

Väliarviointi 2025

Keski-Suomen hyvinvointialueen tarkastuslautakunta



Kuva: Keski-Suomen hyvinvointialue.

23.10.2025

Julkinen

1	PUHEENJOHTAJAN KATSAUS	3
2	TIIVISTELMÄ.....	5
3	TARKASTUSLAUTAKUNNAN TARKASTUSTOIMINTA JA VÄLIARVIOINNIN VALMISTELU .	8
3.1	Väliarvioinnin arviointikohteen valinta	9
3.2	Toiminnan tavoitteellinen kehittäminen ja uudistaminen	10
3.3	Kustannustietoisuus palvelujen ja toiminnan kehittämisessä	11
3.4	Vaikuttavuus, ihmislähtöisyys ja kestävä kehitys.....	15
4	TALOUSENNUSTEET JA TASAPAINOTTAMISTOIMENPITEET	18
4.1	Konsernipalveluiden talousennusteet ja tasapainottamistoimenpiteet	19
4.2	Sosiaali- ja terveystalouden palveluiden talousennusteet ja tasapainottamistoimenpiteet.	20
4.3	Kiireettömään erikoissairaanhoidon pääsy	23
4.4	Lasten, nuorten ja perheiden sosiaali- ja terveystalouden palvelujen ja aikuisten sosiaalipalvelujen vastuualue	25
4.5	Ikääntyneiden ja vammaisten palvelujen vastuualue	25
4.6	Pelastustoimen talousennusteet ja tasapainottamistoimenpiteet	26
5	JOHTAMISOSAAMISEN VAHVISTAMINEN JA JOHTAMISMALLI	29
6	ASIAKIRJAJULKISUUS PÄÄTÖKSENTEOSSA	33
7	KESKI-SUOMEN HYVINVOINTIALUEEN MUUTOSTUKIPROJEKTI	36
7.1	Muutostukiprojektin eteneminen	36
7.2	Muutostukiprojektiin liittyvä tiedottaminen vuonna 2025	37
8	KESKI-SUOMEN HYVINVOINTIALUEEN ARVIOINTIMENETTELY	39
9	ITÄ-SUOMEN YHTEISTYÖALUEEN YHTEISTYÖSOPIMUS	44

23.10.2025

Julkinen

1 PUHEENJOHTAJAN KATSAUS

Keski-Suomen hyvinvointialueen uusi valtuustokausi on alkanut vaikeissa olosuhteissa, ja edessä on tiukkaa arviointia ja priorisointia. Tarkastuslautakunta, joka toimii aluevaltuuston alaisuudessa, on tehnyt väliarvioinnin vuoden 2025 ensimmäiseltä puoliskolta. Arviointi on rajattu otos, mutta se nostaa esiin havaittuja ongelmia ja kehittämiskohteita. Väliarviointi tarjoaa valtuutetuille katsauksen talouden ja toiminnan johtamiseen.

Puheenjohtajana haluan painottaa lautakunnan riippumattomuutta ja vastuuta demokratian toteutumisen sekä varojen käytön valvonnasta. Työssämme pyrimme myös nostamaan esiin onnistumisia sekä antamaan kehittämisohjeita. Aiemmissa raporteissaan tarkastuslautakunta on tuonut esiin useita huomioita. Uutena puheenjohtajana minulla on herännyt kysymys, arvostetaanko ulkoisen tarkastuksen yksikön kyvykkyyttä tuottaa tietoa hyvinvointialueen kehittämiseksi? Olen törmännyt jo nyt tarkastustoiminnassa siihen, että ulkoiset konsultit tuottavat samaa tietoa, kuin ulkoinen tarkastusyksikkö. Laadukas tarkastustyö kannattaisi hyödyntää täysimääräisesti.

Väliarviointi paljasti vakavia puutteita hankintojen ohjeiden noudattamisessa ja valvonnassa. Suorahankinnat ovat yleisiä, jopa ylimmässä johdossa, ja kilpailutuksissa esiintyy ongelmia, kuten vain yhden hyväksyttävän tarjoajan saaminen. Hankintasopimusten ja valvonnan puute altistaa organisaation rakenteelliselle korruptiolle. Eriyksen huolestuttavia ovat alle 60 000 euron hankinnat, joiden valvonta on riittämätöntä. Arviointijaksolla havaittiin tapaus, jossa rikottiin sekä sisäisiä ohjeita, hyvää hankintatapaa että julkisuuslakia, mikä loi olosuhteen, jossa ulkoinen toimija toimi ilman toimivaltaisen viranomaisen päätöstä. Kyse ei ole vain summista, vaan periaatteista. Johtamiskulttuuri ja prosessit mahdollistavat rakenteellisen korruption, eikä huoli ole vähentynyt arviointijakson jälkeen.

Huolta herättää asiakirjajulkisuuden toteutuminen, sillä julkisuuslain noudattamisessa on havaittu puutteita. Julkisuuslaki mahdollistaa demokratiaan kuuluvan valvontatehtävän niin aluevaltuustolle kuin asukkaillekin.

Huolta herättää myös organisaation kyvykyys johtaa taloutta ja rakenteellisia uudistuksia. Keski-Suomen hyvinvointialue on epäonnistunut ”superfuusiossa”, eikä toimimattomista tietojärjestelmistä johtuvat raportointivirheet THL:lle ole asiaa auttaneet. Toimiin on rahoituksen raportoinnin osalta ryhdytty. Rahoituspohjan korjaukset eivät kuitenkaan ratkaise hyvinvointialueen alijäämien kattamista, vaan tässä työssä tarvitaan rakenteellista tuotannon uudistamista, joka pohjaa vähintäänkin tuotantotapa-analyysiin sekä laadukasta talousjohtamista, joka kykenee ennakoitavuuteen. Ilman ennakoitavuutta eivät valtuuston asettamat budjettiraamit tule toteutumaan jatkossakaan. Jo väliarviointijaksolla budjettikuri lipesi ja alijäämä repesi 31,1 miljoonaa budjetoitua heikommaksi, nostaen kumulatiivisen alijäämän yli 333 miljoonaan euroon.

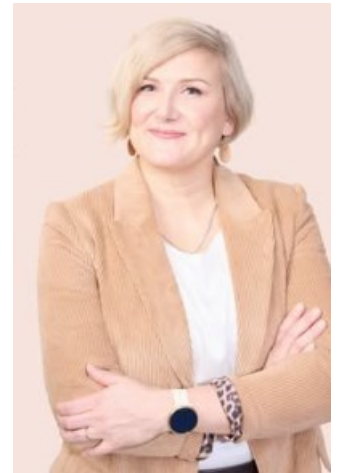
23.10.2025

Julkinen

Aluevaltuuston kannattaa siis kiinnittää huomionsa johtamiseen, toimeenpanokykyyn, ohjeiden noudattamiseen ja avoimuuteen. Edessä on vaikeita päätöksiä, jotka todennäköisesti heikentävät palvelutasoa. Mutta kansanviisaus sanoo: "Jos kukaan ei suutu, mikään ei muutu."

Puheenjohtajana kiitän tarkastuslautakuntaa sekä ulkoisen tarkastuksen yksikköä tästä ensimmäisestä yhteisestä tarkastustyöstä. Toivotan myös palautteen aluevaltuutetuilta erittäin tervetulleeksi, tarkastuslautakunta tekee työtään aluevaltuustolle.

Emilia Koikkalainen, tarkastuslautakunnan puheenjohtaja



23.10.2025

Julkinen

2 TIIVISTELMÄ

Tarkastuslautakunnan tulee hyvinvointialuelain 125 §:n mukaisesti laatia arviointisuunnitelma ja antaa aluevaltuustolle kultakin vuodelta arviointikertomus, jossa esitetään arvioinnin tulokset. Tarkastuslautakunta voi antaa muitakin tarpeellisenä pitämiään selvityksiä arvioinnin tuloksista, kuten väliarviointiraportin.

Keski-Suomen hyvinvointialue tiedotti vuoden 2024 aikana diagnoositietojen kirjaamisen puutteesta johtuvasta rahoitusvajeesta. Hyvinvointialuejohtaja käynnisti tammikuussa 2025 viranhaltijapäätöksellään¹ hyvinvointialueen rahoitusselvitykseen liittyvän projektin. Projektin toimikaudeksi määriteltiin ajanjakso 15.1. – 30.6.2025. Hyvinvointialueen kustannustietoisuus rahoitusvajeesta on kasvanut projektityön ja konsultin tekemien selvitysten myötä.

Hyvinvointialueen vuoden 2024 tilinpäätös oli -141,7 miljoonaa euroa alijäämäinen, ollen Suomen hyvinvointialueiden heikoin. Hyvinvointialue ei ole onnistunut kulukehityksen hallinnassa, koska tilikauden ennakoitu alijäämä on ennusteen mukaan -73 miljoonaa euroa, ollen 31,1 miljoonaa euroa heikompi kuin aluevaltuuston hyväksymä talousarvio. Suurimmat ennakoidut alijäämät ennusteen mukaan ovat toteutumassa perheiden palveluissa sekä ikääntyneiden ja vammaisten palveluiden vastuualueilla. Merkittävimmät syyt kustannusten kasvuun aiheutuu palveluiden ostoista ja ostopalveluiden hinnankorotuksista.

Konsernipalveluiden ja pelastustoimen säästötavoitteet ovat toteutumassa tavoitteen mukaisesti, jopa ylijäämää tuottaen. Vaikka konsernipalveluiden toimiala on onnistunut toimintakulujen hallinnassa, on syytä tarkastella toimialaan kuuluvien palveluyksiköiden kykyä tuottaa luotettavaa ja ajantasaista tietopohjaa hyvinvointialueen muiden yksiköiden kustannusten seurannan, ennustettavuuden ja kustannusvaikuttavan johtamisen tueksi.

Pelastustoimi ei ole eritellyt euromääräisiä tavoitteita vuoden 2025 Talousarviokirjassa esitetyille sopeuttamistoimille. Arvioinnin tuloksena voidaan todeta, että pelastustoimen toimialalla ei ole tapahtunut merkittäviä taloudellisia poikkeamia. Pelastustoimen osalta epäselväksi jää, miten yhdyspintatyötä kuntien kanssa tehdään päällekkäisyyksiä poistaen sekä kustannus- ja resurssitehokkuus huomioiden.

Sosiaali- ja terveyspalveluiden toimialan vuoden 2025 säästötavoite oli 42,5 miljoonaa euroa. Puolivuosi-katsauksessa raportoidun ennusteen mukaan tavoitteesta toteutuu 34,2 miljoonaa euroa. Terveystenhuollon palveluiden henkilöstökulujen ennustetaan ylittävän talousarvion noin 5,76 miljoonalla eurolla. Syinä tähän on työvoiman vuokraus sekä omana lisätyönä tehty leikkausjonojen purkutyö. Työvoiman vuokraus on merkittävästi lisääntynyt erikoissairaanhoidossa ja vastaavasti vähentynyt perusterveydenhuollon ja sosiaalihuollon yksiköissä. Tilinpäätöksen 2024 mukaan Keski-Suomen hyvinvointialue käynnisti lisätyötoiminnan Itä-Suomen yhteistyöalueen hyvinvointialueiden omistaman Järvi-Suomen terveys Oy:n avustamana. Tämän lisäksi kirurgisia toimenpiteitä edellyttäviä palveluita ostettiin Etelä-Savon hyvinvointialueelta, Mikkelin sairaalasta. Kesäkuussa leikkausta tai toimenpidettä odottavien hoitojonoissa oli edelleen satoja potilaita, myös yli kuuden kuukauden jonotusaika ylittyi sadoilla potilailla. Leikkausjonojen purkaminen tulee vaatimaan jatkossakin lisätyötä ja lisäresursseja.

¹ Keski-Suomen hyvinvointialue. Hyvinvointialueen rahoitusselvityksen projektointi. Viranhaltijapäätös 14.02.2025.

23.10.2025

Julkinen

Hyvinvointialueen strategiassa yhdeksi keskeiseksi menestystekijäksi on määritelty hyvinvoiva, osaava ja osallistuva henkilöstö. Menestystekijäksi lukeutuu näin ollen myös osaavat esihenkilöt organisaation jokaisella tasolla. Jotta toiminnan ja talouden menestyksenkäs yhteensovittaminen toteutuu, se edellyttää johtamismallia sekä toimivia johtamisen käytänteitä. Vuonna 2025 suurimmat johtamisosaamisen kehittämistarpeet olivat kyselyn mukaan muutosjohtaminen, talousosaaminen ja henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen.

Johtamisosaamisen tiedetään olevan yhteydessä luottamuksellisuuteen esihenkilön ja muun henkilöstön välillä. Tiedottamisen katsotaan olevan osa hyvää hallintoa ja toiminnan läpinäkyvyydellä rakennetaan ja ylläpidetään luottamusta Keski-Suomen asukkaissa, yhteistyökumppaneissa sekä henkilöstössä. Päätöksenteon julkisuutta säättää laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta. Hyvinvointialueen käytäntö salassa pidettävien kokousasioiden osalta ei kaikin osin vastaa julkisuuslain soveltamisen käytäntöjä. Salassapidon perusteita ei voida todentaa asiaotsikon puuttuessa. Käytäntö ei täten edistä avointa ja luottamuksellisuuteen perustuvaa demokraattista päätöksentekoa. Yleisöllä ja aluevaltuustolla tulee olla mahdollisuus arvioida salassapidon peruste.

Kuusi hyvinvointialuetta sai syksyllä 2024 valtioneuvostolta kutsun vapaaehtoiseen tiiviimpään ohjaukseen, jonka toteuttamiseksi valtiovarainministeriö asetti hyvinvointialueiden muutostukiprojektin toimikaudelle 24.9.2024-31.5.2025. Hyvinvointialueen näkemyksen mukaan talouden epätasapaino johtuu puutteellisten diagnoositietojen aiheuttamasta merkittävästä rahoituksen vajeesta sekä rahoitusjärjestelmästä. Valtioneuvoston ohjeistuksen mukaisesti palveluverkkolinjauksia, ei-lakisääteisiä palveluita sekä palvelutasoa tulee ripeästi tarkastella rahoituksen edellyttämälle tasolle. Muutostukikeskusteluista tiedottaminen kuntalaisille, hyvinvointialueen henkilöstölle ja aluevaltuustolle oli projektin aikana vähäistä.

Valtiovarainministeriö tiedotti 17.6.2025 päätöksestään käynnistää arviointimenettelyn Itä-Uudenmaan, Keski-Suomen ja Lapin hyvinvointialueilla. Arviointimenettelyn tarkoituksena on turvata hyvinvointialueen edellytykset järjestää asukkaiden tarvitsemat sosiaali-, terveys- ja pelastuspalvelut. Arviointimenettelyssä valtio ottaa ohjausvaltaa hyvinvointialueen talouteen, jolloin alueen itsehallintoa rajoitetaan. Arviointimenettelyn aikana hyvinvointialue ei saa omilla päätöksillään laajentaa palveluvalikoimaa. Arviointimenettely antaa hyvinvointialueelle lisäaikaa talouden tasapainottamiselle, mutta se ei tuo lisää rahaa. Tarkastuslautakunta tulee kokouksissaan kuulemaan arviointiryhmän jäseniä ja arvioi hyvinvointialueen talouden tasapainottamisen edistämistä.

Sote-lainsäädännön perusteella Suomeen on muodostettu viisi yhteistyöaluetta eli YTA-aluetta, jolla kullakin on yliopistosairaalaa ylläpitävä hyvinvointialue. Itä-Suomen yhteistyöalue muodostuu Etelä-Savon, Keski-Suomen, Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon hyvinvointialueista. Yhteistyöalueiden on valtuustokausittain laadittava yhteistyösopimus. Yhteistyösopimuksen keskeisiä sisältöjä on hyvinvointialueen tiedotteen 22.8.2024 mukaan yhteishankintojen ja hankintayhteistyön lisääminen. Näillä toimilla on tarkoitus parantaa hankintojen vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta. Sopimuksen tarkoituksena on lisätä yhteistyötä varsinkin aine-, tarvike- ja tavarahankinnoissa sekä tukipalveluissa. Tarkastuslautakunta tulee aktiivisesti arvioimaan arviointiryhmän antamien ehdotusten toimeenpanoa ja toimenpiteiden vaikuttavuutta taloudentasapainottamiseksi.

23.10.2025

Julkinen



Kuva: Sairaala Nova. Keski-Suomen hyvinvointialue.

23.10.2025

Julkinen

3 TARKASTUSLAUTAKUNNAN TARKASTUSTOIMINTA JA VÄLIARVIOINNIN VALMISTELU

Tarkastuslautakunta on osa poliittishallinnollista järjestelmää ja toimijoina tarkastuslautakunnassa ovat demokraattisesti valitut luottamushenkilöt. Tarkastuslautakunta huolehtii hyvinvointialuelain 125 §:ssä säädettyjen sekä hyvinvointialueen hallintosäännössä määriteltyjen tehtävien mukaisesti hyvinvointialueen hallinnon ja talouden tarkastuksen järjestämisestä sekä hyvinvointialueen ja hyvinvointialuekonsernin toimintaan ja talouteen kohdistuvasta tavoite-, tuloksellisuus- ja tarkoituksenmukaisuusarvioinnista.

Arvioinnin tulokset esitetään vuosittain arviointikertomuksessa ja muissa raporteissa tilikauden aikana, kuten tässä väliarvioinnissa. Arvioinnin tehtävänä on edistää hallinnon ja päätöksenteon avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä toimintatapojen kehittämistä. Tarkastuslautakunta vastaa sidonnaisuusilmoitusten ilmoitusvelvollisuuden noudattamisen valvonnasta ja tekee aluevaltuustolle esityksen siitä, voidaanko tilinpäätös hyväksyä ja vastuuvapaus myöntää tilivelvollisille.

Tarkastuslautakunnan alaisuudessa toimiva ulkoisen tarkastuksen yksikkö valmistelee tarkastuslautakunnan käsiteltäväksi tulevat asiat, valmistelee ja toteuttaa tarkastus- ja arviointitehtäviä tarkastuslautakunnan arviointisuunnitelman mukaisesti ja on oikeutettu tekemään toiminnan ja talouden tarkastuksia tilintarkastajan kanssa sovittavalla tavalla. Ulkoisen tarkastuksen yksikössä työskentelee arviointijohtaja ja tarkastaja, jotka osallistuvat ja edistävät tarkastuslautakunnan ja ulkoisen tarkastuksen yksikön toiminnan ja laadun kehittämistä. Arviointityön objektiivisuutta ja riippumattomuutta lisää se, että ulkoisen arvioinnin yksikön henkilöstö on tarkastuslautakunnan alainen ja toimivasta johdosta riippumaton.

Tarkastuslautakunnan arviointi on osa demokraattiseen päätöksentekoon sisältyvää valvontatehtävää asukkaiden ja aluevaltuutettujen puolesta. Tarkastuslautakunta työskentelee suoraan aluevaltuuston alaisuudessa ja sen asema on hyvinvointialueen toimivasta johdosta riippumaton. Keski-Suomen hyvinvointialueen tarkastuslautakunta laatii vuosittain arviointisuunnitelman mukaisen väliarvioinnin. Väliarvioinnissa tarkastellaan sosiaali- ja terveydenhuollolle sekä pelastustoimelle valtakunnallisesti asetettujen tavoitteiden toteutumista, joiden ytimessä ovat yhdenvertaisuus, kustannusvaikuttavuus, yhteistyö ja tieto. Väliarvioinnissa arvioidaan hyvinvointialueen toiminnan ja talouden toteutumista peilaten hyvinvointialuelakiin ja hyvinvointialuestrategiaan.

Tarkastustoimintaan liittyy keskeisesti kolme arvoa. Ensinnäkin tarkastuksen tulee olla objektiivista ja uskottavaa. Tarkastuksen tulee olla asianmukaista ja sen on lähdeävä vakavalta ja uskottavalta pohjalta. Toisena arvona on varmistaa oikea tieto. Hyvinvointialueen hallinnon toiminta perustuu siihen, että viimekädessä tilivelvolliset vastaavat toiminnastaan asukkaille. Tarkastuslautakunnan tarkastuksen tehtävänä on arvioida, vastaako annettu informaatio todellisuutta. Arvioinnin tarkoituksena on avata hallintoa mahdollisimman paljon asukkaiden arvioitavaksi ja tietoon. Kolmas keskeinen arvo on hyvä tilintarkastustapa ja siihen liittyvä riippumattomuus. Tarkastuslautakunta ja tilintarkastusyhteisö ovat näissä tehtävissä erityisen tärkeissä rooleissa.

23.10.2025

Julkinen

3.1 Väliarvioinnin arviointikohteen valinta

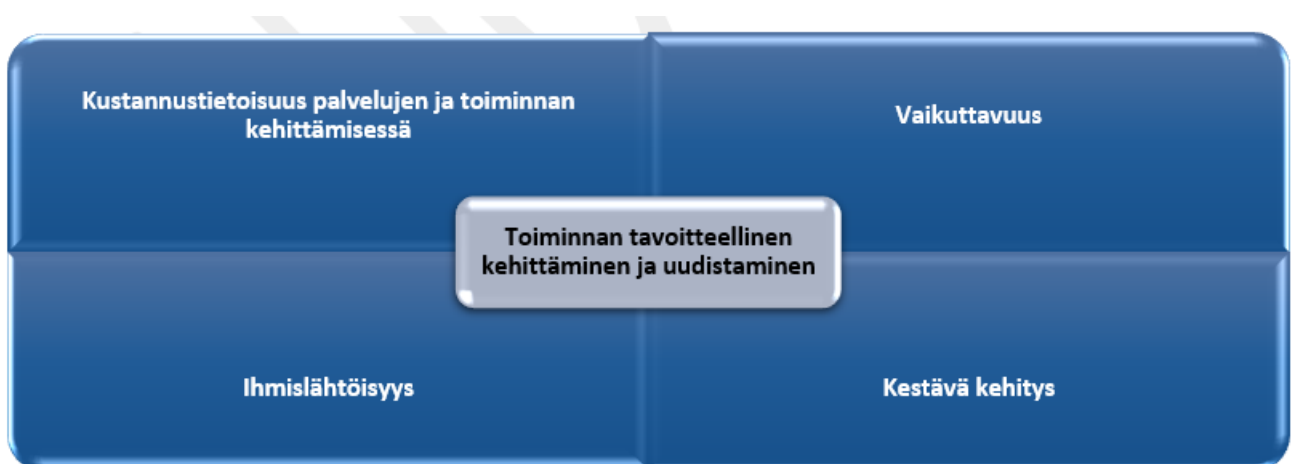
Tarkastuslautakunnan tulee hyvinvointialuelain 125 §:n mukaisesti laatia arviointisuunnitelma ja antaa aluevaltuustolle kullakin vuodelta arviointikertomus, jossa esitetään arvioinnin tulokset. Tarkastuslautakunta voi antaa- muitakin tarpeellisena pitämiään selvityksiä arvioinnin tuloksista, kuten väliarviointiraportin. Parhaimmillaan tarkastuslautakunnan tekemä arviointi tuottaa konkreettista ja käytännöllistä tietoa hyvinvointialueen palvelujen kehittämiseen.

Tarkastuslautakunnan lakisääteinen tehtävä on arvioida vuosittain hyvinvointialueen aluevaltuuston asettamien tavoitteiden toteutumista. Aluevaltuusto asettaa tavoitteita talousarvion lisäksi erityisesti hyvinvointialuestrategiassa sekä muissa toimintaa ohjaavissa asiakirjoissa. Arviointikohteet valitaan siten, että ne ovat hyvinvointialueen toiminnan ja talouden kannalta merkittäviä ja toiminnan vaikutukset ulottuvat laajasti asukkaisiin tai palveluiden käyttäjiin ja asiakkaisiin. Arviointikohteiden valinnassa huomioidaan hyvinvointialueen strategiset, toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet.

Arviointisuunnitelman ja vuotuisten työohjelmien käsittelyn yhteydessä tarkastuslautakunta arvioi myös tarkastukseen käytössä olevien resurssien riittävyyttä. Arviointisuunnitelmassa esitetään painopistealueet, jotka otetaan kunakin vuonna syvällisemmän arvioinnin kohteeksi. Arviointisuunnitelma täsmennetään työohjelmaksi vuosittain sekä painotusten että menetelmien osalta.

Havainnot perustuvat arviointikohteesta kerättyyn monipuoliseen aineistoon ja arvioinnit raportoidaan valittujen kriteereiden perusteella. Tarkastuslautakunnan arviointityön onnistumisen edellytyksenä on avoimuus arviointikohteen johdon ja ulkoisen tarkastuksen välillä. Tarkastuslautakunta kehittää työ- ja toimintatapojaan sekä osaamistaan jatkuvan kehittämisen periaatteella.

Vuoden 2025 väliarviointi on laadittu ajanjaksolle 1–6/2025. Tarkastuslautakunta arvioi väliarviointikertomuksessaan hyvinvointialueen toimintaa ja taloutta kuvaavien tunnuslukujen laatua, määrää ja luotettavuutta. Vuoden 2025 arviointikohteen valinta ja painopistealueet on kuvattu taulukossa 1.



Taulukko 1. Vuoden 2025 arviointikohteen valinta ja arviointikysymysten painopistealueet.

23.10.2025

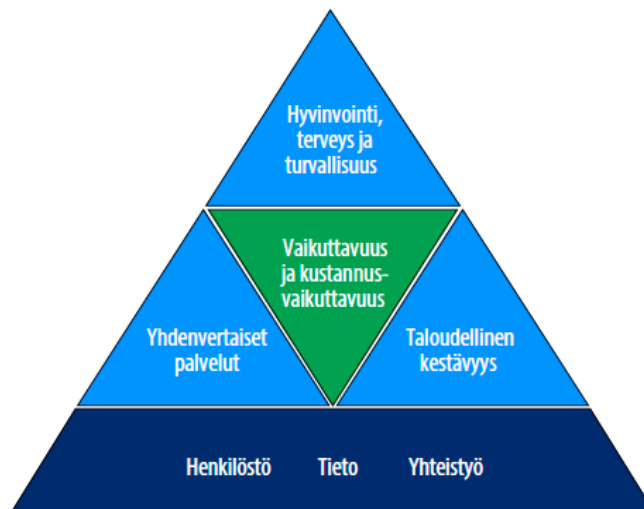
Julkinen

3.2 Toiminnan tavoitteellinen kehittäminen ja uudistaminen

Hyvinvointialueiden toiminnan tavoitteellinen kehittäminen ja uudistaminen perustuu vaikuttavuuteen, ihmislähtöisyyteen, kustannustietoisuuteen ja kestäväan kehitykseen taulukon 1 mukaisesti. Kehitystyötä ohjaa hyvinvointialuestrategia, joka päätetään aluevaltuustossa ja sen toteuttamisessa hyödynnetään henkilöstön asiantuntemusta, asiakaspalautetta ja kokemustietoa.

Valtioneuvosto² on vahvistanut hyvinvointialueiden tehtävien järjestämistä koskevat valtakunnalliset strategiset tavoitteet vuosille 2025–2029. Strategiset tavoitteet ovat keskeinen osa valtakunnallista sosi-aali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen strategista ohjausta. Valtakunnallisilla strategisilla tavoit-teilla ohjataan hyvinvointialueiden toimintaa, palvelujen uudistamista ja kestäväa talouden tasapainotta-mista. Valtioneuvosto suosittelee, että hyvinvointialueilla tulee ottaa valtakunnalliset tavoitteet katta-vasti huomioon toimintansa ja taloutensa suunnittelussa. Tämän lisäksi hyvinvointialueiden kaikessa toi-minnassa, kuten johtamisessa ja ohjauksessa, tulee painottaa vaikuttavuusperustaisuutta.

Hyvinvointialueiden tehtäviä koskevat valtakunnalliset strategiset tavoitteet muodostuvat toimintaa ja toimintaedellytyksiä koskevista tavoitteista (kuvio 1). Tavoitteet koskevat väestön hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta, yhdenvertaisia palveluita sekä taloudellista kestävyttä.



Kuvio 1. Hyvinvointialueiden valtakunnalliset strategiset tavoitteet vuosille 2025–2029.

Valtioneuvosto seuraa ja arvioi hyvinvointialueiden toimintaa ja toimintaedellytyksiä koskevien tavoitteiden toteutumista vuosittaisissa hyvinvointialueneuvotteluissa, joiden tarkoituksena on hyvinvointialueen toiminnan vaikuttavuuden, taloudellisuuden ja tuloksellisuuden tukeminen sekä hyvinvointialueen järjestämistehtävien strategisen tason ohjaus.

Keski-Suomen hyvinvointialue on päivittämässä hyvinvointialuestrategiaa, kuten aina uuden valtuusto-kauden aluksi tehdään. Strategian päivittämisen tarpeita arvioitiin 10.9.2024-18.3.2025 toteutetussa

² Valtioneuvosto. Hyvinvointialueiden tehtäviä koskevat valtakunnalliset tavoitteet vuosille 2025–2029.

23.10.2025

Julkinen

strategian väliarvioinnissa, jonka aluevaltuusto³ merkitsi tiedoksi 18.3.2025 sekä saattoi myös strategiaan liittyvän tulevaisuuskatsauksen huomioon otettavaksi seuraavalle aluevaltuustolle strategian päivittämistä varten.

Strategian väliarvioinnin yhteydessä tunnistettiin tarve vahvistaa toiminnan ja talouden seuranta ja raportointia, sillä seuranta toimeenpano-ohjelman kautta ei ole toteutunut puutteellisten ohjaavien asiakirjojen, epäselvien tavoitteiden ja järjestämisen linjausten haasteellisen seurattavuuden vuoksi. Yksinkertaistamisen ja selkeyttämisen parantamiseksi seuranta on tarkoitettu kohdentaa strategiasta johdettuihin keskeisiin talouteen, toimintaan ja henkilöstöön liittyviin indikaattoreihin sekä palvelustrategiaan, että pelastustoimen palvelutasopäätökseen. Aluehallitus⁴ päätti hyvinvointialuestrategian päivittämisestä ja sosiaali- ja terveyspalveluita koskevan palvelustrategian laatimisesta 24.6.2025. Samalla päätöksellä käynnistettiin myös sosiaali- ja terveydenhuollon palveluverkkotyön toinen vaihe.

Hyvinvointialuelain⁵ mukaan hyvinvointialueella on oltava strategia, jossa aluevaltuusto päättää hyvinvointialueen toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. Strategian tulee perustua laatimishetken arvioon hyvinvointialueen tilanteesta, toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista hyvinvointialueen tehtävien hoitamiseen. Strategiassa tulee olla määriteltynä myös sen toteutumisen arviointi ja seuranta.

3.3 Kustannustietoisuus palvelujen ja toiminnan kehittämisessä

Kustannusvaikuttavuuden arviointi auttaa hyvinvointialueen johtoa ymmärtämään, millä hinnalla ja resursseilla tulokset saavutetaan. Valtiovarainministeriön⁶ mukaan kustannusvaikuttavuus sote-palveluissa tarkoittaa kuinka paljon tavoiteltua hyötyä saadaan aikaan käytetyillä resursseilla – kyse on siis väestön terveys- ja hyvinvointihyödyn maksimoimisesta suhteessa käytössä oleviin resursseihin. Terveys- ja hyvinvointihuollon vaikuttavuutta voidaan kuvata arvoketjulla (kuvio 2), jossa palvelutuotannon resursseilla tuotetaan suoritteita, jotka aikaansaavat vaikutuksia, eli hyötyä potilaan tilassa. Sosiaalipalveluissa vaikutukset tulevat asiakkaiden hyvinvointia.

Jotta palvelu ja hoito olisi kustannustehokasta, sen on parannettava elämänlaatua tai terveyttä mahdollisimman vähäisillä kustannuksilla. Kun hoidon kustannuksia verrataan saavutettuun hyötyyn, voidaan tunnistaa vähähyötyiset hoidot, jotka ovat kalliita, mutta tuottavat vain vähän hyvinvointia. Kustannusperusteinen vertailu auttaa suuntaamaan hyvinvointialueen resursseja vaikuttavimpiin palveluihin ja hoitomuotoihin.

³ Keski-Suomen hyvinvointialue. Strategian väliarviointi ja tulevaisuuskatsaus 2030. 18.03.2025 § 21.

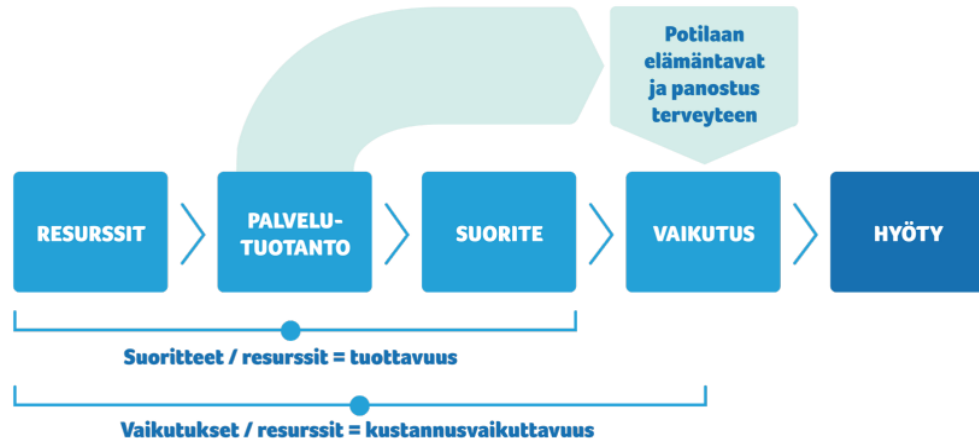
⁴ Keski-Suomen hyvinvointialue. Hyvinvointialuestrategian päivittäminen, sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategian laatimisen käynnistäminen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palveluverkkotyön toisen vaiheen käynnistäminen. 24.06.2025 § 207.

⁵ Laki hyvinvointialueesta 611/2021.

⁶ Valtiovarainministeriö. Tiedosta tekoihin – Hyvinvointialueen tiedolla ohjaaminen ja vaikuttavuus. Valtiovarainministeriön Kustannusvaikuttavuuden osaamiskeskus-hankkeen loppuraportti. Hyvinvointialueet. Valtiovarainministeriön julkaisuja – 2023:63.

23.10.2025

Julkinen



Kuvio 2. Terveysthuollon arvoketju⁷.

Hyvinvointialueen on edistettävä ja varmistettava alueensa väestön hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta kaikissa tilanteissa. Hyvinvointialueen on varmistettava sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen kyky järjestää palvelut yhdenvertaisesti, laadukkaasti ja kustannusvaikuttavasti sekä toimintaympäristön riskejä ja uhkia vastaavasti.

Keski-Suomen hyvinvointialueen tarkastuslautakunta käsitteli vuoden 2024 arviointikertomuksessa kattavasti sote-uudistuksen yhteydessä laadittua hyvinvointialueiden rahoitusjärjestelmää, joka perustuu tarvevakioituihin kriteereihin. Tarveperusteiseen rahoitukseen liittyy kiinteästi diagnoositietojen kirjaamisen kattavuus ja laatu. Ne ovat olleet avaintekijöitä hyvinvointialueiden rahoituksen pohjana käytetyn tarvekertoimen määrittelyssä. Keski-Suomen hyvinvointialue on tiedottanut vuoden 2024 aikana diagnoositietojen kirjaamisen puutteesta johtuvasta rahoitusvajasta.

Tarkastuslautakunta on todennut vuoden 2024 arviointikertomuksessa, että kustannusvaikutus diagnoositietojen dokumentointiin oli hyvinvointialueen valtionrahoitusosuutta vähentävä. Ymmärrys terveyden ja hyvinvoinnin laitokselle (myöhemmin THL) toimitettujen diagnoositietojen kirjaamisesta johtuvasta rahoitusvajasta oli keväällä 2024 vähäistä ja korjaaviin toimenpiteisiin ryhdyttiin vasta syksyllä 2024.

Hyvinvointialuejohtaja käynnisti tammikuussa 2025 viranhaltijapäätöksellään⁸ hyvinvointialueen rahoitusselvitykseen liittyvän projektin. Viranhaltijapäätöksestä käy ilmi, että rahoituspohjan tietojen tarkastamista, rahoitusosuuden korjaamista ja uuden toimintamallin käyttöönottoa on käsitelty aluehallituksen kokouksissa syksyn 2024 aikana useaan kertaan. Viranhaltijapäätöksen mukaan aluehallitus on 17.12.2024 kokouksessaan evästännyt hyvinvointialuejohtajaa rahoitusselvityksen jatkotoimista. Tiedot käyvät ilmi edellä mainitusta hyvinvointialuejohtajan tekemästä viranhaltijapäätöksestä, eivät aluehallituksen pöytäkirjoista.

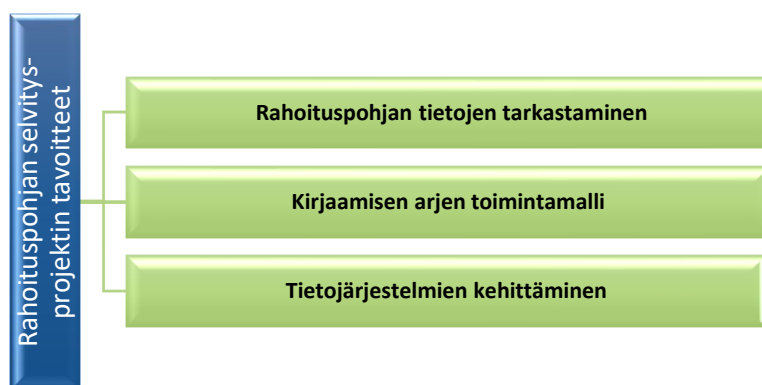
⁷ Pitkänen ym. 2020. Reittiopas vaikuttavuuteen. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja. 2020:1.

⁸ Keski-Suomen hyvinvointialue. Hyvinvointialueen rahoitusselvityksen projektointi. Viranhaltijapäätös 14.02.2025.

23.10.2025

Julkinen

Hyvinvointialuejohtajan käynnistämän rahoituspohjan selvitysprojektin keskeiset tavoitteet kuvataan kuviossa 3. Taloudellisena tavoitteena oli tarveperusteisen rahoituspohjan tietojen tarkastaminen sekä tietojen korjaaminen oikealle tasolle. Toiminnalliseksi tavoitteeksi asetettiin valmistaa kirjaamisen arjen toimintamalli, jotta diagnoositietojen kirjaamisaste saadaan nousemaan vuoteen 2029 mennessä 99 %:iin. Tavoitteeksi oli myös asetettu diagnoositietojen kirjaamiseen liittyvien tietojärjestelmien kehittäminen. Tavoitteena oli, että järjestelmä muistuttaa kirjaajaa täydellisestä kirjaamiskäytännöstä. Tietojärjestelmien kehittäminen ei poista omavalvonnan ja sisäisen valvonnan velvoitetta, joka tarkastuslautakunnan⁹ arvioinnin tulosten mukaan diagnoositietojen kirjaamisen osalta on ollut merkittävän puutteellista.



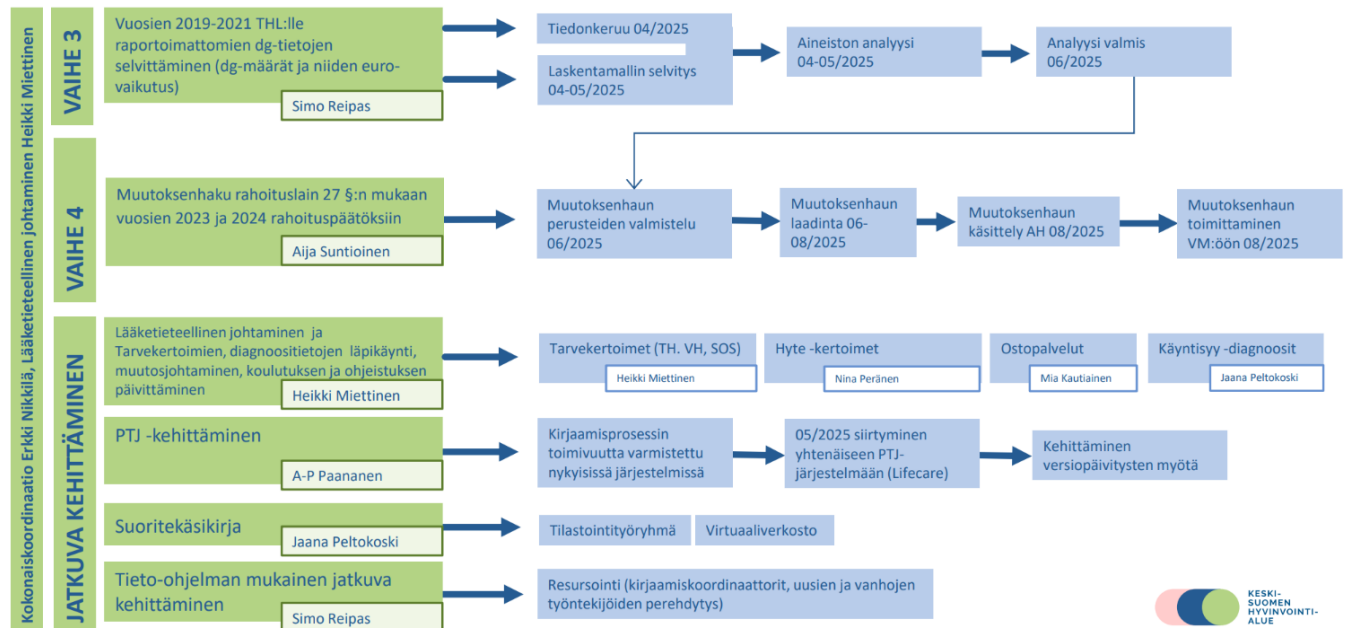
Kuvio 3. Rahoituspohjan selvitysprojektin keskeiset tavoitteet.

Hyvinvointialuejohtaja nimesi rahoituspalvelutalouden selvitystyölle projektityöryhmän vastuualueineen (taulukko 2). Projektin toimikaudeksi määriteltiin ajanjakso 15.1. – 30.6.2025. Projektin kokonaiskoordinaatiosta vastasivat hyvinvointialuejohtajan erityisavustaja ja johtajaylilääkäri.

⁹ Keski-Suomen hyvinvointialueen tarkastuslautakunta. Arviointikertomus 2024. Keski-Suomen hyvinvointialueen vuoden 2024 arviointikertomuksen hyväksyminen. 30.04.2025 § 48.

23.10.2025

Julkinen



Taulukko 2. Rahoitusselvityksen projektityöryhmä.

Johtavien viranhaltijoiden projektityöpanoksen lisäksi selvitystyössä käytettiin ostopalveluina hankittuja konsulttipalveluita. Hyvinvointialueen kustannustietoisuus rahoitusvajeesta on kasvanut projektityön ja konsultin tekemien selvitysten kautta. Siten on myös tarkentunut tietoisuus, miten paljon hyvinvointialue on menettänyt valtionosuusrahoitusta heikkolaatuisten diagnoositietojen kirjaamisen myötä.

Arvioinnin tuloksena tarkastuslautakunta havainnoi, ettei hankintoja koskevia sisäisiä ohjeita noudateta. Suorahankinnat ovat yleisiä, jopa ylimmässä johdossa, ja kilpailutuksissa esiintyy ongelmia, kuten vain yhden hyväksyttävän tarjoajan saaminen. Hankintasopimusten ja valvonnan puute altistaa organisaation rakenteelliselle korruptiolle. Erityisen ongelmallisia ovat ylimmästä johdosta lähtien tehtävät alle 60 000 €:n suorahankinnat: viranhaltijapäätösten valvonta ei ole aluehallituksella, joten aluejohtajan hankintojen valvonta jää lähiesihenkilön vastuulle.

Vaikka väliarvioinnin kohteena ei ollut organisaation hankinnat, nousi väliarviointijaksolla 1.1.-30.6.2025 esiin konsulttihankinta, jossa on jätetty noudattamatta niin organisaation omaa ohjeistusta, yleistä hyvää hankintatapaa kuin myös julkisuuslakia viranhaltijapäätösten julkisuudesta. Täten on luotu olosuhde, jossa ulkoinen toimija toimii alueella ilman toimivaltaisen viranomaisen päätöstä. Summat voivat olla suhteellisesti pieniä, mutta kyse on periaatteista. Oikeusministeriön¹⁰ korruptiontorjuntaohjeistus nostaa keskeiseksi asiaksi johtamiskulttuurin: ”Ylimmän johdon täytyy luoda organisaatioon johtamisfilosofia, joka on samalla perusta organisaatiossa noudatettaville arvoille ja eettisille ohjeille.” Tarkastuslautakunta esittääkin huolensa rakenteellisen korruption mahdollistamasta kulttuurista ja -prosesseista sekä toteaa aikovansa selvittää organisaation hankintaprosesseja ja -ohjeistuksia laajemmin. Huolet eivät ole vähentyneet arviointijakson jälkeenkään.

¹⁰ Oikeusministeriö. Korruptionvastainen toiminta. <https://korruptiontorjunta.fi/vinkkejä-arjen-työhön>

23.10.2025

Julkinen

3.4 Vaikuttavuus, ihmislähtöisyys ja kestävä kehitys

Sosiaali- ja terveydenhuollon vaikuttavuuden arviointi ei ole pelkästään hoitotulosten tarkastelua. Vaikuttavuusperusteisuus, tiedolla johtaminen, kestävä hyvinvointi ja muutoksen johtaminen ovat keskeisiä avainsanoja sosiaali- ja terveyspalvelujen johtamisessa. Hyvinvointialueiden johtamisessa vaikuttavuutta voidaan arvioida monin eri tavoin, kuten vastaako toiminta asetettuja tavoitteita, asiakkaiden odotuksia, tarpeita ja oikeudenmukaisuutta.

Hyvinvointialueiden toiminnassa ja päätöksenteossa tulee ottaa huomioon kestävyysajattelu. Valtioneuvoston¹¹ mukaan sosiaalisen kestävyyskannalta on tärkeää vähentää eriarvoisuutta yksilöiden hyvinvoinnissa ja osallisuudessa. Sosiaalisesti kestävä kehitys edellyttää yhteiskunnan jäsenten yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa sekä perusoikeuksien ja elämän perusedellytysten toteutumista. Yhteiskunnan kehityksen näkökulmasta kestävyysedistämisen tapahtuu erityisesti lapsuuden- ja nuoruuden turvaverkkoja vahvistamalla. Taloudellinen kestävyys luo perustan sosiaaliselle kestävyydelle. Taloudellinen kestävyys on tasapainoista kasvua, joka ei johda velkaantumiseen ja luonnonvarojen ehtymiseen.

Valtakunnallisilla tavoitteilla hyvinvointialueita ohjataan myös ekologisen kestävyysedistämiseen. Palveluiden ja palvelujärjestelmän uudistamisessa hyvinvointialueilla on kiinnitettävä huomiota muun muassa kestävään ruokapalveluun ja elintarvikkeisiin, jätemääriin, energian kulutukseen sekä veden ja materiaalien kulutukseen.

Sisä-Suomen hyvinvointialueiden yhteistyöalueella on käynnistetty vaikuttavuuden tietojohdamisen tutkimushanke¹², jossa mukana ovat myös sosiaalialan osaamiskeskukset. Tutkimushankkeessa kartoitetaan ja luodaan edellytyksiä sosiaali- ja terveyspalvelujen yhteiselle vaikuttavuusarvioinnille ja vaikuttavuuden tietojohdamiselle.

Tarkastuslautakunnan huomiot:

- Hyvinvointialueen toiminnan ja talouden uudistamista on jatkettava määrätietoisesti.
- Kehittämisen projektien resurssoinnin ja raportoinnin käytänteitä on syytä terävöittää, jotta kehittämistyön hyödyt tulevat näkyväksi ja opit saadaan kestävästi organisaatiota hyödyttäväksi.
- Rahoituspalvelusprojektia koskeviin hankintoihin liittyi epäselvyyksiä eikä hankintaohjeistuksia ollut noudatettu tai valvottu.
- Hankintoja on tarve tarkastella tarkemmin ja laajemmin, erityisesti korruption torjunnan näkökulmasta arvioituna.

¹¹ Valtioneuvosto. Hyvinvointialueiden tehtäviä koskevat valtakunnalliset tavoitteet vuosille 2025–2029.

¹² Vaikuttavuuden tietojohdaminen Sisä-Suomen YTA:lla. Sisä-Suomen YTA. RRP3. Tutkimushanke. <https://innokyla.fi/fi/koko-naisuus/rrp-suomen-kestavan-kasvun-ohjelma-vaikuttavuuden-tietojohdaminen-sisa-suomen-ytalla>.

23.10.2025

Julkinen

Tarkastuslautakunta kysyy:

- Miten hyvinvointialue on huomionnut strategian väliarvioinnissa valtioneuvoston valtakunnalliset tavoitteet vuosille 2025–2029?
- Miten hyvinvointialueen sisäinen- ja omavalvonta on toteutettu diagnoositietojen kirjaamisen osalta?
- Miten hyvinvointialue turvaa alueen hyvinvoinnin kestävyttä vahvistamalla lasten ja nuorten turvaverkkoja?
- Miten hyvinvointialueen strategian väliarvioinnissa huomioitiin ekologisen kestävyuden saavuttaminen?
- Millaisilla toimenpiteillä ekologista kestävyttä on kehitetty hyvinvointialueella?
- Miten hyvinvointialue varmistaa sosiaalisen kestävyden toteutumisen käytännön toiminnassa?
- Mihin toimiin aluehallitus ryhtyy viranhaltijapäätösten ohjeidenmukaisuuden valvomiseksi?
- Millä tavoin eettinen ohjeistus huomioi korruption torjunnan?
- Mihin toimenpiteisiin aluehallitus ryhtyy esiin tulleiden ohjeiden vastaisten toimien johdosta?
- Minkälaisia raportteja aluehallitus edellyttää ulkoisilta konsulteilta heidän toimeksiannoistaan?

23.10.2025

Julkinen



Kuva: Kortepohjan toimintakeskuksen päivätoiminnan värikästä taidetta. Keski-Suomen hyvinvointialue.

23.10.2025

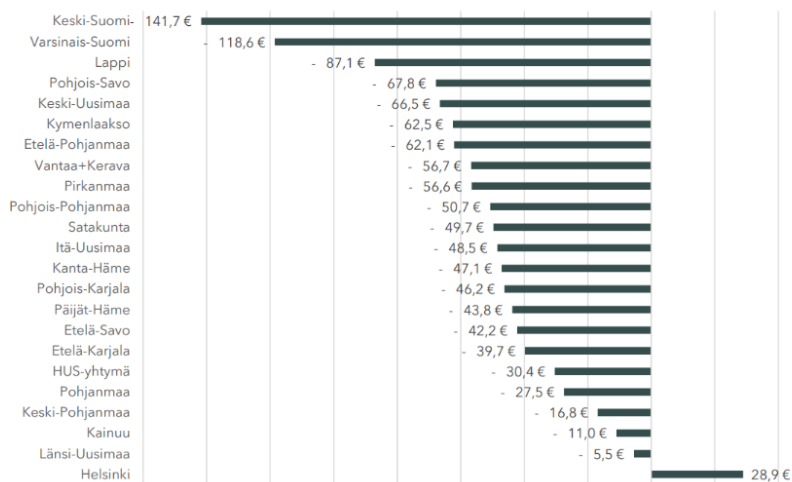
Julkinen

4 TALOUSENNUSTEET JA TASAPAINOTTAMISTOIMENPITEET

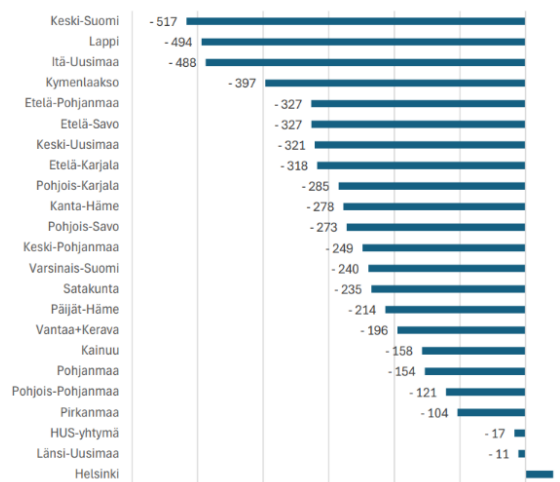
Keski-Suomen hyvinvointialueen vuoden 2024 tilinpäätös oli -141,7 miljoonaa euroa alijäämäinen ollen Suomen hyvinvointialueiden heikoin. Tarkastuslautakunta on vuoden 2024 arviointikertomuksessa esittänyt huolensa hyvinvointialueen taloushoidosta, ennakkoinnista ja raportoinnista. Tarkastuslautakunta toteaa arviointikertomuksessaan, että hyvinvointialueella on kehitettävää organisaation talouden seurannasta, ennakkoinnista sekä riittävän ajantasaisen raportoinnin tuottamisessa aluevaltuustolle. Lisäksi tarkastuslautakunta on antanut kehittämissesityksen siten, että hyvinvointialuejohtajan ja aluehallituksen tulee johtaa ja kehittää taloudenhoitoon liittyvää toimintatapaa. Tarkastuslautakunta on arvioinut, että nykyinen malli on vahingollinen Keski-Suomen hyvinvointialueen kehitykselle.

Taulukossa 3 kuvataan hyvinvointialueiden vuoden 2024 tilinpäätösten mukaisia yli-/alijäämiä sekä tilikauden yli-/alijäämää euroa/asiakas. Keski-Suomen hyvinvointialueen alijäämä vuoden 2024 tilinpäätöksessä oli -141,7 miljoonaa euroa ollen -517 euroa per asukas.

Tilikauden yli-/alijäämä, milj. euroa



Tilikauden yli-/alijäämä, euroa/ asukas



Taulukko 3. Hyvinvointialueiden vuoden 2024 tilinpäätösten mukaiset yli-/alijäämät.

Keski-Suomen hyvinvointialueen puolivuositarkastuksessa todetaan, että kulukehityksen hallinta on ollut tiivistä ja sopeutustoimilla on pyritty estämään alijäämän kasvua ja turvata talousarvion toteutuminen. Tässä pyrkimyksessä hyvinvointialue ei ole onnistunut, koska puolivuositarkastuksen mukaan tilikauden ennakoitu alijäämä on ennusteen mukaan -73 miljoonaa euroa, ollen 31,1 miljoonaa euroa heikompi kuin aluevaltuuston hyväksymä talousarvio. Suurimmat ennakoituvat alijäämät ennusteen mukaan ovat toteutuneissa perheiden palveluissa sekä ikääntyneiden ja vammaisten palveluiden vastuualueilla. Merkittävimmät syyt kustannusten kasvuun aiheutuu palveluiden ostoista ja ostopalveluiden hinnankorotuksista.

23.10.2025

Julkinen

Kesäkuussa 2025 hyvinvointialue tiedotti käynnistäneen tuotantotapa-analyysit, joiden tavoitteena on tukea sosiaali- ja terveystalouden järjestämistä ja kehittämistä. Tiedotteen mukaan hyvinvointialueen ensimmäinen pilotti toteutetaan vammaisten asumispalveluissa ja analyysiä laajennetaan vaiheittain myös muihin palveluihin.

Tuotantotapa-analyysi toimii johtamisen työkaluna, joka tuo systemaattisen ja läpinäkyvän tavan arvioida palvelujen tuotantotapoja, kustannuksia ja palvelutarpeita. Tuotantotapa-analyysit kokoavat ymmärrystä palvelujen järjestämisen nykytilasta sekä tulevaisuuden ennakoituista kehityssuunnista. Lisäksi tuotantotapa-analyysi mahdollistaa eri tuotantotapojen vertailun palvelun järjestämiseen liittyvien päätösten pohjaksi. Tuotantotapa-analyysit toimivat keskeisenä palvelujen järjestämisen ja talouden tasapainottamisen työvälineenä.

Hyvinvointialueella tulee määrätietoisesti jatkaa toimia toiminnan ja palvelujärjestelmän sekä kustannuskehityksen hillitsemiseksi ja talouden tasapainottamiseksi. Suurimmat talouden tasapainottamistoimenpiteet kohdistuvat suurimmalle toimialalle, sosiaali- ja terveystalouteen, jossa kustannusten kasvu jatkaa nousuaan. Konsernitalouden ja pelastustoimen talouden tasapaino näyttää toteutuvan ennusteen mukaisesti, mutta taloudellista kestävyyttä on tavoiteltava ja lisättävä kaikilla toimialoilla. Kustannusvaikutavuuden optimointi edellyttää toimintatapojen ripeää kehittämistä ja pitkäjänteistä, kyvykästä johtamista. Keski-Suomen hyvinvointialueen tulee myös tehdä yhä tiiviimpää ja kustannusvaikuttavaa yhteistyötä Itä-Suomen yhteistyöalueen hyvinvointialueiden kanssa.

4.1 Konsernitalouden talousennusteet ja tasapainottamistoimenpiteet

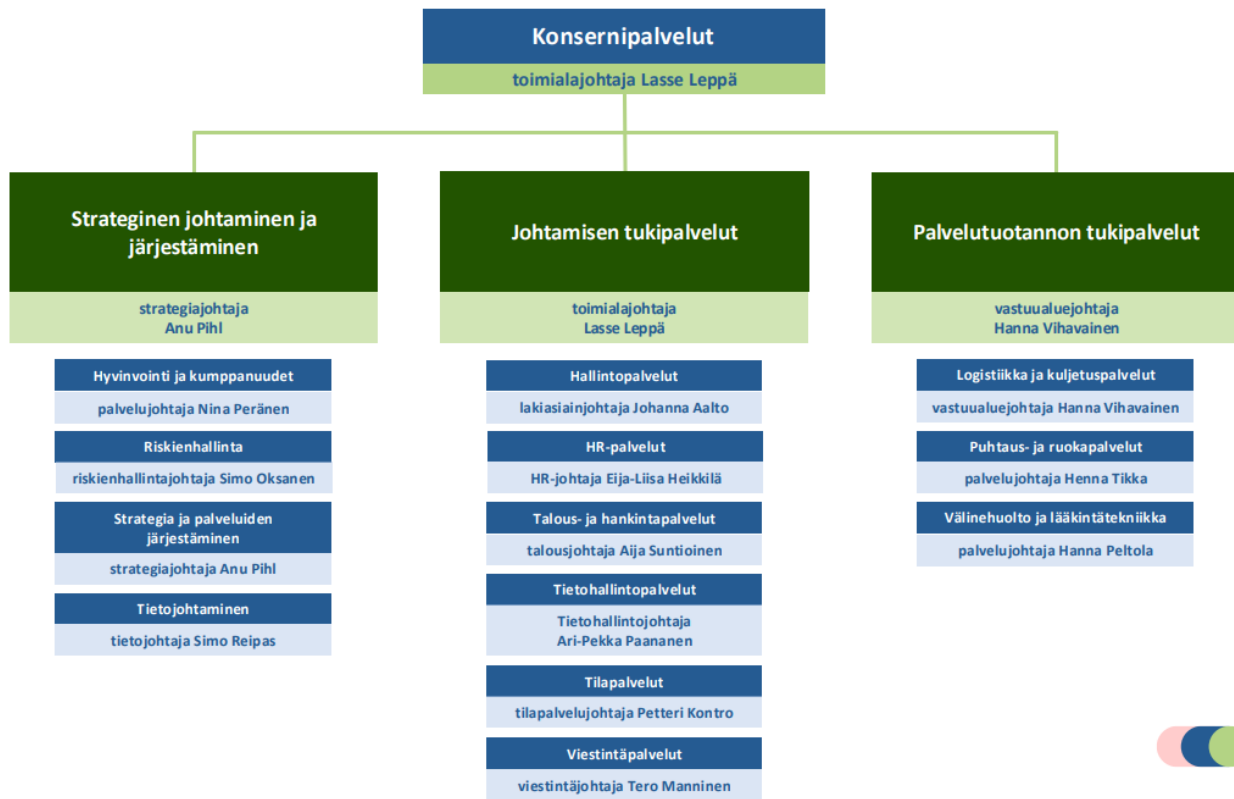
Konsernitalouden toimialan talousarvioesitys vuodelle 2025 on sisältänyt noin 5,3 miljoonan euron säästötavoitteen. Sopeutustoimenpiteiden henkilöstövaikutukset on käsitelty yhteistoimintaneuvotteissa. Toimiala on asettanut tavoitteeksi vähentää enintään 65 työtehtävää, joista lähes 30 tehtävää vähenee liikkeenluovutusten kautta. Sopeuttamistoimenpiteillä on ollut merkittäviä henkilöstövaikutuksia. Sopeuttamistoimenpiteiden piirissä olevista henkilöistä viisi työntekijää on irtisanoutunut, 12 työntekijää on irtisanottu ja 12 työntekijää on irtisanomisuhan alla ollut, jotka on uudelleensijoitettu. Arviointijakson aikana toimialalla on päättynyt yhteensä 29 vakituista palvelussuhdetta.

Konsernitalouden toimiala on onnistunut 100 %:sti toimintakulujen hallinnassa. Hyvinvointialueen puolivuositarkastuksen perusteella toimiala on alittamassa talousarvion jopa 2,4 miljoonalla eurolla.

Vaikka toimiala on onnistunut toimintakulujen hallinnassa, on syytä tarkastella toimialaan kuuluvien palveluyksiköiden kykyä tuottaa luotettavaa ja ajantasaista tietopohjaa hyvinvointialueen muiden yksiköiden kustannusten seurannan, ennustettavuuden ja kustannusvaikuttavan johtamisen tueksi. Konsernitalouden toimialaan sijoittuvat talouden tasapainottamisen kannalta kriittisimmät tietopohjaa tuottavat palveluyksiköt, kuten taloushallinto ja hankintapalvelut, tietojohdaminen, tietohallintopalvelut, HR-palvelut (henkilöstöhallinto) ja hallintopalvelut (oikeudelliset palvelut). Konsernitalouden organisaatiokaavio kuvattuna taulukossa 4.

23.10.2025

Julkinen



Taulukko 4. Konsernipalvelut toimiala.

Tarkastuslautakunta suosittelee konsernipalveluiden toimialaa kehittämään ja tuottamaan hyvinvointialueen muille yksiköille laadukkaita ja ajantasaisia talousjohtamista tukevia tunnuslukuja.

4.2 Sosiaali- ja terveyspalveluiden talousennusteet ja tasapainottamistoimenpiteet

Sosiaali- ja terveyspalveluiden toimialalla tehtiin merkittäviä organisaatio- ja johtamisjärjestelmän muutoksia, kun toimiala jakautui vuoden 2025 alussa neljästä vastuualueesta kolmeen terveydenhuollon vastuualueeseen, lasten, nuorten ja perheidsosiaalipalveluiden ja aikuisten sosiaalipalveluiden vastuualueeseen sekä Ikääntyneiden ja vammaisten palvelujen vastuualue. Ensihoidon palvelutuotanto siirtyi pelastustoimesta sosiaali- ja terveyspalveluiden toimialalle.

Sosiaali- ja terveyspalveluiden toimialan vuoden 2025 säästötavoite oli 42,56 miljoonaa euroa. Puolivuosikatsauksessa raportoidun ennusteen mukaan tavoitteesta toteutuu 34,2 miljoonaa euroa. Vammais- ja lastensuojelun palvelualueilla aloitti vuoden 2025 alussa talouden ja toiminnan ohjausryhmät, joiden tavoitteena on tukea toimivaa johtoa sopeuttamaan toiminta talousarvion mukaisesti. Ohjausryhmän tavoitteeksi on asetettu toiminnan uudistaminen talousarvion mukaisten säästötoimenpiteiden toteuttamisen kautta.

Puolivuosikatsauksen mukaan terveydenhuollon vastuualueen toimintakate toteutui arviointijakson 1–6/2025 aikana 16,8 miljoonaa euroa talousarviota heikompana. Terveydenhuollon palveluiden

23.10.2025

Julkinen

henkilöstökulujen ennustetaan ylittävän talousarvion noin 5,76 miljoonalla eurolla. Syinä tähän on työvoiman vuokraus sekä omana lisätyönä tehty leikkausjonojen purkutyö. Lisätyösopimuksien kustannukset ilman sivukuluja olivat 2,3 miljoonaa euroa. Suurimmat kustannukset 1,1 miljoonaa euroa, syntyi kirurgian lisätöistä kohdistuen tekonivelpotilasryhmään. Lakisääteinen hoitotakuu edellyttää hoitoon pääsyn turvaamista, jolloin tavoitteeseen pääsy kasvattaa lisätyöstä aiheutuvia kustannuksia. Jatkossa onkin syytä arvioida ovatko säästötavoitteet epärealistisia lisätyön ja ylityön vähenemän osalta.

Työvoiman vuokraus on merkittävästi lisääntynyt erikoissairaanhoidossa (taulukko 5) ja vastaavasti vähentynyt perusterveydenhuollon ja sosiaalihuollon yksiköissä. Taloushallinnosta saatujen tietojen mukaan kustannusten kohdentumisissa oikeille tilitasojille on edelleen epävarmuuksia. Vuosien 2024 ja 2025 kirjausten tarkkuustaso on parantunut, silti työvoiman vuokrauksesta aiheutuneita kustannuksia on saattanut ohjautua myös muille palvelujen ostojen tileille. Taloushallinnon tietojen mukaan lääkärivuokrauksen kustannuksia on saattanut kohdistua hoito- ja muun henkilöstön tilikohdille ja päinvastoin.

Tilit / Vastuualue	Toteuma 1–6/2025	Toteuma 1–6/2024	Muutos vuodesta 2024
434600 Työvoiman vuokraus lääkärit, ESH	-1 473 642 €	- 481 064 €	
434601 Työvoiman vuokraus lääkärit, PTH	-4 017 379 €	-5 841 786 €	
434602 Työvoiman vuokraus lääkärit, SOSH	-2 755 €	-1 829 €	
	- 5 493 776 €	-6 324 679	830 903 €
434603 Työvoiman vuokraus hoitajat, ESH	-398 427 €	0 €	
434604 Työvoiman vuokraus hoitajat, PTH	-19 145 €	- 694 591 €	
434605 Työvoiman vuokraus hoitajat, SOSH	-499 914 €	-645 277 €	
	-917 486 €	-1 339 868	422 382 €
434606 Työvoiman vuokraus muu henkilöstö, ESH	-64 346 €	0 €	
434607 Työvoiman vuokraus muu henkilöstö, PTH	-12 853 €	-1 061 788 €	
434608 Työvoiman vuokraus muu henkilöstö, SOSH	-2 493 €	-96 803 €	
	-79 692 €	- 1 158 591 €	1 078 899 €
Kaikki yhteensä	-6 490 954 €	-8 823 138 €	2 332 184 €

Taulukko 5. Työvoiman vuokraus aikavälillä 1–6/2025. Lähde: MonetTieto.

23.10.2025

Julkinen

Taulukossa 6 on kuvattu arviointijaksolle 1–6/2025 kohdentuneet koko hyvinvointialueella maksetut erilliskorvaukset ilman sivukuluja. Kyseiset erilliskorvaukset ovat työntekijöille maksettuja lisäkorvauksia tilanteissa, joissa työnantajan vahvistamaan ja julkaisemaan työvuoroluetteloon tehdään muutoksia työnantajan aloitteesta. Taloushallinnosta saadun tiedon mukaan maksetut summat on kohdistettu yksiköille työntekijän peruskustannuspaikan mukaisesti ja näin ollen tiedot voivat poiketa kirjanpidon tiedoista.

Erilliskorvaukset 1–6/2025	Lisä- ja ylityöt	Hälytysrahat	Tuplavuoro korvaukset	Vuoronvaihto korvaukset	Yhteensä
Palvelutuotannon tukipalvelut	-225 853 €	-65 695 €	-52 500 €	-83 090 €	-427 138 €
Pelastuslaitos	-64 727 €	-18 579 €	-5 760 €	0 €	-89 066 €
Ikääntyneiden ja vammaisten palvelut	-1 841 467 €	-606 162 €	-569 875 €	-211 815 €	-3 229 319 €
Lasten, nuorten ja perheiden sosiaalityö ja terveyspalvelut ja aikuisten sosiaalityö	-181 451 €	-13 720 €	-9 835 €	-6 445 €	-211 451 €
Terveystenhuollon palvelut	-1 482 848 €	-368 706 €	-332 785 €	-158 870 €	-2 343 209 €
Yhteensä	-3 796 346 €	-1 072 862 €	-970 755 €	-460 220 €	-6 300 183 €

Taulukko 6. Maksetut erilliskorvaukset 1–6/2025.

Edellisvuosien vastuualueiden välistä vertailua erilliskorvausten määristä ei voida laatia vuoden 2025 vastualuejaon mukaisesti, koska vuoden 2025 alussa voimaan tuli organisaatiorakenneuudistuksen mukainen vastuualuejako. Vuoden 2024 osalta (taulukko 7) erilliskorvaukset kuvataan kokonaiskustannuksina menoerittäin.

23.10.2025

Julkinen

Erilliskorvaukset 1–6/2024	Lisä- ja ylityöt	Hälytysrahat	Tuplavuoro korvaukset	Vuoronvaihto korvaukset	Yhteensä	Muutos 2024 vuo- teen 2025
Vastuualueet yhteensä	-3 756 969	-1 243 764	-1 345 860	-338 835	-6 685 428	385 245

Taulukko 7. Maksetut erilliskorvaukset 1–6/2024.

Arvioinnin tuloksena voidaan todeta, että hyvinvointialue on onnistunut vähentämään väliarvointijakson 2025 aikana vuokratyövoiman kustannuksia 2,3 miljoonalla eurolla ja erilliskorvausten piiriin kuuluvia haittatyölisä lähes 400 tuhannella eurolla.

4.3 Kiireettömään erikoissairaanhoidon pääsy

Sairaaloiden tuottavuutta mitataan vuosittain THL:n toimesta. Tuottavuuden mittareina käytetään hoito-toiminnasta syntyviä kokonaiskustannuksia, kuten vuodeosastojaksoja, avohoitokäyntejä, toimenpiteitä sekä henkilöstökustannuksia. Erikoissairaanhoidon tuottavuuden laskuun vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa haasteet henkilöstön saatavuudessa, joita on ratkaistu vuokratyövoiman ja ostopalveluiden käytöllä. Varsinkin ostopalveluita on jouduttu käyttämään, kun hoitoa ei pystytty tuottamaan lakisääteisessä ajassa omalla hyvinvointialueella.

Hoitoon pääsystä säädetään terveydenhuoltolaissa¹³ siten, että kiireettömän erikoissairaanhoidon hoidon tarpeen arviointi on aloitettava kolmessa viikossa lähetteen saapumisesta. Arvioinnin edellyttämät tutkimukset ja erikoislääkärin arviointi on tehtävä kolmessa kuukaudessa lähetteen saapumisesta ja mikäli todetaan, että potilas tarvitsee erikoissairaanhoidon, on hoito aloitettava viimeistään kuudessa kuukaudessa hoidon tarpeen toteamisesta. Mikäli enimmäisaika ylittyy, on hyvinvointialueen järjestettävä potilaalle mahdollisuus päästä hoitoon joko toiselle hyvinvointialueelle, ostopalveluihin tai annettava palveluseteli.

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto¹⁴ (myöhemmin Valvira) antoi 31.3.2024 määräyksen neljälletoista hyvinvointialueelle (Keski-Suomi mukaan lukien) sekä HUS-yhtymälle saattaa kiireettömään erikoissairaanhoidon pääsy lain edellyttämälle tasolle viimeistään 31.3.2025 mennessä. Hyvinvointialueiden tuli antaa Valviralle selvitys toimenpiteistä ja ajantasaiset hoitoon pääsyn seurantatiedot viimeistään 16.4.2025 mennessä.

Tilinpäätöksen 2024 mukaan Keski-Suomen hyvinvointialue käynnisti lisätyötoiminnan Itä-Suomen yhteistyöalueen hyvinvointialueiden omistaman Järvi-Suomen terveys Oy:n avustamana. Tämän lisäksi kirurgisia toimenpiteitä edellyttäviä palveluita ostettiin Etelä-Savon hyvinvointialueelta Mikkelin sairaalasta. Näillä toimenpiteillä kiireetöntä erikoissairaanhoidon pääsyä vakautettiin joidenkin operatiivisten

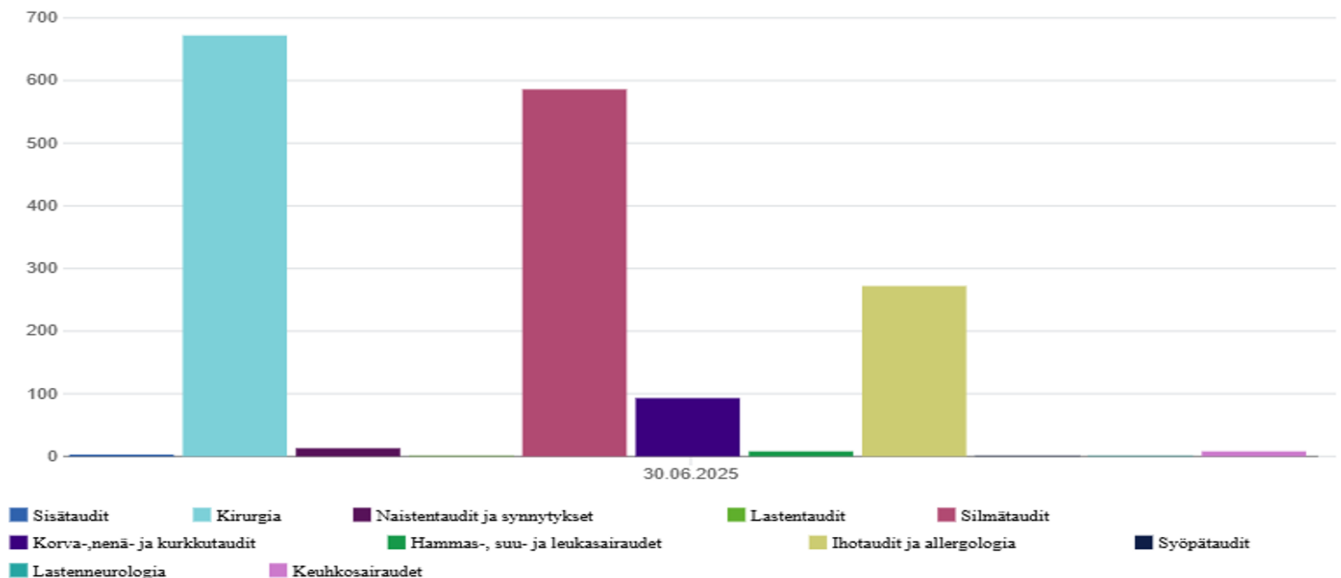
¹³ Terveydenhuoltolaki 1329/2010.

¹⁴ Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. Valvira määrää: Kiireettömän erikoissairaanhoidon pääsy lain vaatimalle tasolle. 21.3.2025.

23.10.2025

Julkinen

alojen osalta. Taulukossa 8 kuvataan kiireettömään erikoissairaanhoidon pääsyn tilannetta erikoisaloittain arviointijaksolla 1–6/2025.



Taulukko 8. Yli 180 vuorokautta hoitoa odottaneet, erikoisalakajakauma 30.6.2025 (THL).

Kesäkuussa 2025 leikkausta tai toimenpidettä odottavien hoitajonoissa oli edelleen satoja potilaita, myös yli kuuden kuukauden jonotusaika ylittyi sadoilla potilailla. Leikkausjonojen purkaminen tulee vaatimaan jatkossakin lisätyötä ja lisäresursseja. Hyvinvointialueella on linjattu, että taloudellisesti edullisin ratkaisu jonojen purkamiseksi on oma lisätyön teko.

Suurin potilasryhmä yli 180 vuorokautta hoitoa odottaneista kohdistuu kirurgian yksiköihin. Kirurgian erikoisaloista pisimmät hoitojonot kohdistuvat gastroenterologian kirurgiaan (319), verisuonikirurgiaan (120), plastiikkakirurgiaan (118) ja urologian erikoisalalle (110). Kirurgian erikoisaloille yli 180 vuorokautta odottaneiden määrä oli 30.6.2025 kaiken kaikkiaan 672 potilasta. Silmätäudeille yli 180 vuorokautta hoitoa odottaneiden määrä oli 586 potilasta. Ihotautilien ja allergologian erikoisaloille yli puoli vuotta hoitoa odottaneiden määrä oli 272 potilasta.

Psykiatrian osalta yli 180 vuorokautta hoitoa odottaneita ei 30.6.2025 ollut lainkaan. Tähän on mahdollisesti vaikuttanut se, että psykiatrian läheteiden määrä perusterveydenhuollosta on hyvinvointialueelta saadun tiedon mukaan jatkanut laskuaan vuodesta 2023. Aikuisten perustason mielenterveys- ja päihdepalveluiden toimintaa on onnistuneesti kehitetty muun muassa ensilinjan työote-mallilla, jossa potilas voi asioida ensilinjassa 1–3 kertaa joko puhelimitse, videovastaanotolla tai terveysaseman vastaanotolla. Ensilinjan toimintamallin avulla potilaat ovat saaneet tarvitsemaansa apua paremmin jo peruspalveluissa, mikä on vähentänyt psykiatrian läheteiden määrää erikoissairaanhoidon. Vuonna 2024 ensilinjaan tuli 19 290 puhelua ja hoitoon pääsi keskimäärin 53 minuutissa. Vuonna 2025 tammi-kesäkuun välisenä aikana ensilinjaan tuli 9 059 puhelua takaisinsoittoajan ollen noin 52 minuuttia. Muutos on merkittävä ja erittäin tarpeellinen, sillä vuonna 2022 Jyväskylän alueella hoitoon pääsy kesti peräti kuusi viikkoa.

23.10.2025

Julkinen

4.4 Lasten, nuorten ja perheiden sosiaali- ja terveyspalvelujen ja aikuisten sosiaalipalvelujen vastuualue

Puolivuositarkastuksen mukaan vastuualueen toimintakate on toteutunut 9,6 miljoonaa euroa talousarviota heikompana. Lasten ja nuorten palveluissa sopeuttamistoimenpiteet ovat tuottaneet positiivisen tuloksen, ja palvelualueen toimintakate on toteutunut 450 tuhatta euroa talousarviota parempana. Koulupsykologien rekrytoinneissa on edistytty ja keväällä 2025 aloitti opiskeluhuollon psykologien tutkimustiimi, jonka avulla ostopalveluja on onnistuttu vähentämään. Neuvola- ja koulu- ja opiskeluhuollon palvelut kärsivät lääkärivajeesta, joka viivästyttää määräaikaistarkastusten toteutumista.

Perheiden palveluissa toimintakate on toteutunut 10,1 miljoonaa euroa talousarviota heikompana. Lastensuojelun laitoshoidon ostopalveluiden palvelutarpeen kasvu sekä ostopalveluiden hinnankorotukset aiheuttavat palvelualueelle taloudellisia haasteita. Lastensuojelun ostetun laitoshoidon kustannukset ajalla 1–6/2025 olivat 9,7 miljoonaa euroa, mistä myös toimialan suurimmat talousarvion ylitykset koostuvat. Hyvinvointialue lisäsi omaa lastensuojelun laitoshoidon palvelutuotantoa avaamalla maaliskuussa 2025 hyvinvointialueen oman lastenkoti Pikkumetsän. Pikkumetsän toiminnan on arvioitu tuottavan säästöä vuodessa (95 % käyttöasteella) 480 000 euroa verrattuna siihen, jos palvelu tuotetaan ostopalveluna. Väliarviointia laadittaessa syksyllä 2025 tiedossa on Pikkumetsän avulla toteutuneet säästöt (160 000 euroa) ajalla 3–8/2025.

Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto¹⁵ on antanut 20.1.2025 sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta annetun lain nojalla Keski-Suomen hyvinvointialueelle vastaisen varalle vakavan huomautuksen, koska hyvinvointialue on pitkäkestoisesti laiminlyönyt sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta annetun lain mukaisen velvollisuutensa varmistaa omavalvonnalla, että lapsi- ja perhekohtainen lastensuojelu järjestetään sisällöltään ja laajuudeltaan sellaiseksi kuin hyvinvointialueella esiintyvä tarve edellyttää.

Palvelualue on tehostanut toimintaansa, kuten vahvistamalla avopalveluita ja perhehoidon osuutta. Hyvinvointialueella on valmisteltu myös uuden nuorisokodin avaamista syksyllä 2025.

Aikuisten sosiaalipalveluiden talous on puolivuositarkastuksen mukaan toteutunut suunnitellusti.

4.5 Ikääntyneiden ja vammaisten palvelujen vastuualue

Puolivuositarkastuksen mukaan ikääntyneiden ja vammaisten palvelujen vastuualueen toimintakate toteutui 9,95 miljoonaa euroa talousarviota heikompana. Toimintatuotot toteutuivat 1,3 miljoonaa euroa talousarviota parempina, sen sijaan toimintakulut olivat -11,3 miljoonaa euroa enemmän kuin talousarviossa. Omais- ja perhehoidon määrärahojen arvioitiin riittävän, sillä talousarviossa pysymiseksi uusien omaishoidontukipäätösten tekeminen keskeytettiin toukokuussa 2025.

Ikääntyneiden asumispalveluiden ostot ylittyivät 2,8 miljoonalla eurolla ja tavoitteena on edelleen palvelujen ostojen vähentäminen.

¹⁵ Aluehallintovirasto. Valvontapäätös. LSSAVI/14032/2023 Keski-Suomen hyvinvointialue. Lasten, nuorten ja perheiden palvelut.

23.10.2025

Julkinen

Talouden sopeuttamistoimenpiteenä 1.1.2025 hyvinvointialueella toimeenpantiin vanhuspalvelulakiin¹⁶ perustuva muutos ikääntyneiden ympärivuorokautisessa asumispalvelujen henkilöstömitoituksen alentamisessa. Myös valtakunnallisesti suurin osa iäkkäiden ympärivuorokautisen hoivan yksiköistä laski henkilöstömitoitusta lakimuutoksen myötä, vaikkei asiakasmäärässä tapahtunut muutosta.¹⁷ Aluehallintovirasto¹⁸ antoi 9.6.2025 hyvinvointialueelle huomautuksen ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden asumispalveluista annetun lain perusteella, koska kaikissa ikääntyneiden ympärivuorokautisen palveluasumisen yksiköissä ei ollut asiakkaiden palvelutarvetta vastaavaa määrää sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöitä. Valvontapäätöksen mukaan yhdessäkään valvotussa yksikössä ei ollut huomioitu RAI-arviointitietoja tai asiakkaiden hoitoisuutta yksikön henkilöstömitoitustarvetta arvioitaessa. Myös Valvira¹⁹ ohjaa henkilöstömitoitusta siten, että lakimuutoksesta huolimatta, mitoituksen on oltava vähimmäismitoitusta korkeampi, mikäli asiakkaiden palvelutarpeet sitä edellyttävät.

Vammaispalveluissa suurin osa toimintakatteen ylittymisestä muodostui asumispalveluiden ostoista (4,9 miljoonaa euroa) ja henkilökohtaisen avun kustannuksista (1,9 miljoonaa euroa). 0,5 miljoonan euron säädetut säästöt koostuivat henkilöstömenoista, aineista ja tarvikkeista sekä muista toimintakuluista. Puolivuosikatsauksen mukaan toiminnallisissa tavoitteissa ja talouden sopeuttamisessa on vammaispalveluissa edetty tavoitteiden mukaisesti.

4.6 Pelastustoimen talousennusteet ja tasapainottamistoimenpiteet

Puolivuosikatsauksesta käy ilmi, että pelastustoimen toimialalla ei ole tapahtunut merkittäviä taloudellisia poikkeamia. Vuoden 2025 Talousarviokirjaan pelastustoimi on kirjannut tuottavuus- ja sopeuttamistoimenpiteiksi pelastustoiminnan päälystö- ja hallintotehtävien vähentämisen. Tuottavuutta pyritään parantamaan tarpeiden mukaisilla henkilöstöresursoinneilla. Tuottavuutta pyritään tehostamaan myös kalustohankintojen ja investointien osalta siten, että ne siirretään vuodelle 2026. Voidaan todeta, että kustannusten siirto seuraavalle vuodelle ei ole säästötoimi. On syytä varautua myös siihen, että kalustohankintojen ja investointien siirrolla voi olla myös kustannuksia kasvattava vaikutus, joka on syytä huomioida mahdollisina hinnankorotuksina.

Pelastustoimen toimintaan vaikuttaa erityisesti kuntien tekemät infrastruktuuriset ratkaisut. Pelastustoimen ja kuntien yhdyspintatyö tarkoittaa yhteistyötä yhteisten kehittämiskohteiden parissa. Hyvällä yhteistyöllä tähdätään asukkaiden hyvään palveluun ja verkostomaiseen toimintaan, tunnistuen yhteiset tarpeet ja kriittiset riskitekijät kuten toiminnalliset aukot ja päällekkäisyydet. Pelastustoimen osalta epäselväksi jää, miten yhdyspintatyötä kuntien kanssa tehdään päällekkäisyyksiä poistaen sekä kustannus- ja resurssitehokkuus huomioiden.

¹⁶ Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 980/2012 § 20.

¹⁷ THL. Toteutunut henkilöstömitoitus 04/2025.

¹⁸ Aluehallintovirasto. Valvontapäätös. LSSAVI/25895/2024. Keski-Suomen hyvinvointialueen valvonta-asia/ikäihmisten ympärivuorokautisen palveluasumisen henkilöstömitoitus sekä omavalvonnan toteuttaminen.

¹⁹ Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. Valvira. 2025. Henkilöstömitoitus iäkkäiden ympärivuorokautisessa palveluasumisessa | Valvira

23.10.2025

Julkinen

Pelastustoimi ei ole eritellyt euromääräisiä tavoitteita vuoden 2025 Talousarviokirjassa esitetyille sopeuttamistoimille. Hyvinvointialueen puolivuositarkastuksen mukaan pelastustoimen talous on toteutunut talousarvion mukaisesti, mutta säästötoimenpiteet eivät ole olleet toteutettavissa.

Tarkastuslautakunnan huomiot:

- Lasten, nuorten ja perheiden sosiaali- ja terveyspalvelujen ja aikuisten sosiaalipalvelujen vastuualue on onnistunut uuden toimintamallin kehittämisessä (mielenterveys- ja päihdepalvelujen ensilinja).
- Arviointijaksolla vuokratyövoiman käyttöä vähentämällä on saavutettu säästöä.

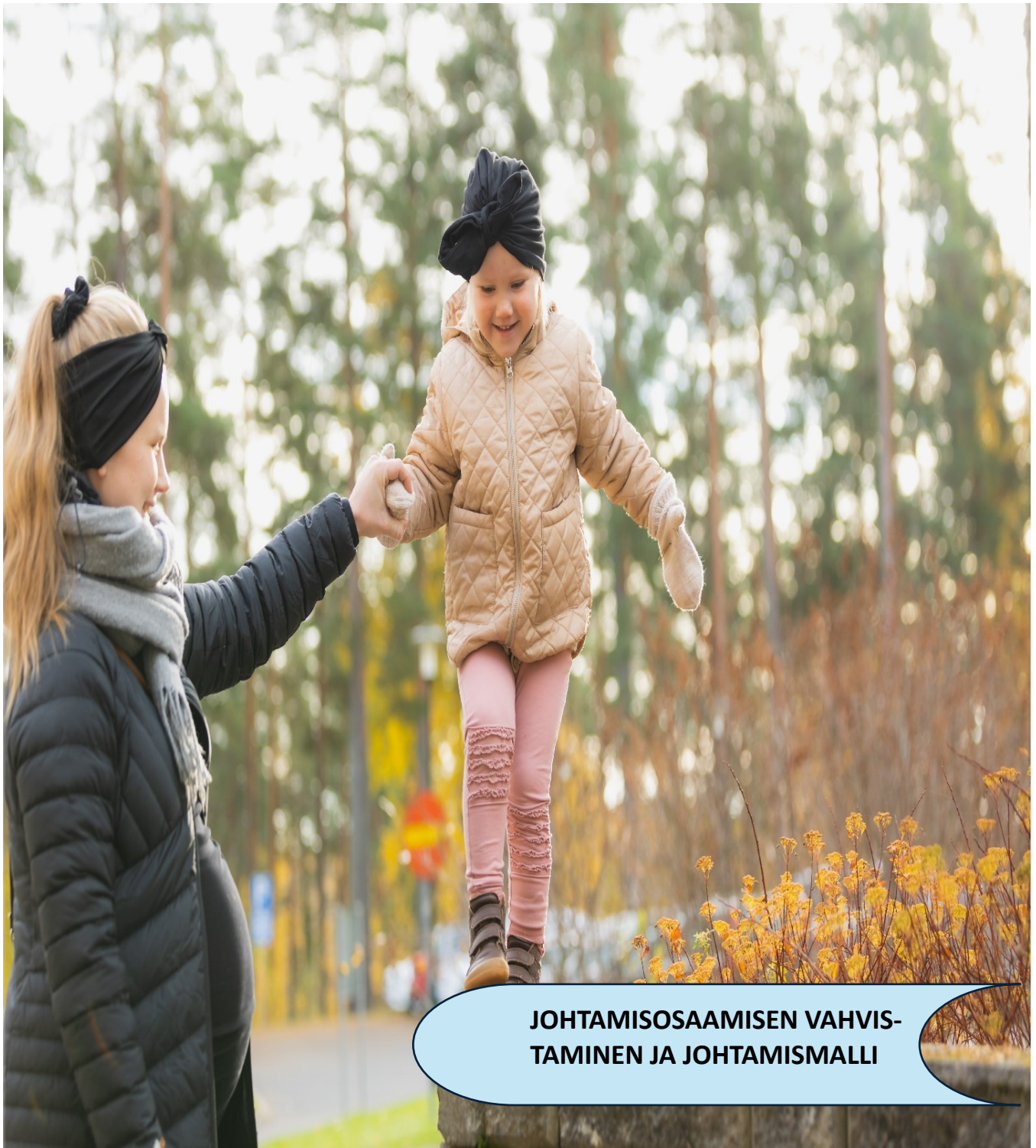
Tarkastuslautakunta kysyy:

- Millaisin toimin hyvinvointialue varmistaa kiireettömään erikoissairaanhoidon pääsyn lain määrämällä tavalla? Kuinka siinä hyödynnetään Itä-Suomen yhteistyöalueen työnjakoa?
- Miten hyvinvointialue käsittelee ja korjaa toimintaansa Valviran päätöksiin liittyen? Millainen budjettivaikutus korjaavilla toimenpiteillä on?
- Millaiset käytännöt pelastustoimella yhdyspintatyössä kuntien kaavoitus- ja infrapalveluiden kanssa on?
- Miten pelastustoimen investointien siirto vaikuttaa toiminnalliseen valmiuteen ja kustannuksiin?



23.10.2025

Julkinen



**JOHTAMISOSAAMISEN VAHVIS-
TAMINEN JA JOHTAMISMALLI**

Kuva: Lapsiperhe. Keski-Suomen hyvinvointialue.

23.10.2025

Julkinen

5 JOHTAMISOSAAMISEN VAHVISTAMINEN JA JOHTAMISMALLI

Johtamisen rakenteet voidaan jakaa hyvinvointialueella käytettyyn johtamismalliin sekä organisaation rakenteisiin. Hyvinvointialueen strategiassa yhdeksi keskeiseksi menestystekijäksi on määritelty hyvinvoiva, osaava ja osallistuva henkilöstö. Menestystekijäksi lukeutuu näin ollen myös osaavat esihenkilöt organisaation jokaisella tasolla. Jotta toiminnan ja talouden menestyksenkäs yhteensovittaminen toteutuu, se edellyttää johtamismallia sekä toimivia johtamisen käytänteitä.²⁰ Tätä voidaan kutsua myös johtamisosaamiseksi.

Hyvinvointialuejohtajan ja aluehallituksen ammattimaisten luottamushenkilöiden välinen johtajuus edustaa duaali johtamista, eli virkajohdon ja luottamushenkilöjohdon suhdetta.²¹ Sen sijaan johtamismalliin liittyen hyvinvointialueelta puuttuu johtamisen teoreettisen viitekehyksen ja johtamisen filosofian linjaukset. Tarkastuslautakunta totesi vuoden 2024 arviointikertomuksessaan johtamisen toimivan ohjaavana työkaluna, jolla tuetaan ja varmistetaan johtamisen laatua ja johdonmukaisuutta.

Hyvinvointialue tarjosi keväällä 2025 esihenkilöilleen velvoittavan yhden päivän mittaisen Johtamisen Kulmakivet-koulutustapahtuman. Kolmena eri päivänä järjestetyn samansisältöisen tapahtuman fasilitoi os-topalveluina hankittu konsulttiyhtiö. Johtamisen kulmakivien määrittely on käynnistynyt vuonna 2024 eri tasojen esihenkilöiden haastatteluilla ja ylin johto on tuolloin linjannut työn eri vaiheita. Koulutustapahtumassa esihenkilöt pohtivat omaa johtajuuttaan pelillisin keinoin johtamisen kulmakivien avulla (kuvio 4). Johtamiskoulutuksia sekä tuettuja johtamisopintoja esihenkilöille on järjestetty Hyvaks-akatemian kautta.



Kuvio 4. Johtamisen kulmakivet.

²⁰ Valtioneuvosto. Hyvinvointialueiden muutostukiprojektin loppuraportti. VN/29405/2024.

²¹ Kyösti, Anni. 2024. Kuntien luottamushenkilöjohtajat politiikan ja hallinnon rajavyöhykkeellä. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

23.10.2025

Julkinen

Johtamisosaamista ja tuen tarvetta on hyvinvointialueella mitattu vuosittain kartoituskyselyllä. Kesällä 2025 kyselyyn vastasi noin kolmasosa (208) hyvinvointialueen esihenkilöistä, joista alle 5 vuotta esihenkilötyötä tehneitä oli 36 %. Yli 10 vuoden esihenkilötyökokemus oli 10 %:lla vastanneista.

Kyselyyn vastanneiden yleisimmät johtamiskoulutukset olivat ammattiopiston järjestämät johtamisen ammattitutkinto (32 %), lähiesihenkilötyön ammattitutkinto (31 %) ja ammattikorkeakoulussa suoritettu YAMK (30 %). Johtamiseen suuntautuva maisterin tai kandidaatin tutkinto oli 15 %:lla vastanneista. Johtamistyötä teki ilman johtamiskoulutusta 4 % vastaajista. Vuonna 2024 ilman johtamiskoulutusta oli 11 % kyselyyn vastanneista (kyselyyn vastasi 301 esihenkilöä) ja vuonna 2023 ilman johtamiskoulutusta oli 9 % kyselyyn vastanneista (kyselyyn vastasi 263 esihenkilöä). Vuonna 2025 suurimmat johtamisosaamisen kehittämistarpeet olivat kyselyn mukaan muutosjohtaminen, talousosaaminen ja henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen.

Hyvinvointialueista muun muassa Pohjois-Savo (myöhemmin PSHVA) on valinnut vuonna 2023 valmentavan johtamisen kantavaksi johtamisen viitekehyyksi. Valmentava johtaminen edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista, voimaannuttaa ja kehittää henkilöstöä, edistää työhyvinvointia sekä lisää henkilöstön vastuunottoa ja itseohjautuvuutta. Valmentavalla johtamisella ohjataan henkilöstöä ratkaisukeskeiseen toimintaan. Pidempikestoinen prosessin omaisesti toteutettu koulutus kehittämistehtävineen on Pohjois-Savossa toteutettu yhteistyössä Savonia-ammattikorkeakoulun kanssa ja kytketty osaksi PSHVA:een valmentavan johtamisen viitekehystä. Myös Pirkanmaan hyvinvointialueella (myöhemmin PIRHA) toteutetaan valmentavan johtamisen viitekehystä²² ja johtamisosaamista määrätietoisesti edistään hyvinvointialueitasoisella johtamisen toimintamallilla. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen (myöhemmin LUVN) strategiassa menneen valtuustokauden tavoitteena oli suunnitelmallinen osallistava ja valmentava työskentely.²³

Johtamisosaamisen voinee edellä mainituilla hyvinvointialueilla talouden ja toiminnan yhteensovittamisen näkökulmasta arvioida olleen tuloksekasta PSHVA:een talouden toteuman tammi-kesäkuun 2025²⁴, PIRHA:een osavuositarkastuksen 1–6/2025²⁵ ja LUVN:een osavuositarkastuksen 1.1.-30.6.2025²⁶ perusteella.

Aluehallituksen²⁷ päätöksen mukaisesti sosiaali- ja terveyspalveluiden keskitettyjä palveluita vahvistettiin kesäkuussa 2025 rekrytoimalla ylilääkäri, jonka tehtävänä on erityisesti hyvinvointialuetta koskevan rahoituksen perusteena olevien palvelutarvetta kuvaavien tekijöiden raportointitietojen laadun, kattavuuden ja jatkuvuuden varmistaminen. Rekrytoinnin tarkoituksena oli vahvistaa rahoituksen perustana olevan tiedon tuottamista ja tiedolla johtamista.

²² Pirkanmaan hyvinvointialueen valmentavan johtamisen ja työotteiden valmennuskokonaisuuden sekä ryhmäcoachingin hankinta. Viranhaltijapäätös, tutkimus- ja kehitysjohdaja. 30.1.2024.

²³ Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia. Aluevaltuusto 25.10.2022 § 69.

²⁴ Pohjois-Savon hyvinvointialue. Toteuma tammi-kesäkuu 2025. Aluehallitus 11.8.2025 § 297.

²⁵ Pirkanmaan hyvinvointialue. Osavuositarkastus 1–6/2025. Aluehallitus 15.09.2025 § 5.

²⁶ Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen osavuositarkastus 1.1.-30.6.2025. Aluevaltuusto 7.10.2025 § 4.

²⁷ Keski-Suomen hyvinvointialue. Virkojen perustaminen ja lakkauttaminen / Sosiaali- ja terveyspalveluiden toimiala, ylilääkärit. Aluehallitus 8.4.2025 § 126.

23.10.2025

Julkinen

Hyvinvointialueen rahoituksen perusteiden selvittämiseen ja vuoden 2025 rahoituspäätöksen oikaisuvaatimuksen tekemiseen käytettiin ulkopuolisia konsulttipalveluita.²⁸

Tarkastuslautakunnan huomiot:

- Hyvinvointialueen aineistoista ei käy ilmi, miten johtamisen osaamiskartoitus on toteutettu.
- Hyvinvointialueen johtamistehtäviin liittyvistä rekrytointi-ilmoituksista usein puuttuu vaadittavan johtamiskoulutuksen kriteerit.
- Tehtäväsisältöä tukevaa johtamiskoulutusta tulee järjestelmällisesti hyvinvointialueella edistää.
- Muutosjohtaminen, talousosaaminen ja henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen ovat keskeisiä johtamisosaamisen kehittämisalueita myös kriisiorganisaation johtamisessa.

Tarkastuslautakunta kysyy:

- Miten hyvinvointialueella on toteutettu johtamisen osaamiskartoitus? Kartoitetaanko osaamistarpeet systemaattisesti?
- Miten johtamiskoulutusten vaikuttavuutta arvioidaan ja seurataan?
- Millä tavalla hyvinvointialueen johtamismalli ja organisaation rakenteet ovat toimineet talouden ja toiminnan johtamisessa?
- Miten aluehallitus näkee johtamisen viitekehyksen kehittämisen tarpeen hyvinvointialueen johtamisen kehittämisessä?
- Millä tavoin aluehallitus valvoo alaisuudessaan toimivien jaostojen tai hyvinvointialuejohtajan tekemien konsulttitoimeksiantojen toteutumisen vaikuttavuutta?

²⁸ Helsingin Sanomat 16.6.2025. Hyvinvointialueiden ja valtion rahariita kärjistyy.

23.10.2025

Julkinen



Kuva: Pelastuslaitoksen pelastajia. Keski-Suomen hyvinvointialue.

23.10.2025

Julkinen

6 ASIAKIRJAJULKISUUS PÄÄTÖKSENTEOSSA

Johtamisosaamisen tiedetään olevan yhteydessä luottamuksellisuuteen esihenkilön ja muun henkilöstön välillä.²⁹ Keski-Suomen hyvinvointialueen strategiassa³⁰ esille tuotavana arvona luottamuksellisuus on liitetty vastuulliseen toimintaan talouden sekä sosiaalisen ja ekologisuuden näkökulmista. Hyvinvointialueen teot ja toiminta lupaa lunastaa keskisuomalaisen luottamuksen ja odotukset.

Keski-Suomen hyvinvointialueen aluehallituksen³¹ hyväksymän hyvä hallintotapa ja päätöksenteko ohjeen kuin myös hyvinvointialuelain § 34³² mukaan hyvinvointialueen on huolehdittava toimielinten käsittelyyn tulevien asioiden valmistelusta ja päätöksenteon tiedottamisesta. Tiedottamisen katsotaan olevan osa hyvää hallintoa ja toiminnan läpinäkyvyydellä rakennetaan ja ylläpidetään luottamusta Keski-Suomen asukkaissa, yhteistyökumppaneissa sekä henkilöstössä. Päätösten tiedoksiannosta hyvinvointialueen jäsenelle säädetään myös hyvinvointialueen hallintosäännössä § 170³³ : ”Aluehallitus antaa ohjeet salassapito- ja tietosuojavelvoitteiden huomioonottamisesta annettaessa päätöksiä tiedoksi yleisessä tietoverkossa” sekä hyvinvointialuelaissa § 145.³⁴

Päätöksenteon julkisuutta säättää myös laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta.³⁵ Edellä mainitun hyvän hallintotavan ohjeen mukaan hyvinvointialue ei rajoita asiakirjojen julkisuutta ja tietojen saamista viranomaisen toiminnasta ilman asiallista ja laissa säädettyä perustetta eikä enempää kuin suojattavan edun vuoksi on tarpeellista. Julkisuusperiaatteen osalta Hyvil³⁶ perehdyttää aluevaltuutettuja seuraavasti: ”Mikäli kokousasia on kokonaan salassa pidettävä, kokousasiakirjassa julkaistaan ainoastaan maininta salassa pidettävän asian käsittelystä ja lainkohta, johon salassapito perustuu”.

Keski-Suomen hyvinvointialueen verkkosivuilla julkaistuissa aluehallituksen pöytäkirjoissa^{37, 38, 39, 40, 41, 42} on merkinnät salassa pidettävien asioiden käsittelystä. Keski-Suomen hyvinvointialueen tulkinta julkisuuslaista poikkeaa muista hyvinvointialueista, sillä esimerkiksi PIRHA, PSHVA ja LUVN julkaisevat kokousasiakirjoissaan käsiteltävän asian otsikkotasolla ja tuoden esille perusteen, jolla asia on salassa pidettävä^{43, 44, 45}.

²⁹ Karsikas, Eevi. 2025. Sosiaali- ja terveysalan johtajien osaamisen johtamisosaaminen. Oulun yliopisto. Väitöskirja.

³⁰ Keski-Suomen hyvinvointialue. Keski-Suomen hyvinvointialuestrategia 2030. Aluevaltuusto 14.6.2022 § 63.

³¹ Keski-Suomen hyvinvointialue. Hyvä hallintotapa ja päätöksenteon ohje. Keski-Suomen aluehallitus 29.4.2025 § 139.

³² Laki hyvinvointialueesta 611/2021.

³³ Keski-Suomen hyvinvointialue. Hallintosääntö. Hyväksytty aluevaltuustossa 18.3.2025. Voimaantulo 1.6.2025.

³⁴ Laki hyvinvointialueesta 611/2021.

³⁵ Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta 621/1999.

³⁶ Hyvinvointialueyhtiö Hyvil Oy. Juristi Kolju, N. 2025. Julkisuusperiaate ja kokouksen julkisuus. Perehdytys aluevaltuutetuille.

³⁷ Keski-Suomen hyvinvointialue. Asia on salassa pidettävä. Aluehallitus 14.01.2025 § 14.

³⁸ Keski-Suomen hyvinvointialue. Asia on salassa pidettävä. Aluehallitus 04.02.2025 § 32.

³⁹ Keski-Suomen hyvinvointialue. Asia on salassa pidettävä. Aluehallitus 25.03.2025 § 98.

⁴⁰ Keski-Suomen hyvinvointialue. Asia on salassa pidettävä. Aluehallitus 08.04.2025 § 113, § 114, § 115, § 116.

⁴¹ Keski-Suomen hyvinvointialue. Asia on salassa pidettävä. Aluehallitus 13.05.2025 § 153.

⁴² Keski-Suomen hyvinvointialue. Asia on salassa pidettävä. Aluehallitus 17.05.2025 § 196.

⁴³ Pirkanmaan hyvinvointialue. Vahingonkorvausvaatimus. Aluehallitus 27.1.2025 § 33.

⁴⁴ Pohjois-Savon hyvinvointialue. Sovintosopimuksen hyväksyminen. Aluehallitus 10.02.2025 § 65.

⁴⁵ Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue. Oikaisuvaatimuksen käsittely koskien lakiasianjohtajan 22.11.2024 § 26 viranhaltijan päätöstä hyvityskorvauksen suorittamisesta. Aluehallitus 03.03.2025 § 62.

23.10.2025

Julkinen

Arvioinnin tuloksena voidaan todeta, ettei Keski-Suomen hyvinvointialueen käytäntö salassa pidettävien kokousasioiden osalta kaikin osin vastaa julkisuuslain soveltamisen käytäntöjä. Salassapidon perusteita ei voida todentaa asiaotsikon puuttuessa. Käytäntö ei edistä avointa ja luottamuksellisuuteen perustuvaa demokraattista päätöksentekoa. Yleisöllä ja aluevaltuustolla tulee olla mahdollisuus arvioida salassapidon peruste. Jatkossa on syytä arvioida, onko salassa pidettävässä aineistossa materiaalia, joihin pätee asiakirjajulkisuus ja joiden sisältö tukisi aluevaltuuston työskentelyä.

Tarkastuslautakunnan huomiot:

- Lainmukainen asiakirjajulkisuus vahvistaa ja rakentaa keskisuomalaisten luottamusta hyvinvointialueen toimintaan.

Tarkastuslautakunta kysyy:

- Millä tavoin aluehallitus arvioi alaisuudessaan toimivien toimielinten käsittelyssä sekä omassa päätöksenteossaan olevien asioiden julkisuusperiaatteita?
- Millä tavoin aluehallitus varmistaa asiakirjajulkisuuden toteutumista jaostojensa päätöksenteossa?
- Millä aikataululla aluehallitus uudelleen arvioi salattujen asiakirjojen julkisuutta?

23.10.2025

Julkinen



Kuva: Etähoiva tukena lääkkeenotossa. Keski-Suomen hyvinvointialue.

23.10.2025

Julkinen

7 KESKI-SUOMEN HYVINVOINTIALUEEN MUUTOSTUKIPROJEKTI

Kuusi hyvinvointialuetta sai syksyllä 2024 valtioneuvostolta kutsun vapaaehtoiseen tiiviimpään ohjaukseen, jonka toteuttamiseksi valtiovarainministeriö asetti hyvinvointialueiden muutostukiprojektin toimikaudelle 24.9.2024-31.5.2025. Keski-Suomen hyvinvointialueen lisäksi kutsun ottivat vastaan Itä-Uudenmaan, Lapin, Kanta-Hämeen ja Satakunnan hyvinvointialueet. Kutsun saaneiden valikoitumisen perusteena oli hyvinvointialueen taloudellinen kokonaisarvio sekä alueen arvio muutosohjelmiensa toimenpiteiden kustannusvaikutuksista ja niiden toteutumisesta. **Projektin tavoitteena oli vahvistaa tiedolla johtamista ja tietopohjaa päätöksenteon tueksi.**

Tarkastuslautakunta on vuoden 2024 tarkastuskertomuksessaan arvioinut hyvinvointialueen tiedolla johtamista vankan tietopohjan ja systemaattisen tiedon hyödyntämisen näkökulmista todeten aihealueella useita puutteita. Puutteita esiintyi muun muassa tiedon tuottamisessa sekä hallinnassa asianmukaisten raportointi- ja tietojärjestelmien vaillinaisuuksien vuoksi.

Muutostukiprojektin sekä projektin nimen taustalla on sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja pelastustoimea koskevan voimaantulon (616/2021) muutostuki-pykälä (66 §) perustuen hyvinvointialueiden heikentyneeseen tilannekuvaan: ”Sosiaali- ja terveysministeriö, valtiovarainministeriö ja sisäministeriö tukevat kuntia ja kuntayhtymiä sekä perustettavia hyvinvointialueita uudistuksen valmistelussa ja toteutuksessa. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos osallistuu osaltaan sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen valmisteluun ja toteutukseen asiantuntija-apua antamalla.”

Lakisääteisten neuvottelujen lisäksi käytiin myös tarkentavat vapaaehtoiset keskustelut hyvinvointialueen tilanteesta. Keskustelut eivät asiakirjojen mukaan olleet ensivaihe hyvinvointialuelain (611/2021) 123 §:n mukaiselle arviointimenettelylle tai osa talouden ohjausta.⁴⁶ Tarjotulla muutostuella pyrittiin edistämään hyvinvointialueen talouden ja toiminnan suunnittelua, uudistumiskykyä, sopeutustoimien päätöksentekoa sekä toimeenpanoa.⁴⁷

7.1 Muutostukiprojektin eteneminen

Keski-Suomen hyvinvointialueen osalta muutostuen aloitustilaisuus oli 13.12.2024, jossa hyvinvointialueelta esille tuotiin muun muassa alueella tietoisesti valittu maltillinen linja isoihin muutoksiin ja leikkauksiin vapaaehtoisista palveluista. Hyvinvointialueen näkemyksen mukaan talouden epätasapaino johtuu puutteellisten diagnoositietojen aiheuttamasta merkittävästä rahoituksen vajeesta sekä rahoitusjärjestelmästä.

Tammikuussa 2025 muutostuen teemoiksi valittiin talouden ja toiminnan johtamisen yhteensovittamisen kokonaisuus, ikääntyneiden palvelut ja lastensuojelu. Lisäksi valtiovarainministeriöiden tarjoamista teemoista valittiin erikoissairaanhoidon tuottavuus ja yksikkökustannukset.

Ensimmäinen tilaisuus pidettiin maaliskuun 2025 alkupuolella, jossa esittelyssä oli Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen talouden johtamisen tavoitteet ja käytänteet, joiden avulla talouden tulokset ovat olleet

⁴⁶ Valtiovarainministeriö. Hyvinvointialueiden muutostukiprojekti. Projektisuunnitelma. 30.10.2024. VN/29405/2024.

⁴⁷ Valtiovarainministeriö. Hyvinvointialueiden muutostukiprojektin loppuraportti. 27.5.2025. VN/29405/2024.

23.10.2025

Julkinen

Länsi-Uudellamaalla vakuuttavia. Luvn käyttää tietoon perustuvaa johtamismallia, joka mahdollistaa kustannustehokkuuden ja -vaikuttavuuden systemaattisen kehittämisen, tavoitteisiin ja mittareihin perustuvan johtamisen sekä toimintamallien ja yksiköiden vertailun ja muutosten seurannan. Tietopohjan luotettavuus ja kattavuus ovat merkittävässä roolissa kustannus- ja tuottavuustietojen tarkastelussa.

Talouden osalta tapaamisissa käytiin keskustelu, jonka tavoitteena oli syventää tilannekuvaa talouden tilasta ja näkymistä sekä hyvinvointialueella toteutetuista toimista. Keski-Suomen hyvinvointialueella on tehty strateginen valinta palveluiden kuntoon laittamisesta huomioiden pienempien kuntien palvelu- ja hoitovelka. Näin ollen kertynyt alijäämä on kasvanut niin suureksi, että huomio tulee keskittää siihen, kuinka kustannustaso sopeutetaan rahoituksen tasolle. Valtioneuvoston ohjeistuksen mukaisesti palveluverkkolinjauksia, ei-lakisääteisiä palveluita sekä palvelutasoa tulee ripeästi tarkastella rahoituksen edellyttämälle tasolle.

Muutostuen päätöstilaisuudessa 28.3.2025 osallistujien yhteisenä näkemyksenä on todettu, että painopiste seuraaville vuosille tulee Keski-Suomen hyvinvointialueella olla rahoitusta vastaava toiminnan tasokorjaus.

Arvioinnin tuloksena voidaan todeta hyvinvointialueen saavuttaneen projektin tavoitteen, sillä tavoitteina olleita päätöksen tekoa tukevien tietopohjan ja tiedolla johtamisen rakenteita ja työkaluja lähdettiin edistämään projektin vaikuttamana. Aluehallitus päätti 24.6.2025 § 206 toiminnan ja talouden seuranta- ja raportointimallin uudistamisesta vuodelle 2026. Muutostukiprojektin yhtenä lähtökohtana olleiden hyvien käytänteiden hyödyntämisen myötä Keski-Suomen hyvinvointialueen aluehallitus päätti 24.6.2025 § 205 antaa hyvinvointialuejohtajalle valtuudet käynnistää Länsi-Uudenmaan tietopohjaisen johtamismallin käyttöönottoprojektin valmistelut. Aluehallitus ja ylin virkajohto tutustuivat kyseiseen johtamismalliin ke-
säkuussa 2025. Myös tiedon tuottamiseen, siihen liittyvien prosessien kehittämiseen ja tiedon laadun varmistamiseen ja jatkuvuuden hallintaan liittyvä ylläkäarin viran perustaminen ja rekrytointi tukee projektin tavoitteita.

Tietopohjan kehittämisen, toimintojen ja roolien vahvistamisen sekä mittaristojen, työkalujen että käytänteiden tiivistämisen lisäksi koko organisaatiolta vaaditaan vahvaa pitkäjänteistä sitoutumista tiedolla johtamisen kulttuuriin. Nähtäväksi jää, saadaanko toiminnan ja talouden seuranta- ja raportointimallin uudistus riittävän nopealla aikataululla käyttöön, jotta tuloksia olisi nähtävillä jo vuonna 2026.

7.2 Muutostukiprojektiin liittyvä tiedottaminen vuonna 2025

Tammikuussa 2025 hyvinvointialuejohtaja tiedotti Keski-Suomen hyvinvointialueen työikäisten ja ikään-
tyneiden lautakuntaa ⁴⁸ sekä lasten, nuorten ja perheiden lautakuntaa ⁴⁹ muutostukikeskustelujen alkamisesta.

⁴⁸ Keski-Suomen hyvinvointialue. Ajankohtaiset asiat. Työikäisten ja ikään-
tyneiden lautakunta 22.1.2025 § 5.

⁴⁹ Keski-Suomen hyvinvointialue. Ajankohtaiset asiat. Lasten, nuorten ja perheiden lautakunta 22.1.2025 § 5.

23.10.2025

Julkinen

Keski-Suomen hyvinvointialueella muutostukiprojektin loppuraportti esiteltiin hyvinvointialuejohtajan toimesta aluevaltuustolle 10.6.2025 § 56 ilmoitusasiana. Aluehallitus sai kyseisen loppuraportin tiedokseen 24.6.2025 § 205.

Arvioinnin tuloksena voidaan todeta, että epäselväksi jää kuinka kattavasti Keski-Suomen hyvinvointialue viesti muutostukineuvottelujen sisällöistä ja näin ollen myös se, kuinka hyvinvointialueella aloitetut toimet vastaavat muutostukikeskustelujen painopisteitä uudistumiskyvyn, sopeutumistoimien, päätöksenteon ja toimeenpanon osalta.

Tarkastuslautakunnan huomiot:

- Muutostukikeskusteluista tiedottaminen kuntalaisille, hyvinvointialueen henkilöstölle ja aluevaltuustolle oli projektin aikana vähäistä.
- Maaliskuussa 2025 Valtioneuvosto ohjeisti osana muutostukikeskusteluista Keski-Suomen hyvinvointialuetta ripeään palveluverkkolinjaukseen ja palvelujen saattamisesta rahoituksen tasolle.

Tarkastuslautakunta kysyy:

- Ryhdyttiinkö hyvinvointialueella valtioneuvoston ohjeistuksen mukaisiin toimiin välittömästi?
- Mitä hyvinvointialueen toimet olivat käytännössä?
- Miten muutostukiprojektin opit ja käytännöt juurrutetaan pysyväksi osaksi johtamista?

23.10.2025

Julkinen

8 KESKI-SUOMEN HYVINVOINTIALUEEN ARVIOINTIMENETTELY

Hyvinvointialuelain 115 §:ssä säädetään, että hyvinvointialueen taloussuunnitelma on laadittava siten, että se on tasapainossa tai ylijäämäinen viimeistään toisen talousarviovuotta seuraavan vuoden päättyessä. Hyvinvointialueen taseeseen kertynyt alijäämä tulee kattaa enintään kahden vuoden kuluessa tilinpäätöksen vahvistamista seuraavan vuoden alusta lukien. Rahoitustarvetta ei saa kattaa pitkäaikaisella lainalla. Hyvinvointialueen toiminnassa ja taloudessa on noudatettava aluevaltuuston hyväksymää talousarviota. Taseeseen kertyvä alijäämä on katettava kolmen vuoden kuluessa, muutoin valtiovarainministeriö voi käynnistää hyvinvointialueen arviointimenettelyn. Hyvinvointialueen kumulatiivinen alijäämä (taulukko 9) vuoden 2024 tilinpäätöksen mukaan oli -255,2 miljoonaa euroa.

Vuosi	Talousarvio	TA-muutos	TA muutettu	Toteuma	TA ylitys/ alitus	Kumulatiivinen yli- /alijäämä
2023	-44 M€	-50,5 M€	-94,5 M€	-113,5 M€	-19 M€	-113,5 M€
2024	-50,3 M€	-74,7 M€	-125 M€	-141,7 M€	-16,7 M€	-255,2 M€
2025	-43 M€	-31,1 M€	-74,1 M€	-?	-?	-329,3 M€?

Taulukko 9. Talousarviomuutokset ja toteumat.

Hyvinvointialueesta annetun lain 122 §:ssä on säädetty hyvinvointialueen arviointimenettelystä ja sen edellytyksistä on säädetty hyvinvointialueesta annetun lain 123 §:ssä. Hyvinvointialueiden on lain mukaan katettava vuoden 2023 jälkeen syntynyt alijäämä vuoteen 2026 mennessä. Arviointimenettely voidaan käynnistää, jos;

1. hyvinvointialue ei ole kattanut taseeseen kertynyttä alijäämää 115 §:n 2 momentissa säädettyssä määräajassa. Lasketaan vuosittain Valtiokonttorin ylläpitämien konsernitilinpäätösten perusteella.
2. hyvinvointialueen konsernituloslaskelman vuosikatteen ja poistojen suhde on alle 80 % kaksi peräkkäistä tilikautta peräkkäin. Vuosikate lasketaan ilman hyvinvointialueen rahoituksesta annetun lain 11 §:n perusteella myönnettyä lisärahoitusta.
3. konsernitilinpäätöksen laskennallinen lainanhoitokate on alle 0,8 kaksi tilikautta peräkkäin. Lasketaan kaavalla, jossa konsernituloslaskelman vuosikatteen lisätään korkokulut ja jossa saatu summa jaetaan korkokulujen ja laskennallisten lainalyhennysten summalla.
4. hyvinvointialueelle on myönnetty 15 §:n ja 3 momentissa tarkoitettu lainanottovaltuus taikka kaksi kertaa kolmen peräkkäisen tilikauden aikana hyvinvointialueiden rahoituksesta annetun lain (617/2021) 11 §:ssä tarkoitettua lisärahoitusta.

23.10.2025

Julkinen

Keski-Suomen hyvinvointialueen tarkastuslautakunta on kuvannut vuoden 2024 arviointikertomuksessa (taulukko 10) hyvinvointialueen arviointimenettelystä säädettyjen kriteereiden kehittymistä kahden ensimmäisen toimintavuoden osalta. Tarkastuslautakunta on arviointikertomuksessaan todennut, että hyvinvointialueen taloutta kuvaavat tunnusluvut täyttävät kaikki arviointimenettelylle asetetut kriteerit.

Arviointimenettelyn kriteerit	Tilinpäätös 2023	Tilinpäätös 2024
Hyvinvointialue ei ole kattanut taseeseen kertynyttä alijäämää 115 §:n 2 momentissa säädettyssä määräajassa.	alijäämä, -113 496 750 € poikkeama TA/TP, 19 030 883 €	alijäämä, -141 731 279 € poikkeama TA/TP, 16 588 470 €
Hyvinvointialueen konsernituloslaskelman vuosikatteen ja poistojen suhde on alle 80 % kaksi peräkkäistä tilikautta peräkkäin.	-191 %	-369 %
Konsernitilinpäätöksen laskennallinen lainanhoitokate on alle 0,8 kaksi tilikautta peräkkäin.	-1,0	-1,5
Hyvinvointialueelle on myönnetty 15 §:n ja 3 momentissa tarkoitettu lainanottovaltuus taikka kaksi kertaa kolmen peräkkäisen tilikauden aikana hyvinvointialueiden rahoituksesta annetun lain (617/2021) 11 §:ssä tarkoitettua lisärahoitusta.	0	0 Valtioneuvosto päätti vuoden 2024 lisälainanottovaltuudesta 21.12.2023, jonka suuruus oli 46 milj. euroa.

Taulukko 10. Arviointimenettelyn kriteerit.

Valtioneuvosto päättää vuosittain valtiovarainministeriön esityksestä hyvinvointialueen tilikausittaisen valtuuden määrästä pitkäaikaisen lainan ottamiseksi. Valtioneuvosto on päättänyt hyvinvointialueiden ja HUS-yhtymän vuoden 2025 lainanottovaltuuksista 6.6.2024. Valtioneuvoston päätöksen mukaan Keski-Suomen hyvinvointialueella ei ole lainanottovaltuutta. Keski-Suomen hyvinvointialue jätti valtiovarainministeriölle hakemuksen vuoden 2025 lainanottovaltuuden muuttamisesta 5.11.2024. Valtiovarainministeriö asetti päätöksen valmistelua varten valmisteluryhmän, johon kuuluivat valtiovarainministeriön, sosiaali- ja terveysministeriön, sisäministeriön edustajat sekä Keski-Suomen hyvinvointialueen edustajina konsernipalvelujen toimialajohtaja ja pysyvästi asiantuntijana talousjohtaja. Hyvinvointialuelain 123 §:n nojalla valtiovarainministeriö voi käynnistää arviointimenettelyn, jos hyvinvointialueelle on myönnetty lisälainanottovaltuus. Valmisteluryhmän esityksenä oli, että hyvinvointialueen lainanottovaltuus vuodelle 2025 oli 38,8 miljoonaa euroa, joka hyvinvointialueelle myönnettiin.

Valtiovarainministeriö voi käynnistää arviointimenettelyn joko hyvinvointialueissa säädettyin taloudellisin perustein tai sosiaali- ja terveysministeriön aloitteesta. Kolme hyvinvointialuetta täytti vuoden 2024 tilinpäätösten perusteella hyvinvointialuelain 123 §:ssä säädetty menettelyn käynnistämisen edellytykset. Valtiovarainministeriö tiedotti 17.6.2025 päätöksestään käynnistää arviointimenettelyn Itä-Uudenmaan, Keski-Suomen ja Lapin hyvinvointialueilla.

Arviointimenettelyn tarkoituksena on turvata hyvinvointialueen edellytykset järjestää asukkaiden tarvitsemat sosiaali-, terveys- ja pelastuspalvelut. Arviointimenettelyä varten valtiovarainministeriö asettaa

23.10.2025

Julkinen

arviointiryhmän, johon nimetään jäsenet hyvinvointialueelta, valtiovarainministeriöstä, sosiaali- ja terveysministeriöstä ja sisäministeriöstä. Arviointiryhmän puheenjohtajaksi valtiovarainministeriö nimeää hyvinvointialueesta ja ministeriöstä riippumattoman henkilön. Arviointiryhmät on nimetty elokuussa 2025 ja ne ovat aloittaneet työskentelyn syyskuussa 2025. Arviointiryhmä tekee ehdotukset hyvinvointialueen talouden tervehdyttämiseksi sekä sosiaali- ja terveyspalvelujen ja pelastustoimen järjestämisen edellytysten turvaamiseksi tarvittavista toimista.

Arviointimenettelyssä valtio ottaa ohjausvaltaa hyvinvointialueen talouteen, jolloin alueen itsehallintoa rajoitetaan. Arviointimenettelyn aikana hyvinvointialue ei saa omilla päätöksillään laajentaa palveluvalikoimaa. Arviointimenettely antaa hyvinvointialueelle lisää aikaa talouden tasapainottamiselle, mutta se ei tuo lisää rahaa.

Väliarviointia laadittaessa Keski-Suomen hyvinvointialueen arviointiryhmän nimeäminen on valmistunut. Kunta- ja alueministeri Anna-Kaisa Ikonen on 21.8.2025 asettanut Keski-Suomen hyvinvointialueen arviointiryhmän.

Keski-Suomen hyvinvointialue arviointiryhmä	
Puheenjohtaja, lääketieteen tohtori	Herrala Jaakko
Valtiovarainministeriö, hallitusneuvos	Jokinen Minna-Marja
Sosiaali- ja terveysministeriö, johtaja	Kaikko Kirsi
Sisäministeriö, strategia- ja ohjausyksikön johtaja	Snellman Tiina
Arviointiryhmän sihteeri ja pysyvä asiantuntija, hankepäälikkö	Nevala Hanna
Keski-Suomen hyvinvointialuejohtaja	Tollet Jan

Keski-Suomen hyvinvointialueen aluehallituksen⁵⁰ nimeämä arviointiryhmän jäsen on hyvinvointialuejohtaja Tollet ja hänen varajäsen sosiaali- ja terveyspalvelujen toimialajohtaja. Muita hyvinvointialueen asiantuntijoita arviointiryhmässä tulee olemaan aluehallituksen puheenjohtaja sekä konsernipalvelujen toimialajohtaja. Arviointiryhmän toimikausi päättyy 12.6.2026.

Tarkastuslautakunta tulee kokouksissaan kuulemaan arviointiryhmän jäseniä ja arvioi hyvinvointialueen talouden tasapainottamisen edistämistä.

⁵⁰ Keski-Suomen hyvinvointialue. Aluehallitus 24.6.2025 § 210.

23.10.2025

Julkinen

Tarkastuslautakunnan huomioid:

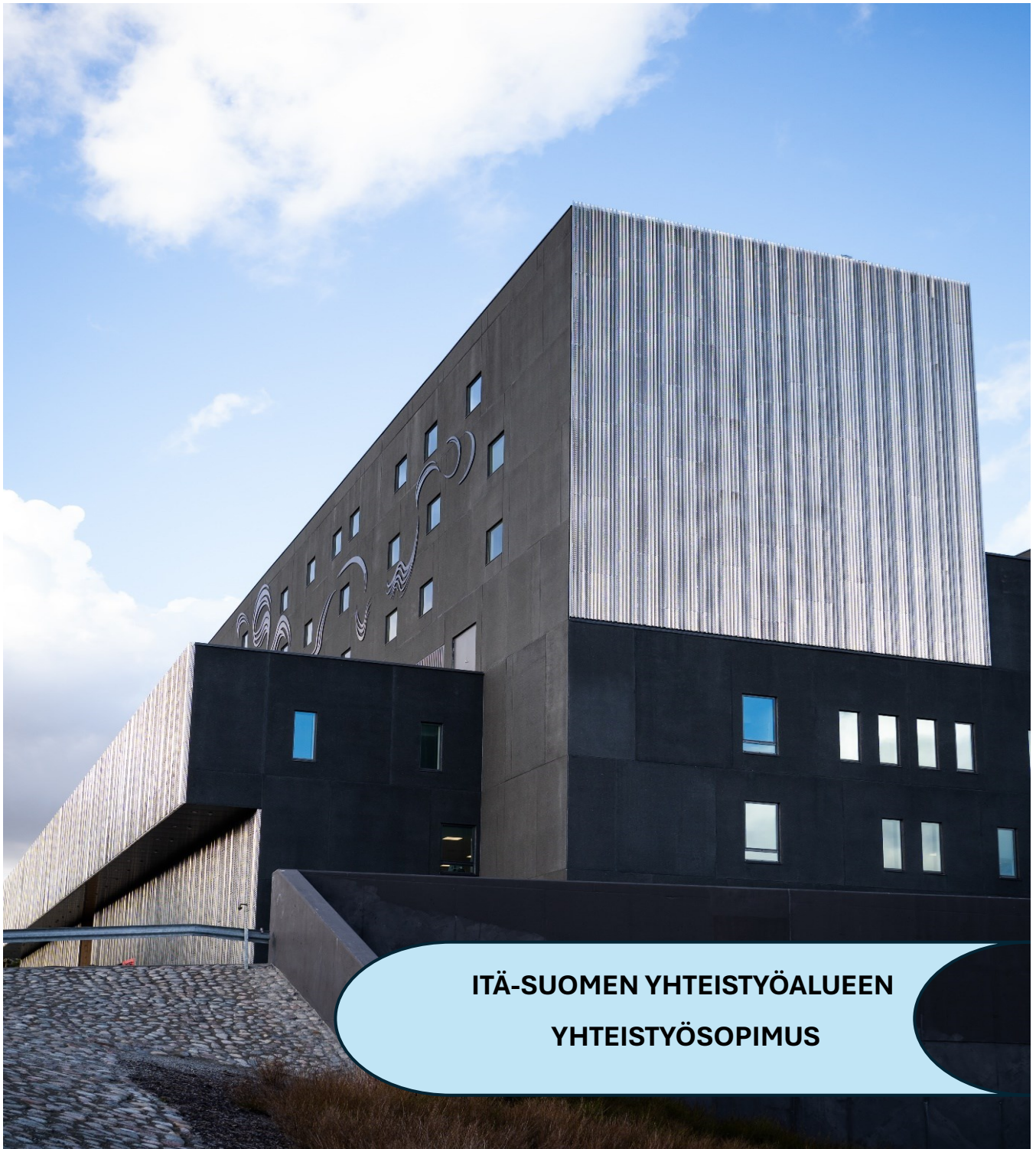
- Arviointimenettely tarjoaa hyvinvointialueelle arvokkaan avun palvelutarjonnan arvioinnissa talouden tervehdyttämiseksi.
- Arviointiryhmän toimikausi päättyy kesäkuussa 2026. Ajanjakso on tiivis ja sen puitteissa on pysyttävä toimimaan arviointiryhmän ehdotukset käytäntöön huomioiden.

Tarkastuslautakunta kysyy:

- Millä tavoin aluehallitus osallistuu arviointiryhmän työhön?
- Miten hyvinvointialue tulee tiedottamaan keskisuomalaisille arviointiryhmän toimenpide-esityksistä ja arviointimenettelyn etenemisestä?
- Miten arviointimenettely kytketään lautakuntien työskentelyyn?

23.10.2025

Julkinen



Kuva: Sairaala Novan rakennus. Keski-Suomen hyvinvointialue.

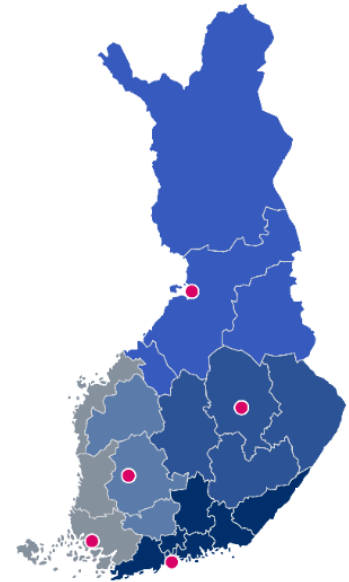
23.10.2025

Julkinen

9 ITÄ-SUOMEN YHTEISTYÖALUEEN YHTEISTYÖSOPIMUS

Sote-lainsäädännön perusteella Suomeen on muodostettu viisi yhteistyöaluetta eli YTA-aluetta, jolla kullakin on yliopistosairaalaa ylläpitävä hyvinvointialue. Itä-Suomen yhteistyöalue muodostuu Etelä-Savon, Keski-Suomen, Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon hyvinvointialueista. Alueet ovat tehneet valtioneuvostolle aloitteen⁵¹ nimen muuttamisesta Järvi-Suomen yhteistyöalueeksi. Vastausta aloitteeseen ei väliarviointia laadittaessa ole tullut.

Itä-Suomen yhteistyöalueen valtuustokausittain laadittava yhteistyösopimus hyväksyttiin aluevaltuustossa 17.9.2024 § 43. Keski-Suomen hyvinvointialueen verkkosivuilta yhteistyösopimus on saatavilla edellä mainitun kokouksen pöytäkirjan liitteenä luonnosversiona.



Lähde: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Yhteistyösopimuksen keskeisiä sisältöjä on hyvinvointialueen tiedotteen 22.8.2024 mukaan yhteishankintojen ja hankintayhteistyön lisääminen. Näillä toimilla on tarkoitus parantaa hankintojen vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta. Sopimuksen tarkoituksena on lisätä yhteistyötä varsinkin aine-, tarvike- ja tavarahankinnoissa sekä tukipalveluissa.

Yhteistyösopimuksen seurannasta ja toimeenpanosta vastaa johtoryhmä, johon kuuluvat hyvinvointialueiden aluehallitusten puheenjohtajat, hyvinvointialuejohtajat sekä strategia- ja konsernipalveluiden johtajat. Johtoryhmä raportoi sopimuksen toteutumisesta ja mahdollisista muutostarpeista aluehallituksille.

Valtakunnallisesti YTA-sopimuksien toteutumista seurataan ja arvioidaan vuosittain sosiaali- ja terveysministeriön (myöhemmin STM) ja alueiden välisissä neuvotteluissa. Tammikuussa 2025 itäisen YTA-alueen yhteistyöneuvottelussa STM⁵² on todennut, ettei nykyinen Itä-Suomen YTA-sopimus ole riittävältä osin sotejärjestämislain YTA-pykälien, niitä tarkentavan YTA-sopimusasetuksen ja muun sote-järjestämislain säädännön mukainen.

STM on maaliskuussa 2025 tehnyt ehdotuksen yhteistyöalueiden sopimusten päivittämisestä. Hallituksen puoliväliriihessä 2025⁵³ on kirjattu, että hyvinvointialueita ohjataan nykyistä laajempaan keskinäiseen työnjakoon, yhteistyöhön ja yhteensovittamiseen muun muassa ICT:n, ICT-häiriöhallinnan, kyberturvallisuuden sekä väestön harvoin tarvitsemien sosiaali- ja terveyspalvelujen osalta.

Hyvinvointialueen tiedotteen 29.4.2025 mukaan Itä-Suomen yhteistyöalueen johtoryhmä on käsitellyt huhtikuussa 2025 YTA-sopimuksen toimeenpanoa ja päivittämistä vastaamaan STM:n tarkempaa

⁵¹ Pohjois-Savon hyvinvointialue. Esitys Sosiaali- ja terveysministeriölle Itä-Suomen yhteistyöalueen nimen muuttamiseksi. Hallintopäätös. 3144/00.04.00/2024.

⁵² Sosiaali- ja terveysministeriö. Pöytäkirja 21.1.2025 Yhteistyöneuvottelu itäinen YTA-alue. VN/1036/2025.

⁵³ Valtioneuvosto. 23.4.2025. Hyvinvointialueita koskevat päätökset hallituksen puoliväliriihessä 2025.

23.10.2025

Julkinen

ohjeistusta. Kesäkuussa 2025 STM⁵⁴ julkaisi soveltamisohjeen koskien YTA-alueiden yhteistyösopimusten päivittämistä aiempaa konkreettisemmalle tasolle.

Arvioinnin tuloksena voidaan todeta, että aiemman yhteistyösopimuksen toimeenpano on osin edennyt aikataulun mukaisesti, sillä YTA-alueen johtoryhmä päätti antaa Keski-Suomen hyvinvointialueelle vastuun yhteistyöalueen laajuisen sosiaalialan osaamiskeskuksen valmistelusta. Keski-Suomen hyvinvointialueen aluehallitus hyväksyi 29.4.2025 § 136 sopimuksen Järvi-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen hallinnoinnista ja siihen liittyvästä sosiaalialan osaamiskeskuksen muodostamisesta.

YTA-alueen erikoissairaanhoidon työnjakoselvitys sen sijaan on edelleen kesken. Väestön ikääntymisen myötä esimerkiksi silmätautien ja tekonivelkirurgian tarve lisääntyy, joiden hoitamista henkilöstöpula ja kireä taloudellinen tilanne haastavat. Keski-Suomen hyvinvointialue on tiedottanut marraskuussa 2024 Itä-Suomen yhteistyöalueen laativan erikoissairaanhoidon työnjakoselvityksen uusien kustannusvaikuttavien, nopeasti käyttöön otettavien toimintamallien löytämiseksi.



Yhteistyösopimuksen tavoitteena on myös pelastustoiminnan aiempaa tiiviimpi yhteensovittaminen. Pelastuslain 34 §:n⁵⁵ pelastustoiminnan yhteistyön järjestämisestä vastaavan pelastuslaitoksen pelastusviranomainen (Pohjois-Savo) voi yhteistyöalueella ottaa tilanteen johtaaksensa, mikäli se on välttämätöntä yhteistyöalueen puitteissa tapahtuvan pelastustoiminnan yhteensovittamiseksi. Itä-Suomen yhteistyöalueen pelastustoiminnan tilanne- ja johtokeskus (myöhemmin ITÄ JOKE) aloitti valtioneuvoston asetuksen⁵⁶ mukaisen toimintansa uudessa muodossa 31.3.2025 yhtenä viidestä Suomen 24/7 yhteyspisteestä yhteistyöviranomaisten ja muiden sidosryhmien suuntaan. ITÄ JOKE seuraa toimintaympäristössään tapahtuvia muutoksia, joka mahdollistaa etupainotteisen varautumisen häiriötilanteisiin. ITÄ JOKE myös tukee pelastustoiminnan johtamista muun muassa keräämällä tarvittavaa tietoa pelastustoiminnan tilannekuvan muodostamiseksi ja päätöksen teon tueksi.



Lähde: Pelastustoimi. Pohjois-Savo.

⁵⁴ Sosiaali- ja terveysministeriö. Ohjausasiakirja. VN/8128/2025/.

⁵⁵ Pelastuslaki 379/2011

⁵⁶ Valtioneuvoston asetus 145/2024

23.10.2025

Julkinen

Tarkastuslautakunnan huomiot:

- Itä-Suomen yhteistyöalueen johtoryhmän toiminnasta tiedottaminen on hyvinvointialueella ollut vähäistä.
- Yhteistyöalueella on ripeästi haettava yhteisiä ratkaisuja potilaiden hoitoon pääsyn turvaamiseksi varsinkin niillä erikoisaloilla, joissa kiireetön hoitoon pääsy ei toteudu lain vaatimalla tavalla.
- Yhteistyösopimuksen vaikuttavuutta hankintoihin tulee edelleen vahvasti edistää.

Tarkastuslautakunta kysyy:

- Mikä Itä-Suomen yhteistyöalueen tilanne marraskuussa 2024 aloitetulla erikoissairaanhoidontyönjakoselvityksellä on?
- Miten hyvinvointialue edistää YTA-sopimuksen sisältöä?
- Millä tavoin ICT-järjestelmähankinnoissa ja -johtamisessa on huomioitu YTA-yhteistyö?
- Miten hyvinvointialue huomioi kesäkuussa 2025 julkaistun Sosiaali- ja terveysministeriön YTA-sopimisen soveltamisohjeen palveluverkkouudistuksessa?
- Miten hyvinvointialue on mukana ITÄ-JOKEN osalta YTA-sopimisen soveltamisohjeen suunnittelussa ja toimeenpanossa?
- Miten Itä-Suomen yhteistyöalueen johtoryhmän toiminnasta viestitään aluevaltuustolle ja kuntalaisille?
- Miten yhteistyön aikaansaamien muutosten kustannusvaikutukset on huomioitu?

23.10.2025

Julkinen

puheenjohtajiston allekirjoitukset
Jyväskylässä 23.10.2025

Emilia Koikkalainen
tarkastuslautakunnan puheenjohtaja

Jenni Suutari
tarkastuslautakunnan varapuheenjohtaja