KEUSOTE
Keski-Uudenmaan hyvinvointialue

Tarkastuslautakunnan väliarviointi 2026 valtuustolle

Tarkastuslautakunnan erillisselvitys taloudesta ja henkilöstoasioista, valtakunnallinen vertailu

Sisällys

16.9.2026

Keski-Uudenmaan
hyvinvointialue ulkoinen tarkastus

Taustaa väliarvioinnille 3
Arvioinnin käytännön toteutus ja tietolähteet 3
Keskeiset henkilöstöön liittyvät havainnot 4
Vuokratyövoiman käyttö 4
Henkilöstön vaihtuvuus 5
Henkilöstöresurssit 6
Eläköityminen 7
Lomapalkkavelka 7
Sairauspoissaolot 9
Kehityskeskustelut 9
Henkilöstön koulutus 10
Keskeiset havainnot talouteen liittyen 10
Talousarvion sitovuustasot alueittain 10
Kertyneet alijäämät 11
Talousarvion toteutuminen 2025 12
Arviointimenettelykriteerit 12
Tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma 13
Tarkastuslautakunnan johtopäätökset väliarvioinnissa 15

Taustaa väliarvioinnille

Hyvinvointialuelain 125 §:n mukaan tarkastuslautakunta voi antaa aluevaltuustolle arviointikertomuksen lisäksi myös muita tarpeellisiksi katsomiaan selvityksiä arviointinsa tuloksista. Väliarvioinnin avulla tarkastuslautakunta voi lisätä työnsä vaikuttavuutta sekä osoittaa aktiivisuuttaan päätöksenteon tueksi tarvittavan tiedon hankkimisessa.

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen tarkastuslautakunta päätti 17.12.2025 (§ 89), että se osallistuu hyvinvointialueiden ulkoisten tarkastajien valtakunnallisen verkoston mittarityöryhmään, jonka tavoitteena on tuottaa vertailukelpoista tietoa hyvinvointialueiden taloudesta ja henkilöstöasioista. Aiempi tarkastuslautakunta osallistui myös edellisellä toimintakaudella verkoston toteuttamaan valtakunnallisten mittareiden pilotointiin, jonka tulokset esitettiin kokonaisuudessaan vuoden 2024 Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen arviointikertomuksessa.

Tämän valtakunnallisen hyvinvointialueiden ulkoisten tarkastajien mittariryhmän yhteistyön tavoitteena on kehittää yhteisiä mittareita, joiden avulla voidaan tuottaa vertailutietoa (benchmarking) hyvinvointialueiden toiminnasta, taloudesta ja henkilöstöstä sekä tukea nimenomaan tarkastuslautakuntien arviointityötä ja päätöksentekoa. Tarkastuslautakunta on päätöksensä yhteydessä samalla linjannut, että selvityksen keskeiset havainnot ja tulokset raportoidaan Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen aluevaltuustolle vuoden 2026 aikana. Tällä tavoin tarkastuslautakunta voi tuottaa tietoa päätösten teon tueksi valtuustolle.

Tämän erillisselvityksen/väliraportin oli tarkoitus valmistua keväällä 2026 arviointikertomuksen yhteyteen, mutta tarkastuslautakunnan muuttuneen aikataulun vuoksi se ei toteutunut.

Arvioinnin käytännön toteutus ja tietolähteet

Valtakunnallisen mittarityöryhmän raportin tiedonhankinnassa hyödynnettiin olemassa olevia asiakirja-aineistoja, kuten hyvinvointialueiden vuoden 2026 talousarvioita sekä vuoden 2025 tilinpäätöksiä ja niiden ennakkotietoja. Lisäksi tietoa kerättiin henkilöstö- ja talouspalveluille suunnatuilla Webropol-kyselyillä. Eri hyvinvointialueiden ulkoisen tarkastuksen viranhaltijat vastasivat tietojen kokoamisesta ja toimittamisesta mittarityöryhmälle. Sähköiset kyselyt toteutettiin keväällä 2026. Talousmittareita koskevat tiedot kerättiin 10.2.–13.4.2026 ja henkilöstömittareita koskevat tiedot 13.2.–20.3.2026. Täten arviointi on tarkastuslautakunnalle tyypillistä jälkikäteisarviointia ja kohdentuu suurelta osin 2025 vuodelle.

Väliarvioinnissa Keusoten henkilöstöä ja taloutta koskevia tunnuslukuja verrataan HUS-yhtymään sekä Kanta-Hämeen, Keski-Suomen, Kymenlaakson, Lapin, Pirkanmaan, Vantaa-Keravan ja Varsinais-Suomen hyvinvointialueisiin. Vertailutiedot perustuvat hyvinvointialueiden ja HUS-yhtymän ulkoisen tarkastuksen viranhaltijoiden yhteistyössä kokoamaan vuoden 2026 mittarityöryhmän raporttiin, jonka tavoitteena on tukea tarkastuslautakuntien arviointityötä yhtenäisellä ja vertailukelpoisella tietopohjalla.

Tarkastuslautakunnan väliarviointi perustuu valtakunnallisen mittarityöryhmän raportissa esitettyihin tietoihin ja havaintoihin. Arvioinnissa tarkastellaan erityisesti Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen tilannetta suhteessa muihin vertailussa mukana olleisiin hyvinvointialueisiin ja HUS-yhtymään. Lisäksi arvioinnissa on hyödynnetty tarkastuslautakunnan pyytämiä täydentäviä selvityksiä erityisesti lomapalkkavelan kehityksestä, siihen vaikuttavista tekijöistä sekä tehdyistä hallintatoimenpiteistä.

Valtakunnallisen mittarityöryhmän raportti on väliarvioinnin liitteenä.

Asiatarkistuksessa saatu kommentti;

Kokonaisuudessa on tärkeää huomioida, että henkilöstötunnusluvut eivät tällä hetkellä ole suoraan vertailtavia hyvinvointialueiden kesken, joten johtopäätöksiä hyvinvointialueiden välillä ei nähdäkseni voi luotettavasti tehdä.

- Luvut ovat vertailtavissa vasta vuonna 2027 vuoden 2026 osalta.
- STM ja KT ovat käynnistäneet SOTE-henkilöstötiedon yhdenmukaistamisen hankkeen tammikuun 2026 alussa, jossa olemme mukana tänä vuonna. Tästä kerroinkin jo aikaisemmin.
- Liittyy Sote-järjestämislain 29 §:ssä säädettyä hyvinvointialueiden sosiaali- ja terveydenhuollon seurantaan ja arviointivelvollisuus muutettu (HE 129/2025 vp eduskunnassa)

• Hyvinvointialueen seurantavelvollisuuden piiriin lisätty sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön käyttöä koskevat tiedot.

• Henkilöstöä koskevat vähimmäistiedot tulee toimittaa ensimmäisen kerran vuoden 2026 loppuun mennessä.

→ Hyvinvointialueiden seuranta-, raportointi- ja arviointivelvollisuus edellyttää hyvinvointialueiden henkilöstötiedon yhtenäistämistä.

Keskeiset henkilöstöön liittyvät havainnot

Vuokratyövoiman käyttö

Keusotella vuokratyövoiman käyttö oli vertailun pienin, vain 3,3 euroa asukasta kohden vuonna 2025. Vertailussa tämä oli selvästi alhaisempi kuin useimmilla muilla mukana olleilla hyvinvointialueilla. Raportin mukaan vähäisintä vuokratyövoiman käyttöä raportoitiin Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella ja HUS:issa.

Taulukko 1. Vuokratyövoiman käytön kustannukset vuonna 2025.

Hyvinvointialue/-yhtymä 2025	**%-osuus henkilöstökuluista** **a) lääkärit** **b) muu henkilöstö**	**euroa/asukas (vuokratyövoima yhteensä €/asukas)**
HUS-yhtymä	**a)** tieto ei saatavilla **b)** tieto ei saatavilla **c)** Kaikki henkilöstöryhmät: 1,09 %	10,29

Kanta-Häme	a) 1,65 % b) 2,56 %	98,55
Keski-Suomi	**a)** tieto ei saatavilla **b)** tieto ei saatavilla	40,95
Keski-Uusimaa	%-osuus 2,9 % henkilöstökuluista yhteensä	3,3
Kymenlaakso	**a)** 7,4 % **b)** 1,5 %	246
Lappi	a) tieto ei saatavilla b) tieto ei saatavilla	83,13
Pirkanmaa	**a)** 0,529 % **b)** 0,793 %	29,57
Vantaa ja Kerava	**a)** 0,07 % **b)** 2,08 %	26,10
Varsinais-Suomi	**a)** 0,3 % **b)** 2,1 %	64,8

Vuokratyövoiman käytössä (€/asukas) erot olivat erittäin suuria. Korkein vuokratyövoiman kustannustaso asukasta kohden oli Kanta-Hämeen ja Lapin hyvinvointialueilla.

Henkilöstön vaihtuvuus

Keusoten vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus oli vertailun korkein:

- Kaikki vakinaiset: 13,6 %
- Ilman eläköityneitä: 11,0 %

Taulukko 2. Hyvinvointialueiden vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus 2025.

Hyvinvointialue/-yhtymä 2025	Vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus % (kaikki vakinaiset)	Vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus % (ilman eläköityneitä)	Erotus
HUS-yhtymä	7,0 %	4,9 %	2,1 %
Kanta-Häme	8,11 %	5,71 %	2,4 %
Keski-Suomi	8,2 %	5,8 %	2,4 %
Keski-Uusimaa	13,6 %	11 %	2,6 %
Kymenlaakso	5,0 %	3,1 %	1,9 %
Lappi	5,7 %	1,7 %	4,0 %
Pirkanmaa	5,3 %	3,1 %	2,2 %
Vantaa ja Kerava	11,37 %	9,87 %	1,5 %
Varsinais-Suomi	5,2 % (411 eläköitynyttä	3,1 % (602 henkilöä)	2,1 %

	ja 602 irtisanoutunutta)		

Raportissa todetaan, että korkea vaihtuvuus voi viitata henkilöstön pitovoimahaasteisiin. Uudenmaan alueella työnantajia on paljon, mikä helpottaa työpaikan vaihtamista.

Asiatarkistuksessa saatu kommentti:

Keusoten lähtövaihtuvuudessa ei ole huomioitu yhteistoiminneuvottelujen vaikutuksia. Kun ne huomioidaan vrt. Varsinais-Suomen vastaus, niin Keusoten lähtövaihtuvuus on 10,2 %

Henkilöstöresurssit

Henkilötyövuosien raportointi ei ollut täysin vertailukelpoista eri alueiden välillä. Raportti korostaa, että Uudenmaan erillisratkaisun vuoksi HUS:in, Keusoten ja Vantaan-Keravan luvut eivät ole täysin vertailukelpoisia muiden hyvinvointialueiden kanssa.

Taulukko 3. Hyvinvointialueiden henkilötyövuosi/10 000 asukasta.

Hyvinvointialue/-yhtymä 2025	Henkilötyövuosi /10 000 asukasta	Onko hyvinvointialueelle asetettu HTV-tavoitetaso? Kyllä/Ei
HUS-yhtymä	137,4	Koko HUS:ia koskevaa HTV tavoitetta ei ole.
Kanta-Häme	357,79	Ei
Keski-Suomi	418,67	Ei ole asetettu. Henkilöstöä pyritään vähentämään aivan kustannusten säästämisen mielessä.
Keski-Uusimaa	HTV1 198 HTV2 188	Ei
Kymen hyvinvointialue	406,8	ei saatavilla
Lappi	460,05	ei saatavilla
Pirkanmaa	HTV1 361,21 HTV2 341,18	Ei
Vantaa ja Kerava	206	Ei
Varsinais-Suomi	20 503 HTV vuonna 2025	Ei

Koostettuja lukuja ei voida suoraan verrata muihin hyvinvointialueisiin. Keusotella ei ole asetettu erillistä HTV-tavoitetasoa.

Huomioitavaa: Tätä väliarviointia kirjoittaessa on havaittu, että alkuperäisessä raportissa on ollut Keusotelta saaduissa tiedoissa laskukaavavirhe, joka on korjattu väliarviointiin.

Eläköityminen

Keusotessa eläköitymisen vaikutukset henkilöstön saatavuuteen on tunnistettu, mutta raportin mukaan ennakointi ja strateginen kytkentä henkilöstöohjaukseen näyttävät suppeammilta kuin esimerkiksi HUS:issa, Vantaan-Keravan tai Keski-Suomen hyvinvointialueilla.

Lomapalkkavelka

Keusoten lomapalkkavelka vuonna 2025 oli:

- 32,6 milj. euroa
- 7 860 euroa työntekijää kohden
- 31 lomapäivää työntekijää kohden

Raportin mukaan lomapalkkavelkapäivien määrä oli vertailun korkeimpia, ja se on pysynyt samalla tasolla vuodesta 2023 lähtien.

Taulukko 5. Hyvinvointialueiden lomapalkkavelka 31.12.2025 tilanteen mukaan.

Hyvinvointialue/ -yhtymä 2025	31.12.2023			31.12.2024			31.12.2025		
	Yhteensä, milj. euroa	euroa/ henkilö	pv/ henkilö	Yhteensä, milj. euroa	euroa/ henkilö	pv/ henkilö	Yhteensä, milj. euroa	euroa/ henkilö	pv/ henkilö
HUS-yhtymä	214,8	7844,00	27,11	227,4	8423,10	29,15	238,4	9040,30	17,35
Kanta-Häme	55	7 836	ei tiedossa	58,4	8188	10,34	58,5	8 616	7,25
Keski-Suomi	89,9	7534,26	ei tiedossa	98,4	7516	19,1	98	7772,62	28
Keski-Uusimaa	30,2	7000,36	31	32,6	7200,86	31 pv	32,6	7860	31
Kymen hyvinvointialue	ei tietoa	ei tietoa	ei tietoa	ei tietoa	ei tietoa	ei tietoa	ei tietoa	ei tietoa	ei tietoa
Lappi	52,6	5 979,9	7,4	56,1	6 686,63	11,3	59,2	7061,27	9,3
Pirkanmaa	157,7	7 628,47	29,92	163	6 307,62	24,15	176,2	6 921,85	24,70
Vantaa ja Kerava*	416,9	*	168280	45,3	7 540	28	49,3	8 064	29
Varsinais-Suomi	185,6	7911	31	195,1	8156	31	204,4	8528	29

Tarkastuslautakunnan väliarvointia varten laaditun Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen lomapalkkatietoihin viittaavan selvityksen mukaan vuoden 2026 varauksesta 92,9 % on lomapalkkaa ja noin 7,0 % lomalisää. Vuoden 2027 varauksesta 65,7 % on lomapalkkaa, 4,9 % lomalisää ja 29,4 % lomarahaa.

Vuoden 2027 kokonaisvaraus on noin 2,08 miljoonaa euroa eli 16,0 % pienempi kuin vuoden 2026 varaus. Vertailussa on kuitenkin huomioitava, että kertymävuosien varausten rakenne poikkeaa toisistaan erityisesti lomarahan osalta.

Suurimmat yksittäiset varaukset

Kun saman yksikön eri kertymävuodet lasketaan yhteen, suurimmat varaukset ovat:

1. Neuvola: noin 521 843 euroa
2. Järvenpään kotihoito: noin 454 688 euroa
3. Koulu- ja opiskeluterveydenhuolto: noin 445 046 euroa
4. Kotisairaala: noin 408 726 euroa
5. Kauniston palvelukeskus: noin 391 179 euroa
6. Nurmijärven kotihoito: noin 380 257 euroa
7. Kotihoidon resurssien hallinta: noin 361 971 euroa
8. Lastensuojelun avohuollon sosiaalityö ja -ohjaus: noin 353 743 euroa
9. Perheneuvola: noin 326 136 euroa
10. Tuusulan kotihoito: noin 324 379 euroa

Yksiköiden koot vaikuttavat tähän varaukseen, joten kertymistä ei voida tehdä näiden tietojen perusteella minkäänlaisia johtopäätöksiä.

Vanhoihin vuosiin kohdistuvat kertymät

Vuosille 2016–2023 kohdistuvia varauksia on yhteensä noin 189 012 euroa. Lisäksi vuodelle 2025 kohdistuu noin 470 178 euroa. Vanhimmat aineistossa näkyvät kertymät ovat vuodelta 2016.

Tarkastuslautakunnan havainto:
Lomapalkkavarauksen kokonaismäärä on merkittävä, noin 24,5 miljoonaa euroa. Varaus keskittyy lähes kokonaan vuosien 2026 ja 2027 kertymiin. Suurimmat yksikkökohtaiset varaukset sijoittuvat erityisesti neuvolaan, kotihoitoon, koulu- ja opiskeluterveydenhuoltoon, sairaalapalveluihin sekä ympärivuorokautisiin asumispalveluihin. Olisi perusteltua kiinnittää huomiota myös vanhoihin kertymiin ja selvittää, mistä vuosille 2016–2023 edelleen kohdistuvat varaukset johtuvat.

Asiatarkistuksessa henkilöstöjohtajalta saatu kommentti:

”Lomapalkkavarauksissa on tarkastuslautakunnan havaintona, että "Olisi perusteltua kiinnittää huomiota myös vanhoihin kertymiin ja selvittää, mistä vuosille 2016–2023 edelleen kohdistuvat varaukset johtuvat.
a. *Näiden taustalla on lomien pitämättömyyttä edellisillä työnantajilla, kuntayhtymät ja kunnat. Sekä se, että ko. ajalle kohdentuu säästövapaita, joita ei voi työnantaja määrätä yksipuolisesti pitämän*?”

Tarkastuslautakunnan havainto:

Raportissa esitetty tieto lomapalkkavelan kehityksestä ei enää kaikilta osin vastaa ajantasaista tilannetta.

Tarkastuslautakunnan väliarvioinnin yhteydessä saadun tiedon mukaan lomapalkkavelkaa on saatu vähennettyä noin 2,2 miljoonalla eurolla verrattuna edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan. Kehitys on myönteinen, mutta lomapalkkavelan määrä on edelleen merkittävä, mikä osoittaa, että henkilöstöllä on edelleen runsaasti pitämättömiä vuosilomia. Tilanne voi viitata

henkilöstön saatavuuteen, työkuormitukseen tai toiminnan järjestämiseen liittyviin haasteisiin, jotka vaikeuttavat vuosilomien pitämistä suunnitellusti. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että lomapalkkavelan määrän kehitystä seurataan edelleen aktiivisesti ja että henkilöstöllä on tosiasialliset mahdollisuudet pitää vuosilomansa työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen turvaamiseksi.

Sairauspoissaolot

Keusoten sairauspoissaolot ovat hienoisesti vähentyneet vuoden 2025 aikana:

- 2023: 19 pv/hlö
- 2024: 19 pv/hlö
- 2025: 18 pv/hlö

Taulukko 6. Sairauspoissaolopäivien määrässä on henkilöstöryhmäkohtaisia eroja.

Hyvinvointialue/-yhtymä	2023	2024	2025
HUS-yhtymä	14,6	14,4	14,5
Kanta-Häme	21,8	21,7	20,5
Keski-Suomi	18,8	17,6	18,4
Keski-Uusimaa	19	19	18
Kymenlaakso	23	21,5	21,8
Lappi	20,4	20,1	19,7
Pirkanmaa	21,1	21,1	21,0
Vantaa ja Kerava	12,8 (huhti-joulukuu)	16,4	16,5
Varsinais-Suomi	18,8	18,4	19,0

Sairauspoissaolojen määrä on Keusotella hyvin lähellä kaikkien osallistuneiden alueiden keskiarvoa (19,1).

Kehityskeskustelut

Vuonna 2025 kehityskeskustelut käytiin 56 prosentille henkilöstöstä.

- Tavoite: 100 %
- Tieto perustuu järjestelmätietoihin ja on raportin mukaan luotettava.

Raportissa todetaan, että Keusoten käyntiaste kuuluu vertailun alhaisimpiin.

Henkilöstön koulutus

Koulutuspäiviä oli vuonna 2025 keskimäärin 1,9 päivää työntekijää kohden.

- 2023: 2,3 pv
- 2024: 1,7 pv
- 2025: 1,9 pv

Keusotella ei ole työntekijäkohtaista koulutustavoitetta, mutta käytössä on koulutusbudjetti sekä e-Taika-osaamisen hallintajärjestelmä ja Vuolearning-osaamisenhallintajärjestelmä vuoden 2026 alusta alkaen.

Keskeiset havainnot talouteen liittyen

Mittarityöryhmä valitsi taloutta vertaileviksi mittareiksi viisi tunnuslukua, jotka olivat seuraavat:

- talousarvion sitovuustasot
- kertyneet yli-/alijäämät
- talousarvion toteutuminen
- arviointimenettelykriteerit
- talouden tasapainotus ja talous- ja tuottavuusohjelmat

Talousarvion sitovuustasot alueittain

Taulukko 7. Talousarvion sitovuustasot.

Hyvinvointialue / yhtymä	Talousarvioiden sitovuustasot (TA 2026)
HUS	Yhtymäkokous: Kehys 2026, taloussuunnitelma ja niiden muuttaminen TAE 2026-TS 2027-2028 HUS-yhtymätasolla, Talousarviomuutokset 2026 HUS-yhtymätasolla, Investointiohjelma ja sen Hankekohtaisen investointiohjelman 2026–2029 ja muuttaminen siihen tehtävien muutosten kokonaismäärä, > 10 milj. euron hankkeet hankekohtaisesti
Keski-Suomi	Talousarvion sitovia eriä ovat aluevaltuuston hyväksymät talouden tavoitteet sekä niiden edellyttämät määrärahat ja tuloarviot. Talousarvion käyttötalousosassa aluevaltuustoon nähden sitova on vastuualueiden määrärahan menojen ja tulojen erotus eli toimintakate. Investointiosassa seuraavat investointimenot ja -tulot ovat aluevaltuustoon nähden sitovia: • Rakennukset • Laite- ja kalustohankinnat• ICT- ja muut aineettomat hyödykkeet • Muut investoinnit • Laajakantoiset investoinnit
Keski-Uusimaa	Käyttötalousosassa aluevaltuustoon sitovia tasoja on kolme: hyvinvointialueen oma palvelutuotanto, erikoissairaanhoito, pelastustoimi, joissa kaikissa kokonaisuuksissa sitoo toimintakate. Tuloslaskelmaosassa aluevaltuustoon sitoo valtionrahoitus rahoitustuotot ja -kulut netto. Investointiosassa aluevaltuustoon sitoo investoinnit yhteensä. Rahoitusosassa sitovuustasona on lainakannan muutos.
Kymenlaakso	Aluevaltuustoon nähden sitovat erät ovat toimialakohtaiset toimintatavoitteet ja toimialakohtainen ulkoinen toimintakate. Hyvinvointialueen tuloslaskelman osalta aluevaltuustoon nähden sitova erä on tilikauden tulos. Investointien osalta aluevaltuustoon nähden sitova taso on sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen osasuunnitelmien investointiryhmät. Aluevaltuustoon nähden sitova rahoituksellinen tavoite: pitkäaikaisten lainojen määrä (0e)
Lappi	Käyttötalousosan sitovia tavoitteita ovat toimialojen (Toimielimet, Sosiaali- ja terveyspalvelut, Pelastus- ja ensihoitopalvelut, Tukipalvelut) ulkoiset toimintakatteet sekä hyvinvointialuestrategian mukaiset tavoitteet. Tuloslaskelmaosan sitova tavoite on hyvinvointialueen tilikauden ylijäämä (alijäämä). Investointiosan sitova tavoite on hyvinvointialueen nettoinvestointien kokonaisloppusumma. Rahoitusosan sitova tavoite on hyvinvointialueen lainakannan muutokset.
Kanta-Häme	Talousarvion 2026 sitovuudet ja vastuutahot valtuustoon nähden: tilikauden tulos, valtuustotason tavoitteet, toimialan toimintakate nettomääräisenä ja hyvinvointialueen investointimenot
Pirkanmaa	Käyttötalousosassa sote-tehtäväalueen sekä palvelulinjojen, pelastus- ja ensihoitopalveluiden sekä

	strategisen ohjauksen tehtäväalueiden toimintakate sekä tukipalveluiden tehtäväalueella sisäisen laskutuksen määrä sekä tilikauden tulos. Sitovia ovat myös: järjestämisen tavoitteet, tytäryhtiöiden tavoitteet, tuloslaskelmaosassa tilikauden tulos sekä investointiosassa hankeryhmien (rakennukset, laite- ja kalustohankinnat, ICT ja muut aineettomat hyödykkeet, muut investoinnit) tulot ja menot sekä hankeryhmiin sisältyvät, investointisuunnitelmassa mainitut investoinnit nimikkeinä. Lisäksi rahoitusosassa pitkäaikaisten lainojen lisäys, antolainojen määrän lisäys sekä maksuvalmiutta turvaava lyhytaikaisten lainojen enimmäismäärä vuoden aikana.
Vantaa ja Kerava	Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen käyttötalouden sitovuustasot ovat: hyvinvointialue ilman erikoissairaanhoitoa ja erikoissairaanhoito. Näiden osalta sitova erä on toimintakate. Tuloslaskelmaosan osalta sitovuustaso on vuosikate.
Varsinais-Suomi	Tulosaluekohtaisesti toimintakate ja investointimenot sekä hyvinvointialueen yli-/alijäämä ja lainakannan muutos

Kertyneet alijäämät

Keusoten kertyneet alijäämät:

- Tilinpäätös 2025: -124,9 milj. euroa
- Taloussuunnitelma 2026: -146,1 milj. euroa
- Taloussuunnitelma 2028: -46,3 milj. euroa

Suunnitelma osoittaa merkittävää alijäämien vähentämistä tulevina vuosina. Henkilöstöön kohdentuneiden ja jo pidettyjen yhteistoimintaneuvottelujen vaikutukset eivät välttämättä vielä kaikilta osin näy tilinpäätöstiedoissa.

Taulukko 8. Taloussuunnitelmat 2025.

Hyvinvointialue/-yhtymä, kertyneet alijäämät 1 000 €	TA2025	TP2025	TA2026	TS2027	TS2028
HUS	0	ei alijäämää	10	10	10
Kanta-Häme	-97 752	-85 314	174	66 333	103 042
Keski-Suomi	-281 642	-308 042	-335 511	-284 094	-200 749
Keski-Uusimaa	-133 130	-124 897	-146 091	-97 450	-46 300
Kymenlaakso	-104 251	-104 417	-134 395	-130 582	-105 907
Lappi	-156 972	-173 300	-210 000	-203 000	-206 000
Pirkanmaa	-112 720	-67 686	11 934	85 271	127 282
Vantaa ja Kerava	-188 197	-53 642	-66 171	-9 683	54 116
Varsinais-Suomi	-248 400	- 138 020	-159 100	-71 800	21 200

Talousarvion toteutuminen 2025

Taulukko 9. Talousarvion toteutumat (milj. euroa).

Hyvinvointialue/-yhtymä milj. €	Tilikauden yli-/alijäämä (alkup.	Talousarvioennuste 2025 (puolivuotiskatsaus) [1]	Tilinpäätös 2025 toteuma	Erotus alkup. TA25/toteuma

[1] www.tutkihallintoa.fi

	talousarvio 2025)			
HUS	176,7	139,4 *	163,4	- 13,2
Kanta-Häme	28,4	13,9	23,9	- 4,5
Keski-Suomi	-43,0	-80,3	-52,8	- 9,8
Keski-Uusimaa	17, 9	-18,1	8,3	- 9,7
Kymenlaakso	0,3	-27,0	-10,9	-11,2
Lappi	1,0	-22,0	4,2	+3,2
Pirkanmaa	92,3	118,9	125,3	+33,0
Vantaa ja Kerava	16,4	62,1	107,1	+90,7
Varsinais-Suomi	55,1	63,6	120,8	+65,7

* HUS-yhtymässä ei julkaista puolivuotiskatsausta, mutta yhtymähallituksen pöytäkirjan 8.9.2025 mukaan tilikauden tulosennuste perustuen tammi-kesäkuun tietoihin oli 141,8 milj. euroa.

Keusoten vuoden 2025 toteuma:

- Alkuperäinen talousarvio: +17,9 milj. euroa
- Puolivuotisennuste: -18,1 milj. euroa
- Toteuma: +8,3 milj. euroa

Tilikauden lopputulos oli siis ylijäämäinen, vaikka puolivuotisennuste ennakoikin alijäämää.

Arviointimenettelykriteerit

Keusote täyttää raportin mukaan vähintään yhden hyvinvointialuelain arviointimenettelyn kriteerin, koska alueelle on myönnetty lainanottovaltuuden muutos tai lisärahoitusta.

Taulukko 10. Arviointimenettelykriteerit ja niiden toteutuminen.

Hyvinvointialue	**1) taseeseen kertynyt alijäämä milj. euroa**	**2) hyvinvointialueen konsernituloslaskelman vuosikatteen ja poistojen suhde % tilikausilla 2024 ja 2025**	**3) konsernitilinpäätöksen laskennallinen lainanhoitokate tilikausilla 2024 ja 2025**	**4) hyvinvointialueelle on myönnetty 15 §:n 3 momentissa tarkoitettu lainanottovaltuuden muutos taikka hyvinvointialueiden rahoituksesta annetun lain 11 §:ssä tarkoitettua lisärahoitusta. (kyllä/ei)**
HUS	Ei ole. ylijäämä 21,8	2024: 226,4 2025: 80,2	2024: 0,8 2025: 2,1	Kyllä
Kanta-Häme	-85,3	2024: −403% 2025: 455,3 %	2024: −0,50 2025: 0,80	Kyllä
Keski-Suomi	-52,8	2024: -369 % 2025: -86,9 %	2024: -1,5 2025: -0,2	Kyllä
Keski-Uusimaa	n. -125	2025 153,0% 2024 -277,8%	2025 1,32 2024 -1,83	Kyllä
Kymen	-104,4	2024: -193,3 %,	2024: - 0,9 %	Ei

laakso		2025: 39,1 %	2025: 0,3 %	
Lappi	-173,3	2024: -246 %, 2025: 121,1 %	2024: -2,9, 2025: 0,7	Kyllä
Pirkanmaa	-67,7	2024: 20 % 2025: 351 %	2024: 0,4 2025: 3,5	Kyllä
Vantaa ja Kerava	-53,6	2024: -173, % 2025: 596 %	2024: -1, 2025: 6	Kyllä
Varsinais-Suomi	-138	2024: -123 % 2025: 341 %	2024: -0,82 2025: 3,78	Kyllä

Raportissa kuitenkin todetaan yleisesti, että kyseinen kriteeri voi täyttyä myös taloudellisesti muuten hyvässä asemassa olevilla alueilla.

Tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma

Yhteenvetona voidaan todeta, että vaikka osa tuottavuusohjelmista jäi tavoitteissaan ja osin heikensi palvelujen saatavuutta, ne tuottivat myös merkittäviä yksittäisiä kustannussäästöjä ja rakenteellisia muutoksia, erityisesti henkilöstömenojen ja ostopalvelujen hallinnassa.
Lähes jokainen hyvinvointialue on laatinut ensimmäisten toimintavuosien aikana taloutta ja tuottavuutta parantavan ohjelman, jossa määritellään niitä keinoja, joilla hyvinvointialueen taloutta tasapainotetaan tai tuottavuutta tehostetaan. Yhteenveto talouden tasapainottamisohjelmista kuvataan

Keusotella oli vuonna 2025 voimassa kolmas versio tuottavuus- ja taloudellisuusohjelmasta.

- Voimassa vuoteen 2029 asti
- Kokonaissäästötavoite 89 milj. euroa
- Toteutuneet säästöt 2025: 8,3 milj. euroa

Taulukko 11. Talouden tasapainottamisohjelmien toteutumisen arviointia.

Hyvinvointi-alue	Käynnissä olevan säästö- tai tuottavuusohjelman nimi:	Monesko versio ohjelmasta kyseessä?	Ohjelmakauden pituus, mihin asti voimassa:	Euromääräinen säästötavoite koko ohjelmakaudelle (milj. euroa):	Toteutuneet säästöt 2023 (milj. euroa)	Toteutuneet säästöt 2024 (milj. euroa)	Toteutuneet säästöt 2025 (milj. euroa)
HUS	Säästö- ja sopeuttamisohjelma (Talouden tasapainottamisohjelma) 2025–2027.	1. Vuosina 2023–2024 toteutettiin erilliset tuottavuusohjelmat sekä käynnistettiin	2025–2027	n. 508	Säästö- ja sopeuttamisohjelma: 0 euroa Tuottavuusohjelma: 12,4	Säästö- ja sopeuttamisohjelma: n. 130 Tuottavuusohjelma: n. 30	n. 152

		tilikauden aikana säästöohjelmat.					
Kanta-Häme	Talouden tasapainottamisohjelma 2	1.	2024-2026	57	0	8	13
Keski-Suomi	Tuottavuusohjelma 2023–2026	1.	Tuottavuusohjelma 2023–2026	48–103	-	32	49,7
Keski-Uusimaa	Tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma (2024)	Kolmas versio	Kolmas on voimassa 2029	89	0	0	8,3
Kymenlaakso	tuottavuusohjelma 2026-2029	2. edellinen 2023-2025	2029	140 Edellinen 2023-2025: 78	1	1.5	18
Lappi	Talouden sopeuttamisohjelma 2024-2025 Talouden muutosohjelma (2026-2028)	3.	2024-2025 2026-2028	128 50	Sopeuttamisohjelma hyväksytty vasta 2024	12,7	18,9
Pirkanmaa	Strategian toimeenpano-ohjelma, monituottajuusohjelma sekä lisäksi useita laajoja yt-prosesseja	2. Strategian toimeenpanosuunnitelmasta alkaa toinen versio nyt 2026	Valtuusto-kausi	Ei ole suoraa erillistä euromääräistä säästötavoitetta. Taloudelliset tavoitteet on sisällytetty talousarvioon ja toteutumista on seurattu sen toteutumisen kautta. Lisäksi taloutta tasapainottavilla YT-neuvotteluilla on	Vuosi 2023 oli ensimmäinen toimintavuosi ja aikaisempaa vertailutietoa ei ollut. Lisäksi ohjelmat alkoivat vasta vuoden 2023 lopulla, joten niiden vaikutus toteutuu oleellisesti vasta seuraavina vuosina.	Toimintakulujen kasvu 2023 -> 2024 oli 54,3M€ pienempi, kuin hva-indeksin, THL:n laskeman palvelutarpeen kasvun sekä tehtävämuutosten vuoksi olisi ollut odotettu kasvu. Tämä on laskennallinen toteutunut säästö.	Toimintakulujen kasvu 2024 -> 2025 oli 35,3M€ pienempi, kuin hva-indeksin, THL:n laskeman palvelutarpeen odotettu kasvu.

				ollut erillisiä asetettuja euromääräisiä tavoitteita.			
Vantaa ja Kerava	Uudistus ohjelma	1.	2030	70	-	23,3	27,7
Varsinais-Suomi	Tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma (TUTA)	-	-	-	-	46,7	87,9

Tarkastuslautakunnan johtopäätökset väliarvioinnissa

Raportin perusteella tarkastuslautakunta pitää tärkeänä arvioida erityisesti henkilöstön saatavuuteen, talouden tasapainottamiseen sekä henkilöstöjohtamisen vaikuttavuuteen liittyviä kysymyksiä. On syytä pohtia, millaisia vaikutuksia henkilöstön korkealla lähtövaihtuvuudella (13,6 %) on palveluiden jatkuvuuteen, henkilöstön saatavuuteen, työyhteisöjen toimivuuteen sekä toiminnan kustannuksiin. Lisäksi on syytä arvioida, ovatko hyvinvointialueen käytössä olevat keinot henkilöstön pito- ja vetovoiman vahvistamiseksi riittäviä.

Tarkastuslautakunta pitää myös keskeisenä arvioida, ovatko tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman toimenpiteet riittäviä talouden tasapainottamistavoitteiden saavuttamiseksi ja alijäämien kattamiseksi asetetussa aikataulussa. Arvioinnissa on samalla tarkasteltava, miten talouden sopeuttamistoimet vaikuttavat palveluiden saatavuuteen, laatuun ja vaikuttavuuteen.

Tarkastuslautakunta toteaa, että henkilöstöjohtamiseen liittyen erityistä huomiota tulee kiinnittää kehityskeskustelujen kattavuuteen, henkilöstön osaamisen suunnitelmalliseen kehittämiseen sekä eläköitymisestä aiheutuviin henkilöstöriskeihin varautumiseen. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä selvittää, ovatko käytössä olevat toimintamallit riittäviä osaamisen ja henkilöstöresurssien turvaamiseksi myös tulevina vuosina.

Väliarvioinnin perusteella Keski-Uudenmaan hyvinvointialue on onnistunut talouden lyhyen aikavälin hallinnassa ennakoitua paremmin, mutta pitkän aikavälin talouden tasapainottaminen ja aiempien vuosien alijäämien kattaminen edellyttävät edelleen merkittäviä toimenpiteitä. Henkilöstön saatavuus ja erityisesti korkea lähtövaihtuvuus muodostavat toiminnan onnistumisen kannalta keskeisen riskin. Toisaalta vuokratyövoiman vähäinen käyttö voidaan nähdä selkeänä vahvuutena.

Henkilöstön pitovoimaa, osaamisen kehittämistä sekä strategista henkilöstöjohtamista tulee edelleen vahvistaa, jotta palvelutuotannon jatkuvuus ja tuottavuus voidaan turvata tulevina vuosina.

Tarkastuslautakunnan havainto:
Keusoten suurimmat haasteet eivät tällä hetkellä liity niinkään palvelutarpeen poikkeukselliseen korkeuteen vaan taloudellisen kestävyyden, henkilöstön pitovoiman ja tulevaan väestörakenteeseen varautumisen yhtäaikaiseen hallintaan. Talouden tasapainottamisen on onnistuttava siten, ettei se heikennä palvelujen saatavuutta eikä henkilöstön työhyvinvointia.