vuodelle 2026.

Tarkastuslautakunta kantaa huolta henkilöstön työhyvinvoinnista ja jaksamisesta hyvinvointialueen tiukentuneen taloustilanteen ja yhteistoiminta neuvottelujen aikana. Arvioinnilla tavoiteltiin tietoa siitä, miten tilanne mahdollisesti vaikuttaa henkilöstöön. Arvioinnissa keskeisiä tiedon lähteitä olivat henkilöstön sairauspoissaolotilastot ja työhyvinvointikyselyn tulokset. Arvioinnin yhteydessä toteutettiin työhyvinvointipäällikön ja henkilöstöjohtajan kuulemistilaisuus 14.1.2026.

### Mitä arvioitiin

- Tarkastuslautakunta toteutti tarkoituksenmukaisuuden arviointia.
- Tarkastuslautakunta arvioi yt-neuvottelujen vaikutuksia henkilöstöön ja työhyvinvointiin.

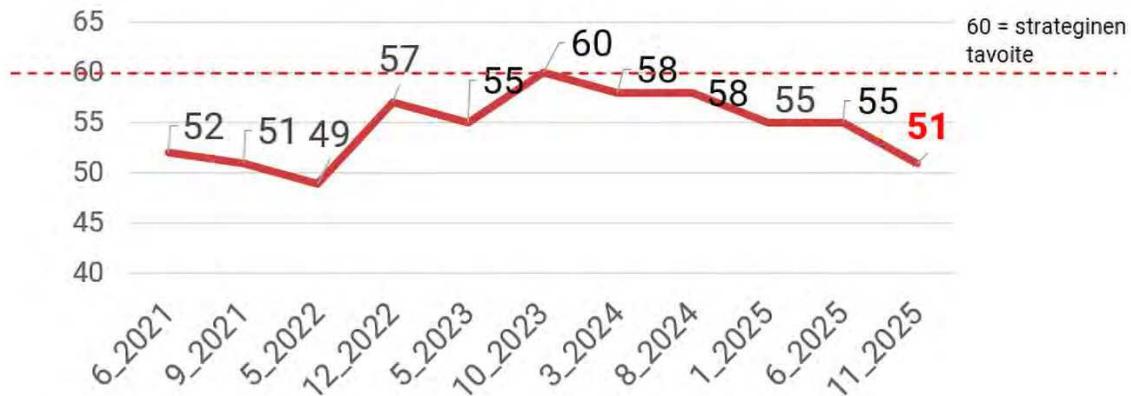
### Lyhyesti

Henkilöstömäärä ja saatavuus

Työelämän laatu ja henkilöstön kokemus

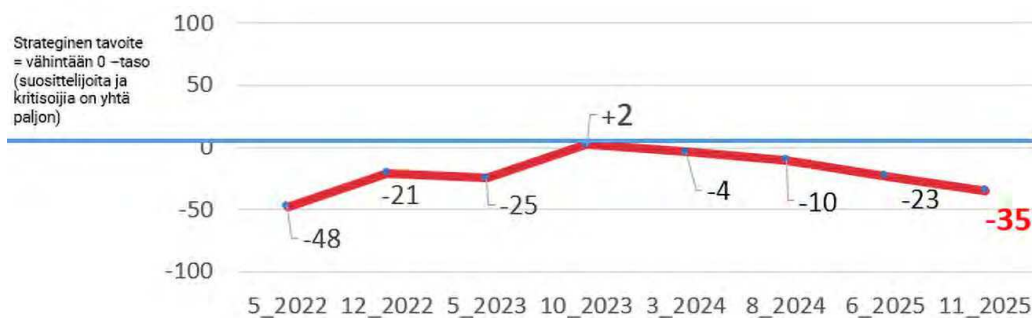
- Työelämän laatu (Keusoten Syke) on laskenut 55 % → 51 % vuoden 2025 aikana.
- Esihenkilöiden työelämän laatu on laskenut 69 % → 66 %.
- Työnantajan suositeltavuus (eNPS) on heikentynyt merkittävästi: –23 → –35.
- Heikentäviä tekijöitä ovat jatkuvat muutokset, epävarmuus, henkilöstövähennykset, työkuorman kasvu ja esihenkilöiden vaihtuvuus.
- Parantavia tekijöitä ovat työyhteisön tuki, esihenkilötyön laatu, työn joustavuus ja työn mielekkyys.

## Työelämän laadun kehittyminen 2021-2025



**Kuva 14.** Työelämänlaadun kehittyminen Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella vuosien 2021–2025 aikana.

## Työnantajan suositeltavuuden (eNPS) trendi



**Kuva 15.** Työnantajan suositeltavuuden (eNPS) trendi 5/2022–11/2025 välisenä aikana.

### Työhyvinvointi ja poissaolot

- Sairauspoissaolot ovat vähentyneet: 4,93 % (5,23 % vuonna 2024).
- Sairauspoissaolokustannukset laskivat 9,2 % (0,7 miljoonaa euroa).
- 24,2 % henkilöstöstä ei ollut lainkaan sairauspoissaoloja.
- Työterveysneuvottelujen määrä väheni 11 %.
- Työhyvinvointisuunnitelmaa on vahvistettu, ja työkykyjohtamisen rakenteita kehitetään.

### Yt-neuvottelujen vaikutukset työyhteisöihin

- Kolmet yt-neuvottelut vuosina 2024–2025 ovat heikentäneet työilmapiiriä ja lisänneet epävarmuutta.
- Kesäkuun 2025 yt:t vaikuttivat palvelutuotantoon ja lisäsivät esihenkilöiden läsnäolon tarvetta.
- Lokakuun 2025 yt:t koskivat toiminnan muutoksia: noin 300 henkilöllä tehtäväkuvat, toimipiste tai esihenkilö saattoi muuttua.
- Muutosturva toteutui: kaikki halukkaat pääsivät sen piiriin, ja 33 % irtisanotuista työllistyi takaisin Keski-Uudenmaan hyvinvointialueelle.

## Organisaation kehittäminen ja johtaminen

- HR-tiedolla johtaminen on vahvistunut: uusi raportointijärjestelmä ja hyvinvointialueiden vertailumittarit käytössä.
- KeuAkatemia on tukenut esihenkilöiden osaamista (125 tutkintoa 2024–2025).
- Työkykyjohtamisen tavoitteet on selkeytetty ja rakenteita vahvistetaan.

### Tarkastuslautakunnan tärkeimmät havainnot

Yt-neuvottelut ovat vaikuttaneet henkilöstöön monella tasolla:

- Henkilöstöresurssit ovat vähentyneet, mikä on lisännyt työkuormaa ja vaikuttanut palvelutuotantoon.
- Työelämän laatu ja työnantajakuva ovat heikentyneet, erityisesti epävarmuuden ja jatkuvien muutosten vuoksi.
- Työhyvinvoinnissa näkyy sekä myönteisiä että kielteisiä kehityskulkuja: sairauspoissaolot ovat vähentyneet, mutta työilmapiiri ja esihenkilöiden jaksaminen ovat heikentyneet.
- Muutosturva ja sisäinen liikkuvuus ovat toimineet hyvin, ja osa irtisanotuista on työllistynyt takaisin.
- Johtamisen ja työkykyjohtamisen rakenteita vahvistetaan, mutta henkilöstön kokemaa epävarmuus on edelleen merkittävä haaste.

## Tarkastuslautakunnan suositukset

Henkilöstövähennykset ovat lisänneet työkuormaa ja vaikuttaneet palvelutuotantoon. Tarkastuslautakunta suosittaa, että hyvinvointialue varmistaa kriittisten toimintojen riittävän resursoinnin ja seuraa työkuormaa järjestelmällisesti, jotta kuormitus ei kasva kestäättömäksi.

Työelämän laatu on heikentynyt erityisesti jatkuvien muutosten ja epävarmuuden vuoksi. Lautakunta suosittaa, että muutosten vaikutuksia henkilöstöön arvioidaan ennakkoivasti ja että sisäistä viestintää vahvistetaan, jotta henkilöstö saa ajoissa selkeää tietoa muutoksista ja niiden perusteista.

Esihenkilöiden työelämän laatu on laskenut, ja heidän jaksamisensa on keskeinen edellytys koko organisaation toimivuudelle. Lautakunta suosittaa, että esihenkilöille tarjotaan lisätukea, koulutusta ja riittävät resurssit muutosten läpivientiin sekä henkilöstön tukemiseen.

Vaikka sairauspoissaolot ovat vähentyneet, työilmapiiri on heikentynyt. Lautakunta suosittaa, että työhyvinvointisuunnitelmaa toteutetaan johdonmukaisesti ja että työyhteisöjen toimivuutta vahvistetaan esimerkiksi varhaisen tuen mallin, työterveysyhteistyön ja työyhteisöjen kehittämistoimien avulla.

Muutosturva on toiminut hyvin, ja osa irtisanotuista on työllistynyt takaisin. Lautakunta suosittaa, että sisäistä liikkuvuutta ja urapolkujen kehittämistä vahvistetaan edelleen, jotta henkilöstö voi siirtyä joustavasti uusiin tehtäviin organisaation muuttuessa.

Työkykyjohtamisen rakenteita on kehitetty, mutta henkilöstön kokemaa epävarmuus on edelleen merkittävä haaste. Lautakunta suosittaa, että työkykyjohtamisen mittareita ja seurantaa hyödynnetään aktiivisesti ja että työkykyä tukevat toimenpiteet jalkautetaan tasalaatuisesti kaikkiin yksiköihin.

## 8.7. Sosiaali- ja potilasasiavastaavien kuuleminen

Tarkastuslautakunta kuulee vuosittain aina keväällä sosiaali- ja potilasasiavastaavia. Sosiaali- ja potilasasiavastaavien vuosiraportti tuottaa paljon tärkeää kehittämisessä hyödynnettävää tietoa hyvinvointialueelle.

### Mitä arvioitiin

- Toiminnan tarkoituksenmukaisuutta
- Oikeusturvan toteutumista käytännössä
- Palvelurakenteen ja tiedottamisen toimivuutta

### Lyhyesti

Keusoten sosiaali- ja potilasasiavastaavien toiminta perustuu vuoden 2024 alussa voimaan tulleeseen lakiin, joka yhdenmukaisti tehtävät, kelpoisuusvaatimukset ja riippumattomuuden koko maassa. Uudistuksen myötä toiminta järjestetään kokonaan julkisena palveluna, ja hyvinvointialueiden velvollisuutena on tarjota sosiaali- ja potilasasiavastaavan palvelut kaikissa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa, mukaan lukien yksityiset palveluntuottajat ja varhaiskasvatus. Sosiaali- ja potilasasiavastaavan rooli on neuvoa antava ja puolueeton: hän ei ota kantaa hoitoratkaisuihin, päätöksiin tai palvelun sisältöön, vaan ohjaa asiakkaita oikeusturvakeinojen käytössä ja tiedottaa heidän oikeuksistaan.

**984**  
Asiakasta

**1004**  
Asiatapahtumaa

**1147**  
Yhteydenottoa



**996**  
Julkisen palvelun  
Yhteydenottoa

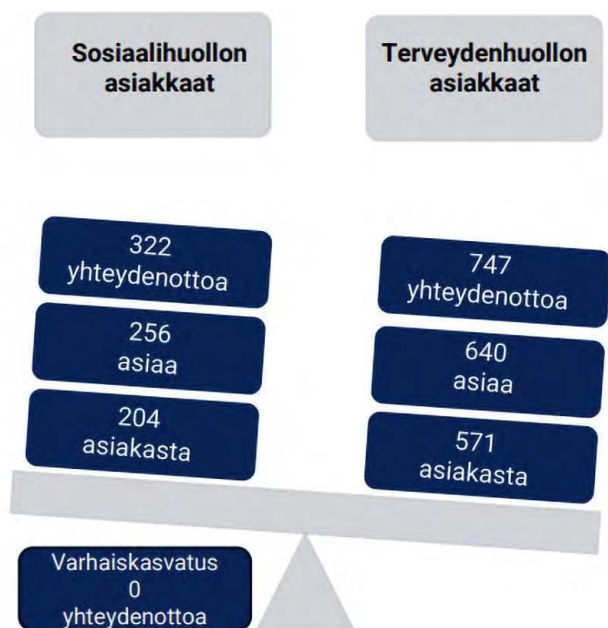
**70**  
Yksityisen palvelun  
yhteydenottoa

**Kuva 16.** Sosiaali- ja potilasasiavastaavien yhteydenotot vuoden 2025 aikana.

Vuonna 2025 Keusoten sosiaali- ja potilasasiavastaavalle tuli yhteensä 1147 yhteydenottoa, jotka koskivat 984 asiakasta ja 1004 asiatapahtumaa. Julkisen palvelun osuus oli selvästi suurin, 996 julkista palvelua koskevaa yhteydenottoa, ja yksityisiin palveluntuottajiin kohdistui 70 yhteydenottoa. Kokonaismäärä kasvoi hieman edellisvuoteen verrattuna, ja väkilukuun suhteutettuna yhteydenottojen määrä nousi 53:sta 57:ään kymmentä tuhatta asukasta kohden.

Kasvua nähtiin erityisesti ikääntyneiden sosiaalihuollon palveluissa ja terveydenhuollon vastaanottopalveluissa. Mäntsälässä yhteydenotot lisääntyivät, kun taas suurissa kunnissa yhteydenotot vähenivät.





**Kuva 17.** Sosiaali- ja potilasasiavastaavien yhteydenottojen jakauma vuonna 2025.

Yhteydenottojen aiheet muuttuivat selvästi: hoidon ja palvelun laatuun liittyvät yhteydenotot lisääntyivät selvästi, samoin hoitoon pääsyyn, päätöksiin tai lausuntoihin liittyvät asiat.

Sosiaalihuollon asiakkaiden yleisimmät yhteydenoton syyt liittyivät päätöksiin, lausuntoihin tai suunnitelmiin, palvelun laatuun sekä kohteluun. Terveysthuollossa korostuivat hoidon laatu, hoitoon pääsy ja vahingot. Yhteydenottojen kasvu kertoo siitä, että asiakkaat tuntevat oikeutensa ja osaavat käyttää oikeusturvakeinoja, mutta samalla se heijastaa palvelujen laadullisia ja saatavuuteen liittyviä haasteita. Varhaiskasvatukseen liittyen ei tullut yhtään yhteydenottoa, joka voi kertoa siitä, ettei sen mielletä kuuluvan sosiaali- ja potilasasiavastaavien toiminta-alueeseen.

Sosiaali- ja potilasasiavastaavien tuottamien johtopäätösten mukaan asiakkaiden ja potilaiden oikeusturva toteutui kokonaisuutena kohtuullisesti, mutta toiminnassa on selkeitä kehittämiskohteita. Yksityisten palveluntuottajien osalta oikeusturvan toteutumista on vaikea arvioida vähäisen yhteydenottomäärän vuoksi. Joissakin yksityisissä yksiköissä muistutusoikeudesta tiedottaminen ei ole riittävän selkeää tai helposti löydettävää, ja omavalvontasuunnitelmat voivat olla vanhentuneita tai vaikeasti saavutettavia. Lisäksi muistutusten käsittelyajoissa on huomattavaa vaihtelua, mikä muodostaa oikeusturvariskin erityisesti vammaispalveluissa ja ikääntyneiden palveluissa.

Kokonaisuutena asiakkaat käyttivät oikeusturvakeinoja aktiivisesti, mikä osoittaa järjestelmän toimivuutta, mutta samalla vahvistaa havaintoa siitä, että palvelujen laatuun, sujuvuuteen ja saatavuuteen liittyy edelleen merkittäviä haasteita.

Sosiaali- ja potilasasiavastaavan raportointi on osa hyvinvointialueen laaturaportointia, ja se tuottaa tärkeää tietoa palvelujen kehittämisen tueksi.

### **Tärkeimmät tarkastuslautakunnan havainnot**

Tarkastuslautakunta toteaa, että sosiaali- ja potilasasiavastaavien vuoden 2025 havainnot osoittavat asiakkaiden ja potilaiden oikeusturvan toteutuvan pääosin kohtuullisesti, mutta toiminnassa on useita rakenteellisia ja tiedollisia puutteita, jotka edellyttävät hyvinvointialueelta toimenpiteitä.

## Tarkastuslautakunnan antamat suositukset

Lautakunta suosittaa, että hyvinvointialue varmistaa yksityisten palveluntuottajien esittävän muistutusoikeuteen liittyvät tiedot ajantasaisesti, saavutettavasti ja yhdenmukaisella tavalla kaikissa palveluissaan.

Muistutusten käsittelyajat nousivat edellisen vuoden 2024 arvioinnissa esille. Niissä on merkittävää vaihtelua, mikä muodostaa oikeusturvariskin erityisesti vammaispalveluissa ja ikään-tyneiden palveluissa. Lautakunta suosittaa, että hyvinvointialue määrittelee selkeät tavoiteajat muistutusten käsittelylle ja seuraa niiden toteutumista systemaattisesti osana omavalvontaa.

Yksityisiin palveluntuottajiin kohdistuneiden yhteydenottojen vähäinen määrä vaikeuttaa oikeusturvan toteutumisen arviointia. Lautakunta pitää mahdollisena, että asiakkaat eivät tunne oikeuksiaan tai sosiaali- ja potilasasiavastaavan palveluja riittävästi. Lautakunta suosittaa, että hyvinvointialue vahvistaa tiedottamista ja yhteistyötä yksityisten palveluntuottajien kanssa, jotta asiakkaat ohjautuvat oikeiden oikeusturvakeinojen piiriin.

### **Hoidon ja palvelun laadun sekä hoitoon pääsyn ongelmakohtien seuranta**

Yhteydenottojen kasvu hoidon laadusta, hoitoon pääsystä ja vahingoista viittaa palvelujen sujuvuuden ja saatavuuden rakenteellisiin haasteisiin. Lautakunta suosittaa, että hyvinvointialue hyödyntää sosiaali- ja potilasasiavastaavan raportointia osana laaturaportointia ja kohdistaa kehittämistoimet niihin palveluihin, joissa ongelmat korostuvat.

### **Sosiaali- ja potilasasiavastaavan toiminnan näkyvyyden lisääminen**

Ensimmäistä kertaa yhteyttä ottaneiden määrän kasvu on myönteinen kehityssuunta, mutta edelleen on asiakasryhmiä, jotka eivät tunne oikeusturvakeinoja tai asiamiespalvelua. Lautakunta suosittaa, että hyvinvointialue lisää viestintää asiakkaiden oikeuksista ja sosiaali- ja potilasasiavastaavan palveluista erityisesti haavoittuvissa asiakasryhmissä ja yksityisissä palveluissa.

## 8.8. Turvallisuus ja riskienhallinta

Tarkastuslautakunnan toteuttama arviointi perustuu arviointilomakkeeseen, ennakkokysymyksiin, haastatteluihin ja 11.3.2026 pidettyyn laatupäällikön kuulemistilaisuuteen.

### **Mitä arvioitiin**

- Tarkastuslautakunta arvioi toiminnan tarkoituksenmukaisuutta.
- Tarkastuslautakunta arvioi, miten turvallisuuden, riskienhallintaan ja sisäiseen valvontaan liittyvät asiat ovat organisoitu, ohjeistettu ja resursoitu.

### **Lyhyesti**

Riskienhallinta on integroitu kokonaisturvallisuuden ja omavalvontaan, ja sen koordinointi on keskitetty TKI- ja Laatu- ja valvontapalveluihin 1.9.2025 alkaen.

Turvallisuus on jaettu kokonaisturvallisuuteen, fyysiseen turvallisuuteen sekä valmiuteen ja varautumiseen, joilla on määritellyt vastuut.

Kuvassa 18 on esitetty Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen turvallisuuden, riskienhallinnan ja omavalvonnan rakenteet, vastuut ja roolit.



**Kuva 18.** Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen turvallisuuden, riskienhallinnan ja omavalvonnan rakenteet, vastuut ja roolit.

## Tärkeimmät tarkastuslautakunnan havainnot

Riskien tunnistaminen, arviointi ja raportointi toteutetaan pääosin Laatuportti-järjestelmässä, ja raportointi kytkeytyy omavalvontaohjelmaan. Laatuportti otettu käyttöön kevään 2025 aikana ja johdon riskien arvioinnin työkalu alkuvuodesta 2026.

Viime aikojen kehittämistoimet painottuvat riskienarviointikriteerien uudistamiseen, raportoinnin vahvistamiseen, valmiuden ja varautumisen kehittämiseen sekä turvallisuusteknologiaihin.

Keskeisiä haasteita ovat lainsäädännön muutokset, resurssien niukkuus ja valmiussuunnitelmien jalkauttaminen koko organisaatioon.

Turvallisuutta seurataan mittareilla, haitta- ja vaaratapahtumien analyysillä sekä säännöllisellä raportoinnilla, ja kehittäminen perustuu jatkuvaan parantamiseen.

## Tarkastuslautakunnan suositukset

Tarkastuslautakunta suosittaa, että Keus-otessa vahvistetaan riskienhallinnan ja valmiussuunnittelun organisaatiotasoista omistajuutta ja varahenkilöjärjestelyjä.

Tarkastuslautakunta suosittaa, että valmius- ja varautumissuunnitelmat jalkautetaan jatkossa systemaattisesti kaikille toimialoille ja yksiköihin.

Tarkastuslautakunta esittää toiveen, että riskienhallinnan tilannekuvaa ja raportointia selkeytetään ja yhtenäistetään tarkastuslautakunnan ja aluevaltuuston käyttöön.

## 8.9. Sisäinen tarkastus

Mitä arvioitiin

- Tarkastuslautakunta arvioi toiminnan tarkoituksenmukaisuutta.

Tarkastuslautakunta kuulee vuosittain sisäistä tarkastusta. Sisäisen tarkastuksen kuuleminen toteutettiin 22.4.2026. Sisäisen tarkastuksen kuulemisessa käytiin läpi sisäisen tarkastuksen kokonaiskuva hyvinvointialueella: miten riippumaton tarkastus on järjestetty, millaista vuosisuunnitelmaan perustuvaa tarkastustyötä on

tehty ja miten sisäinen valvonta, riskienhallinta sekä eri toimijoiden yhteistyö ovat kehittyneet.

Kuulemisessa korostui erityisesti tarkastuksen rooli johdon tukena, tarkastustoiminnan rakenteellinen riippumattomuus, suunnitelmallinen tarkastustyö sekä se, että riskienhallinnan ja valvonnan järjestelmällinen kehittäminen on edennyt ja yhteistyö tarkastuslautakunnan kanssa vahvistaa kokonaisuuden vaikuttavuutta.

**Sisäinen tarkastus on järjestetty asianmukaisesti.**

# 9. Tarkastuslautakunnan tärkeimmät huomiot vuodelta 2025

Tarkastuslautakunta on antanut arviointikertomuksessa 2025 huomioita, suosituksia ja esittänyt kysymyksiä hallitukselle. Seuraaviin kysymyksiin tarkastuslautakunta pyytää hallitukselta vastinetta 1.9.2026 mennessä.

## Mittarit ja raportointi

Tarkastuslautakunta esittää, että valtuustoon nähden sitovissa tavoitteissa kyllä/ei -mittareista luovuttaisiin tai niitä täydennetään niin, että niihin tulee selkeämpi toimintaa ohjaava vaikutus. Tarkastuslautakunta suositaa käyttämään mittareita, jotka kuvaavat muutosta, tuloksia ja vaikutuksia, jotta johtaminen ja seuranta voivat aidosti ohjata kehittämistä ja toimia tukena päätöksenteolle. Mikä hallituksen näkemys on näistä mittareista, saako hallitus riittävän tiedon arviointiinsa kyllä/ei vastauksista?

## Alijäämien kattaminen

Keusoten alijäämien kattamistavoitteet eivät ole toteutuneet lain velvoittamassa aikataulussa ja taloussuunnitelmassa kattamista on linjattu jälleen entistä pidemmälle eli vuoteen 2029. Mikä näkemys hallituksella on siitä, onko vuoden 2029 tavoite realistinen? Onko arviointinettelyn mahdollisuuteen varauduttu?

## Hankinnat

Tarkastuslautakunta antaa suosituksen hankintastrategian laatimisesta ja käyttöönnotosta. Hankintastrategian avulla hankintoihin saataisiin johdonmukaisuutta ja ennakoitavuutta

lisää. Miten ja millä aikataululla hallitus aikoo edistää asiaa?

Palveluja on jäänyt kilpailuttamatta. Millä aikataululla ne kilpailutetaan? Miten jatkossa vältetään, ettei tällaisia virheitä tapahdu?

## Henkilöstö

Miten hallitus varmistaa, että työsuojelu, esihenkilötyö ja työyhteisöjen toimivuus kytketään systemaattisesti osaksi johtamista siten, että henkilöstön kuormitus ja potilas- ja asiakasturvallisuusriskit vähenevät?

## Muut huomioitavat asiat

Tarkastuslautakunta esittää, että hallituksen, valtuuston ja tarkastuslautakunnan puheenjohtajistojen väliset vähintään vuosittaiset yhteistyöpalaverit käynnistetään roolien ja vastuiden selkiyttämiseksi sekä ulkoisen tarkastuksen riippumattomuuden vahvistamiseksi. Tarkastuslautakunta kutsuu osapuolet ensimmäiseen yhteistyökokoukseen syksyn aikana.

Hyvinvointialue on edennyt poikkeuksellisen määrätietoisesti tarkastuslautakunnan vuoden 2024 suositusten toimeenpanossa, ja hallituksen antamien vastineiden perusteella Keusotessa on tehty merkittävää ja laaja-alaista kehittämistyötä kaikilla lautakunnan esiin nostamilla osa-alueilla, mikä tekee kuluneesta vuodesta poikkeuksellisen vaikuttavan tarkastuslautakunnan työn näkökulmasta.

# 10. Esitys Keski-Uudenmaan aluevaltuustolle

Hyvinvointialueesta annetun lain (611/2021, jäljempänä hyvinvointialuelaki) 130 §:n mukaan tilintarkastajan on annettava aluevaltuustolle kultakin tilikaudelta kertomus, jossa esitetään tarkastuksen tulokset. Kertomuksessa on esitettävä, voidaanko tilinpäätös hyväksyä ja voidaanko toimielimen jäsenelle ja asianomaisen toimielimen tehtäväalueen tilivelvollisille myöntää vastuuvapaus. Tilintarkastuskertomuksessa annettu muistutus edellyttää aina kunnan ja hyvinvointialueen tarkastuslautakunnan toimenpiteitä.

*Jos tilintarkastaja havaitsee, että hyvinvointialueen hallintoa ja taloutta on hoidettu vastoin lakia tai aluevaltuuston päätöksiä, eikä virhe tai aiheutunut vahinko ole vähäinen, tilintarkastuskertomuksessa on tehtävä asiasta tilivelvolliseen kohdistuva muistutus. Muistutusta ei voida kohdistaa aluevaltuustoon.*  
(hyvinvointialuelaki 130 §)

Tilintarkastaja on antanut Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen hallitukselle muistutuksen. Muistutus on annettu 6.5.2025 tarkastuslautakunnan kokouksessa toimitettavaksi hallitukselle. Muistutuksen syynä on se, että voimassa olevan taloussuunnitelman mukaan hyvinvointialueen alijäämät eivät tule katetuksi 31.12.2026 mennessä. Vastuuvapautta esitetään silti.

*Tarkastuslautakunnan on hankittava tilintarkastuskertomuksessa tehdystä muistutuksesta hyvinvointialuelain 130§:n mukainen asianomaisen selitys sekä aluehallituksen lausunto.*

Hyvinvointialuelaki ei määrittele, missä ajassa lausunnot on annettava. Tarkastuslautakunta on pyytänyt hallituksen lausunnon 15.5.2026 mennessä ja toimittaa sen tilinpäätökseen 2025 mukaan liitettynä valtuustolle tiedoksi.

*Aluevaltuusto päättää toimenpiteistä, joihin tarkastuslautakunnan valmistelu, tilintarkastuskertomus ja siinä tehty muistutus antavat aihetta. Hyväksyessään tilinpäätöksen aluevaltuusto päättää vastuuvapauden myöntämisestä tilivelvollisille.*

## **Esitys aluevaltuustolle:**

Tarkastuslautakunta on jättänyt 28.5.2026 kokoukseen aluevaltuustolle esityksen, että 2025 tilinpäätös hyväksytään ja kuntayhtymän hallintoa ja taloutta hoitaneille toimintaelinten jäsenille ja tehtäväalueiden viranhaltijoille myönnetään vastuuvapaus.

# Lähteet

## Kirjallisuus

Ainasvuori Minna – Ainasvuori Olli – Hurmola-Remmi Hanna – Kenni Mikko – Kiviaho Markus – Mäntyharju Kari – Ollila Erkki – Ounasvirta Lasse 2011. Tarkastuslautakunta osana kunnan valvonta- ja arviointijärjestelmää, tehtävät muuttuvassa kuntaympäristössä.

Ala-Aho Virpi – Leppänen Pasi – Ounasvirta Lasse 2001. Tarkastus- ja arviointi kunnissa ja kuntayhtymissä.

Hakulinen Pentti – Tuohimäki Juha – Roslakka Kai – Ainasvuori Olli – Meklin Pentti, 2005. Tarkastuslautakunnan arviointitoiminta -Arvata, arvioida vai mitata?

## Lait

Hyvinvointialuelaki 611/2021

Työturvallisuuslaki 738/2002

## Verkkolähteet ja julkaisut

Kuntaliitto 2018. Kehittyvä tarkastuslautakunta tavoitteiden toteutumisen ja tuloksellisuuden arvioijana.

Lapin hyvinvointialue. Tarkastuslautakunta 27.3.2025 § 30. Arviointiperiaatteet 2025–2027, s. 11

<https://lapha.fi/documents/594637/1355822/Arviointiperiaatteet+2025-2027.pdf/>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2026. Selvitys hyvinvointialueiden sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuun toteutumisesta 2025

Suomen Tilintarkastajat ry 2021. Muistio hyvinvointialueen tarkastustoimijoista

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2025. Valtakunnallinen asiantuntija-arvio, syksy 2025. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen Suomessa.

Tutkimuslaitos.fi

## Asiakirjat ja päätökset

Hallituksen pöytäkirjat

Keski-Uudenmaan hyvinvointialuestrategia 2023–2025

Keski-Uudenmaan hyvinvointialuestrategia 2026–2030

Keusoten hallintosääntö

Keusoten talousarvio 2025

Keusoten henkilöstöohjelma

Keusoten eettiset periaatteet

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet

Tarkastuslautakunnan pöytäkirjat

Valtuuston pöytäkirjat

## Muu lähdeaineisto

Hallituksen esitys 2/2024

Tarkastuslautakunnan arviointilomakkeet

Tilintarkastuksen dokumentit

Vastuullisten viranhaltijoiden ja kuulemisissa esillä olleet muut Power Point -esitykset



**KEUSOTE**  
Keski-Uudenmaan hyvinvointialue

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen julkaisu 2026

Arviointikertomuksen laadinnassa on käytetty Copilot tekoälyä teknisen tekstin käsittelyn osalta.

Tekstit: Tarkastuslautakunta ja ulkoisen tarkastuksen yksikkö

Taitto: Grano Oy