



Arviointikertomus 2025

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen aluevaltuustolle

Tarkastuslautakunta

Itä UUSIMAA
Östra NYLAND

Hyvinvointialue
Välfärdsområde

Sisällysluettelo

Arviointikertomus 2025

1	Puheenjohtajan katsaus	4
2	Tarkastuslautakunta	5
2.1	Tarkastuslautakunnan tehtävät ja kokoonpano	5
2.2	Arviointityö	6
2.3	Tilintarkastus	7
2.4	Sidonnaisuusilmoitusten valvonta	7
3	Sitovien tavoitteiden arviointi	8
3.1	Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen organisaatiomalli ja strategiat	8
3.2	Sitovien tavoitteiden toteutuminen ja arviointi	11
4	Taloudellisten tavoitteiden arviointi	21
4.1	Käyttötalousosan toteutuminen	22
4.2	Tuloslaskelman ja rahoituksen toteutuminen sekä taloudellinen asema	25
4.2	Investointiosan toteutuminen	29
4.3	Talouden tasapaino ja tuottavuusohjelma	30
5	Toiminnan arviointi	36
5.1	Arviointimenettelyn käynnistyminen ja eteneminen	36
5.2	Sote-järjestelmän muutosjohtaminen ja johtamiskyvykkyys, toimeenpanojen vaikuttavuus	37
6	Sisäinen valvonta ja riskienhallinta	39
7	Edellisen vuoden arviointikertomuksen käsittely	40
8	Yhteenveto ja suositukset	41
9	Arviointikertomuksen allekirjoitukset	43

1 Puheenjohtajan katsaus

Itä-Uudenmaan hyvinvointialue toimii tilanteessa, jossa julkisen talouden paineet, väestön palvelutarpeiden kasvu sekä sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteelliset haasteet kohdistuvat samanaikaisesti hyvinvointialueiden toimintaan. Hyvinvointialueen arviointimenettely on vakava viesti siitä, että toiminnan, talouden ja johtamisen kokonaisuutta on tarkasteltava aiempaa järjestelmällisemmin. Samalla se tarjoaa mahdollisuuden arvioida toimintatapoja uudelleen ja rakentaa entistä vaikuttavampaa, yhtenäisempää ja taloudellisesti kestävämpää palvelujärjestelmää.

Kun toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja käytettävissä olevat resurssit ovat rajalliset, korostuu tiedolla johtamisen merkitys. J. K. Paasikiven tunnetun ajatuksen mukaan tosiasioiden tunnistaminen on viisauden alku. Tosiasioita ei kuitenkaan voida tunnustaa, ellei niitä ensin tunnusteta. Toiminnan johtaminen edellyttää kattavaa ja ajantasaista tietoa siitä, miten palvelut toimivat, mitä ne maksavat ja millaisia vaikutuksia niillä saavutetaan. Ellei nykytilaa tunneta riittävällä tarkkuudella, toiminnan kehittäminen jää helposti yksittäisten havaintojen tai oletusten varaan.

Talouden näkökulmasta tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että hyvinvointialueella kyetään siirtymään määrärahojen hallinnasta toiminnan vaikuttavuuden johtamiseen. Pelkkä resursien vähentäminen nykyisillä toimintatavoilla ei välttämättä johda toiminnan tehostumiseen, vaan heikentää pahimmillaan palveluiden laatua ja kasvattaa kustannuksia pitkällä aikavälillä. Kestävät ratkaisut syntyvät toiminnan rakenteita, prosesseja ja palveluketjuja kehittämällä.

Muutoksen toteuttaminen edellyttää myös henkilöstön osallistamista ja avointa yhteistyötä. Hyvinvointialueen henkilöstöllä on merkittävä määrä käytännön kokemukseen perustuvaa tietoa siitä, missä toiminnan pullonkaulat ja kehittämismahdollisuudet sijaitsevat. Toiminnan jatkuva parantaminen onnistuu parhaiten silloin, kun henkilöstö osallistuu kehittämiseen ja kun päätöksenteko perustuu yhteisesti tunnistettuihin tosiasioihin.

Tarkastuslautakunta korostaa toiminnan systemaattisen mittaamisen merkitystä. Mittaamisen tarkoituksena ei ole lisätä hallinnollista kuormitusta, vaan tuottaa relevanttia tietoa siitä, eteneekö toiminta kohti asetettuja tavoitteita. Erittäin tärkeää on tunnistaa toiminnan kannalta kriittiset tekijät ja seurata niiden kehitystä jatkuvasti. Mittareiden tulee tukea päätöksentekoa ja auttaa tunnistamaan ongelmien taustalla olevia juurisyitä pelkkien oireiden sijaan.

Arviointimenettelyn aikana hyvinvointialueen kyky uudistua, tehdä tarvittavia päätöksiä ja toimeenpanna muutoksia korostuu entisestään. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että päätöksenteossa säilyy realismi, avoimuus ja pitkäjänteisyys. Muutosten vaikutukset eivät synny hetkessä, mutta ilman määrätietoista johtamista niitä ei synny riittävästi.

Tarkastuslautakunta on valmistellut arviointikertomustaan hyvässä yhteistyössä viranhaltijoiden, luottamushenkilöiden ja asiantuntijoiden kanssa. Lautakunta kiittää hyvinvointialueen henkilöstöä, viranhaltijoita sekä kaikkia arviointityöhön osallistuneita yhteistyöstä ja avoimuudesta.

Juha Kittilä

Tarkastuslautakunnan puheenjohtaja

2 Tarkastuslautakunta

2.1 Tarkastuslautakunnan tehtävät ja kokoonpano

Tarkastuslautakunta on suoraan aluevaltuuston alainen lakisääteinen toimielin, jonka tehtävistä on säädetty hyvinvointialueesta annetun lain 125 §:ssä. Tarkastuslautakunnan tehtävänä on

- valmistella aluevaltuuston päätettävät hallinnon ja talouden tarkastusta koskevat asiat.
- arvioida, ovatko aluevaltuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet hyvinvointialueella ja hyvinvointialuekonsernissa toteutuneet.
- arvioida, onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla.
- tarpeen mukaan arvioida talouden tasapainotuksen toteutumista tilikaudella sekä taloussuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden ja toimenpiteiden riittävyttä talouden tasapainotuksen kannalta.
- lautakunta huolehtii hyvinvointialueen ja sen tytäryhteisöjen tarkastuksen yhteensovittamisesta.
- lautakunta valvoo, että 89 §:ssä säädettyä velvollisuutta ilmoittaa sidonnaisuuksista noudatetaan, ja saattaa ilmoitukset aluevaltuuston tiedoksi.
- lautakunnan tehtävänä on valmistella aluehallitukselle esitys tehtäviään koskeviksi hallintosäännön määräyksiksi sekä arvioinnin ja tarkastuksen talousarvioksi.

Aluevaltuusto nimesi 3.6.2025 tarkastuslautakunnan toimikaudeksi vuosille 2025–2029. Aluevaltuusto valitsi tarkastuslautakuntaan toimikautensa ajaksi 13 jäsentä ja kullekin henkilökohtaisen varajäsenen sekä valitsi yhden jäsenistä puheenjohtajaksi ja yhden varapuheenjohtajaksi.

Varsinainen jäsen	Henkilökohtainen varajäsen
Juha Kittilä, puheenjohtaja	Tuure Fyhr
Johanna Aaltonen, varapuheenjohtaja	Leena Sorjonen
Erkki Naumanen	Mikko Maukonen
Johan Söderberg	Oscar Lökfors
Chi Weckström	Laura Günsberg-Sandström
Sanna Kivineva	Eeva Puromies
Kristian Forsman	Juho-Matti Nirvi
Tuomas Alaterä	Ritva Tarvainen
Amanda Raunio 25.3.2026 asti, josta alkaen Sharie Sveholm	Maria Grundström
Katri Haverinen	Tiina Sinkkonen
Hannu Ollikainen	Simon Sällström
Mirja Suhonen	Teija Virtanen
Mies Blomqvist	Esa Kantee

2.2 Arviointityö

Tarkastuslautakunnan tehtävänä on arvioida vuosittain ovatko aluevaltuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet hyvinvointialueella ja hyvinvointialuekonsernissa toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Vuoden 2025 arvioinnin kohteena ovat olleet:

- Sitovat toiminnan tavoitteet
- Toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet
- Talouden tasapaino ja talouden tasapainottamistoimenpiteiden toteutumisen arviointi ja tuottavuuden parantaminen, sekä talousvastuun jakautuminen organisaatiossa
- Arviointimenettelyn käynnistyminen ja eteneminen
- Sote-järjestelmän muutosjohtaminen ja johtamiskyvykyys, sekä toimeenpanojen vaikuttavuus

Tarkastuslautakunta on kokoontunut arviointivuoden 2025 aikana yhteensä 12 kertaa. Viisi kertaa syksyllä 2025 ja seitsemän kertaa keväällä 2026. Tarkastuslautakunta on arviointia varten tutustunut hallinnon asiakirjoihin, talouden raportointeihin sekä kuullut muun muassa seuraavia henkilöitä:

- 25.9.2025 Hallintopäällikkö Lilian Andergård-Stenstrand
- 25.9.2025, 22.1.2026 vastuullinen tilintarkastaja JHT, KHT Mikko Luoma
- 21.10.2025 Aluevaltuuston puheenjohtaja Heikki Vestman
- 21.10.2025 Aluehallituksen puheenjohtaja Kaj Lindqvist
- 21.10.2025, 17.3.2026 Hyvinvointialuejohtaja Max Lönnqvist
- 21.10.2025 Sisäinen tarkastaja Juho Saarinen
- 13.11.2025 Sosiaali- ja terveysjohtaja Annika Immonen
- 13.11.2025 Perhe- ja sosiaalipalveluiden vastuualuejohtaja Hanna Kaunisto
- 13.11.2025 Yhteiset terveyspalvelut vastuualuejohtaja Carita Schröder
- 13.11.2025 Ikäntyneiden palvelut vastuualuejohtaja Kirsi Oksanen
- 16.12.2025, 17.3.2026 Talousjohtaja Minna Sévon
- 16.12.2025, 28.4.2026 Arviointiryhmän puheenjohtaja Hannu Leskinen
- 22.1.2026 Konsernipalvelujohtaja Anneli Lehtimäki
- 22.1.2026 FCG johtava asiantuntija Heli Takamäki
- 15.4.2026 Palvelussuhdepäällikkö Karl-Johan Wickström
- 26.5.2026 Vastuullinen tilintarkastaja JHT, KHT Outi Koskinen

Tarkastuslautakunnan arvioinnin tulokset raportoidaan vuosittain aluevaltuustolle osoitetussa arviointikertomuksessa. Ennen arviointikertomuksen valmistumista tarkastuslautakunta voi antaa aluevaltuustolle tarpeelliseksi katsomiaan selvityksiä. Tarkastuslautakunta voi raportoida vuoden aikana aluevaltuustolle myös muista merkittävistä havainnoista.

2.3 Tilintarkastus

Aluevaltuusto valitsi 20.6.2023 § 79 tilintarkastajaksi KPMG Oy:n tilikausille 2023–2026 kahden vuoden optiolla. Päävastuullisena tilintarkastajana on toiminut JHT, KHT Mikko Luoma ja JHT, KHT Outi Koskinen. Tarkastuslautakunnan sihteerinä JHT, KHT Anne Salminen ja HT, JHT Anna-Pauliina Suhonen.

2.4 Sidonnaisuusilmoitusten valvonta

Tarkastuslautakunnan tehtävänä on hyvinvointialueesta annetun lain mukaan valvoa, että 89 §:ssä säädettyä velvollisuutta ilmoittaa sidonnaisuuksista noudatetaan, ja saattaa ilmoitukset aluevaltuuston tiedoksi. Hyvinvointialueen luottamushenkilön ja viranhaltijan on tehtävä sidonnaisuusilmoitus johtotehtävistään ja luottamustoimistaan elinkeinotoimintaa harjoittavissa yrityksissä ja muissa yhteisöissä, merkittävästä varallisuudestaan sekä muistakin sidonnaisuuksista, joilla voi olla merkitystä luottamus- ja virkatehtävien hoitamisessa. Velvollisuus ilmoittaa sidonnaisuuksista koskee aluehallituksen jäseniä, aluevaltuuston ja lautakunnan puheenjohtajaa ja varapuheenjohtajia, hyvinvointialuejohtajaa sekä aluehallituksen ja lautakunnan esittelijää. Ilmoitus on tehtävä kahden kuukauden kuluessa siitä, kun henkilö on tehtäväänsä valittu. Henkilön on myös viivytyksettä ilmoitettava sidonnaisuuksissa tapahtuneet muutokset.

Tarkastuslautakunta on käsitellyt vuoden 2025 aikana sidonnaisuusilmoituksia ja päättänyt saattaa aluevaltuustolle tiedoksi saadut sidonnaisuusilmoitukset 16.12.2025. Sidonnaisuusrekisterin tiedot on julkaistu hyvinvointialueen verkkosivuilla.

3 Sitovien tavoitteiden arviointi

3.1 Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen organisaatiomalli ja strategiat

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen organisaatiomalli ja johtamisjärjestelmä hyväksyttiin aluevaltuustossa 14.6.2022 ja on ollut voimassa 1.1.2023 alkaen. Organisaatiomalli päivitettiin 1.12.2025. Hallintosääntö hyväksyttiin aluevaltuustossa 8.3.2022 (4 §), jota on sen jälkeen muutettu ja täsmennetty useita kertoja. Hallintosäännössä on määritelty tarkemmin muun muassa hyvinvointialueen hallinnon ja toiminnan järjestämisestä sekä päätöksenteko- ja kokousmenettelyistä.¹



Kuva 1. Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen päivitetty organisaatiomalli 1.12.2025 alkaen²

Hyvinvointialuestrategia

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen aluevaltuusto hyväksyi kokouksessaan 1.11.2022 hyvinvointialuestrategian vuosille 2022–2026. Hyvinvointialuestrategia on alueen ylin toimintaa ohjaava asiakirja, jonka avulla aluevaltuusto on määritellyt hyvinvointialueen johtamisen ja kehittämisen raamit ja jolla aluevaltuusto pyrkii vastaamaan hyvinvointialueen haasteisiin. Strategiassa viisiä on kuvattu onnistumisen kautta ja kohdistuu asiakkaisiin ja palveluihin, toimintatapoihin ja yhteistyöhön, henkilöstöön sekä talouteen. Arvoina ovat yhdenvertaisuus, ihmislähtöisyys, osallisuus, rohkeus ja vastuullisuus. Lisäksi strategiassa on määritelty kriittiset menetystekijät, niiden mittareihin esimerkkejä ja strategiset aloitteet, jotka kohdistuvat seuraaviin neljään eri osa-alueeseen³.

- *Palveluiden laatu, saatavuus ja jatkuvuus*
- *Perus- ja erikoistason sekä sosiaali-, terveys- ja pelastuspalvelujen integraatio*
- *Hallittu kustannuskehitys ja vaikuttava toiminta*
- *Osaava, hyvinvoiva ja riittävä henkilöstö*

¹ Hallintosääntö 1:1 §, aluevaltuusto 20.5.2025, 27 §

² Tilinpäätös 2025: 16

³ Itä-Uudenmaan hyvinvointialuestrategia 2022-2026

Palvelustrategia

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen palvelustrategia 2023–2026 on osa hyvinvointialuestrategiaa ja hyväksyttiin aluevaltuustossa 12.12.2023 (136 §). Palvelustrategian tavoitteet on tiivistetty kolmeen kehityskärkeen ja lisäksi on määritelty alatavoitteet, mitä halutaan saada aikaiseksi sekä toimenpiteitä ja keinoja, joilla tavoite saavutetaan. Kärkien yhteydestä myös tuottavuuteen on koottu toimenpiteitä tuottavuuden parantamiseksi. Kehityskärjet ovat⁴

1. *Asiakas palvelun keskiössä*
2. *Laadukkaat, yhdenvertaiset ja saavutettavat palvelut*
3. *Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö palvelutuotannon mahdollistajana.*

Palvelustrategiassa on määritelty kehityskärkien tärkeimmiksi tavoitteiksi

- *Tarpeenmukainen nopea ja suoraviivainen oikeaan palveluun pääsy sekä asian hoito*
- *Alueellisesti yhtenäinen ja toiminnallisesti integroitu palvelutuotanto*
- *Palvelutuotantoa vahvistava riittävä, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö sekä kestävä johtaminen*

Henkilöstöstrategia

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen ensimmäinen henkilöstöstrategia hyväksyttiin aluehallituksessa 26.1.2023, minkä jälkeen sitä on päivitetty kattamaan vuodet 2024–2025. Tämä vuosille 2024–2025 laadittu päivitys on edelleen hyvinvointialueen tuorein henkilöstöstrategia. Henkilöstöstrategian mittareiden avulla seurataan erityisesti osaamisen kehittämistä, työhyvinvointia, johtamisen laatua sekä henkilöstön sitoutumista organisaatioon.

Muut toimintaa ohjaavat strategiat ja päätökset

Muita keskeisiä strategioita ovat Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen pelastuslaitoksen palvelutasopäätös, joka on osa hyvinvointialuestrategiaa (aluevaltuusto 17.10.2023), HUS-järjestämissopimus (aluevaltuusto 6.6.2023), kiinteistöstrategia 2023–2026 (aluehallitus 21.12.2023), talousarvio ja taloussuunnitelmat sekä talouden tasapainottamissuunnitelmana oleva tuottavuusohjelma. Näitä käsitellään arviointikertomuksen muissa luvuissa tarkemmin.

Tarkastuslautakunnan arvio

Itä-Uudenmaan hyvinvointialue mittaa arvojensa, yhdenvertaisuuden, ihmislähtöisyyden, osallisuuden, rohkeuden ja vastuullisuuden toteutumista strategisiin tavoitteisiin liitetyillä mittareilla. Arvoja seurataan esimerkiksi palveluiden saatavuuden, asiakas- ja henkilöstökokemuksen, osallistumisen sekä työhyvinvoinnin kautta.

Arvoihin perustuvat strategiat voivat vahvistaa organisaation yhteistä toimintakulttuuria ja suunnata päätöksentekoa, mutta niihin liittyy myös riskejä. Tarkastuslautakunta korostaa, että toiminnan todellisten pullonkaulojen, haasteisiin liittyvien juurisyiden ja suorituskykyongelmien systemaattisen analysoinnin ja ratkaisemisen tulee olla organisaation kehittämisen keskiössä. Strategisen johtamisen tulee perustua mitattavaan tietoon, toiminnan vaikuttavuuteen ja jatkuvaan parantamiseen eikä pelkästään yleisluonteisten arvojen tai niihin liittyvien tavoitteiden korostamiseen. Riskinä on, että esimerkiksi ihmislähtöisyyden, osallisuuden tai rohkeuden kaltaiset arvot alkavat ohjata keskustelua tavalla, jossa kriittisten ongelmien käsittelyä vältellään, koska se voidaan kokea arvojen vastaisena tai organisaatiokuvaa heikentävänä.

⁴ Palvelustrategia 2023–2026

Toiminnan kehittäminen edellyttää mitattavaa tietoa, läpinäkyvää suorituskäytännön arviointia, poikkeamien tunnistamista sekä kykyä tehdä myös vaikeita priorisointeja ja korjaavia päätöksiä. Mikäli kehittämisessä ei riittävästi keskitytä toiminnan vaikuttavuuteen ja haasteiden ratkaisemiseen, voi strateginen keskustelu etäännyä käytännön toiminnan todellisista ongelmista.

3.2 Sitovien tavoitteiden toteutuminen ja arviointi

Hyvinvointialueesta annetun lain 115 § mukaan taloussuunnitelmassa hyväksytään hyvinvointialueen ja hyvinvointialuekonsernin toiminnan ja talouden tavoitteet. Tavoitteiden on toteutettava hyvinvointialuestrategiaa. Toimintakertomuksessa on myös esitettävä selvitys aluevaltuuston asettamien toiminnan ja talouden tavoitteiden toteutumisesta hyvinvointialueella ja hyvinvointialuekonsernissa (Hyvinvointialuelaki 119 §).

Aluevaltuusto on hyväksynyt 10.12.2024 vuoden 2025 talousarvion, jossa on asetettu 11 aluevaltuustoon nähden sitovaa tavoitetta, jotka jakautuvat palveluihin (7 tavoitetta), henkilöstöön (2 tavoitetta) ja talouteen (2 tavoitetta).

Tarkastuslautakunnan tehtävänä on arvioida, ovatko aluevaltuuston asettamat toiminnan tavoitteet toteutuneet sekä onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla (laki hyvinvointialueesta 125 §). Tarkastuslautakunta on arvioinut sitovien tavoitteiden toteutumista tilinpäätöksessä esitettyjen arvioiden pohjalta sekä muun arvioinnin perusteella. Arvioinnissa käytetty seuraavia värejä havainnollistamaan arviota:

- Tavoitetaso saavutettu ● Tavoitetasoa ei saavutettu ●
 Tavoitetaso osittain saavutettu Toteutumista ei voida arvioida

Strategian kärkien toteutuminen

Strategian tavoite	Vuosikohtaiset sitovat tavoitteet	Toimenpide	Tavoitteen mittari	Tavoitetaso	2023	2024	2025	Toteuma
Strategian kärki: Palvelujen laatu, saatavuus ja jatkuvuus								
Palvelut ovat laadukkaita. Niihin pääsee nopeasti ja joustavasti. Etä-, mobiili- ja digipalvelut sekä lähipalvelut toimivat hyvin ja saumattomasti.	Laatujärjestelmää hyödynnetään toiminnan kehittämisessä	Palveluyksiköt toteuttavat itsearvioinnin vuosittain ja kehittävät toimintaa itsearvioinnin perusteella	Itsearviointitoteutuu	95 %	ei käytössä vuonna 2023	65 %	58 %	●
	Asiakaspalautetta hyödynnetään toiminnan kehittämisessä	Asiakastytyväisyys: tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen	Asiakaskokemusta mitataan ja tyytyväisyystaso on korkea	80 % asiakkaista on tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä	-64	-49,6	38	●
	Lakisääteisyys toteutuu 100 %	Toteumaa seurataan säännöllisesti ja poikkeamiin reagoidaan	Kiireettömään hoitoon pääsy COCI-indeksi	COCi lääkärit vähintään 0,45 COCi hoitajat vähintään 0,30	0,34 0,14	0,36 0,16	0,37 0,18	● ●
	Lakisääteisyys toteutuu 100 %	Toteumaa seurataan säännöllisesti ja poikkeamiin reagoidaan	Palvelutarpeen arvioinnin määräjat	100 %	-	-	Kyllä	●

Kuva 2. Strategian kärki: Palvelujen laatu, saatavuus ja jatkuvuus. ⁵

Tarkastuslautakunnan arvio

Tarkastuslautakunta toteaa, että mitattaessa palveluyksiköiden itsearvioinnin toteutumisprosenttia jää epäselväksi, kuinka toiminta kehittyy itsearviointien havaintojen perusteella. Tarkastuslautakunta toteaa myös, että itsearviointien järjestäminen ei ole tulosten perusteella systemaattista.

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen asiakaspalautejärjestelmä hyödyntää Roidu-palvelua, jonka kautta kerätään palautetta palvelu- ja toimipistekohtaisten QR-koodien sekä verkkosivujen kautta. Palautetta voi antaa myös tekstiviestikyselyillä, ja järjestelmä kattaa sosiaali-, terveys-

ja pelastuspalvelut. Asiakaskokemusta mitataan kansainvälisellä NPS-suositeluindeksillä (Net Promoter Score).

Asiakastyytyväisyydessä vuosi 2025 on merkittävästi parempi kuin vuodet 2023 ja 2024. NPS-arvon nousu vuoden 2024 tasosta (2024: -49,6 ja 2025: 38) on poikkeuksellisen suuri parannus (+87,6 pistettä). Vuoden 2024 tulos heijasteli tilannetta, jossa tyytymättömiä asiakkaita oli huomattavasti enemmän kuin suosittelevia, kun taas vuoden 2025 tulos osoittaa enemmistön olevan tyytyväisiä. Asiakastyytyväisyyden tavoitteissa on esitettyjen tulosten perusteella saavutettu huomattavaa parannusta. Arvioinnissa on kuitenkin hyvä huomioida, että näin suuri parannus vaatii analyysia siitä, onko mittaus tapa tai vastaajajoukko muuttunut vertailuvuosien välillä, jotta tulos olisi vertailukelpoinen.

Hoitajavastaanottojen osalta COCI-indeksi on kehittynyt myönteisesti: vuoden 2025 arvo on 0,18, kun se aiempina vuosina oli 0,14 (2023) ja 0,16 (2024). Kehityksestä huolimatta tilanne on kriittinen suhteessa tavoitetasoon (0,30). Toteuma jää merkittävästi tavoitteesta, mikä viittaa siihen, että hoitajien toteuttaman hoidon jatkuvuus toteutuu selvästi lääkäripalveluita heikommin. Toteuma vastaa suurin piirtein maan keskiarvoa, joka on Sotkanetin tietojen mukaan vaihdellut välillä 0,15–0,20. Tarkastuslautakunta toteaa, ettei COCI-indeksi mittaa kiireettömään hoitoon pääsyä.

Vaikka hoidon jatkuvuus Itä-Uudenmaan hyvinvointialueella osoittaa nousevaa trendiä ja on kansallisessa vertailussa hyvällä tasolla, vuoden 2025 tavoitteita ei saavutettu. Erityisesti hoitajajatkuvuuden ja lääkärijatkuvuuden vahvistamiseksi tarkastuslautakunta suosittelee seuraavia toimenpiteitä:

1. **Omatiimimallin vakiinnuttaminen:** Jatketaan JATKUMO-hankkeen mukaista kehitystä, jossa jokaiselle asiakkaalle – erityisesti monisairaille – nimetään vastuuhoitaja ja -lääkäri hoidon pirstaloitumisen ehkäisemiseksi.
2. **Hoitajien koordinaatiovastuun lisääminen:** Vahvistetaan hoitajien roolia hoidon koordinaattoreina, jotta hoidon jatkuvuus säilyy lääkärivaihdoksista huolimatta.
3. **Henkilöstön pysyvyyden tukeminen:** Henkilöstön vaihtuvuus on suurin este hoidon jatkuvuudelle.
4. **Digitaalisten palveluiden integrointi:** Ohjataan etäasiointi ensisijaisesti asiakkaan omalle tiimille, jotta digitaaliset kanavat tukevat hoidon jatkuvuutta.
5. **Hoidon vaikuttavuuden mittarit:** toimenpiteiden vaikutuksia tulisi tarkastuslautakunnan mukaan seurata säännöllisesti osana alueen tietojohtamista. COCI-indeksin nousun ja kustannusten välistä yhteyttä voitaisiin arvioida esimerkiksi seuraavilla mittareilla:
 - **Päivystyskäyntien määrän kehitys:** Seurataan, vähentääkö parantunut jatkuvuus omatiimeissä hakeutumista kalliimpaan päivystyshoitoon (erityisesti monisairaiden kohdalla).
 - **Lähetteidien ja tutkimusten kohdentuminen:** Arvioidaan, johtaako potilaan tunteminen tarpeettomien diagnostisten tutkimusten ja erikoissairaanhoidon lähetteidien vähentymiseen.

- **Hoidon oikea-aikaisuus:** Mitataan, pystytäänkö hoitosuhteen jatkuvuudella edistämään paranemista, mikä vähentää raskaiden ja kalliiden hoitajaksojen tarvetta.
- **Henkilöstökustannusten stabiloituminen:** Analysoidaan, miten vakituisen henkilöstön pysyvyyden parantuminen ja vuokratyövoiman tarpeen väheneminen vaikuttavat perusterveydenhuollon kokonaiskustannuksiin.

Strategian tavoite	Vuosikohtaiset sitovat tavoitteet	Toimenpide	Tavoitteen mittari	Tavoitetaso	2023	2024	2025 Toteuma	
Strategian kärki: Palvelujen laatu, saatavuus ja jatkuvuus								
Palveluita järjestettäessä hyödynnetään monituottajamallia. Yhteistyö on tiivistä kolmannen sektorin ja yksityisten palveluntuottajien kanssa.	Sopimusvalvonta ja reklamaatiot tuottavat säästöä	Sopimusvalvontaa toteutetaan	Sopimusvalvonta; raportoitujen laatupoikkeamien määrä	Reklamaatioryhmä kokoontuu säännöllisesti	Reklamaatioryhmää ei vielä perustettu	Reklamaatioiden määrä kasvaa edelleen. Vuoden aikana reklamaatioryhmä kokoontunut 9 kertaa.	Reklamaatioiden määrä kasvaa edelleen. Tiiviimpi yhteistyö palveluntuottajien kanssa tuottaa säästöä.	
Terveysteknologiaa hyödynnetään monipuolisesti elämänlaadun parantamiseksi ja hoitopolkujen tehostamiseksi	Etäasioinnin osuus kaikista palveluista on 35 %	Etäasiointi mahdollistetaan •Dma Perhe •Terapia-navigaattori •Hyvä-Digi •Sähköinen ajanvaraus •Sähköiset lomakkeet	Etävastaanottojen osuus (%) (pitäisi olla etäasioinnin osuus)	Asioiminen digitaalisissa kanavissa lisääntyy	Etävastaanottojen määrä: 119 HyVä-digin asiointit 10992 Navigaattoripalvelut 235 Sähköinen ajanvaraus: ei dataa Sähköiset lomakkeet: 4240 Etäasioinnin osuus 32,9%	Etävastaanottojen määrä: 743 HyVä-digin asiointit: 42704 Navigaattoripalvelut: 2060 Sähköinen ajanvaraus: 1877 Sähköiset lomakkeet: 8079 Etäasioinnin osuus: 35,3%	Etävastaanottojen määrä: 1999 HyVä-digin asiointit: 52221 Navigaattoripalvelut : 2469 Sähköinen ajanvaraus: 9006 Sähköiset lomakkeet: 12482 Etäasioinnin osuus: 34,5% Omaperheen käyttö jäänyt erittäin vähäiseksi. Kustannustehottomuuden vuoksi palvelusta on päätetty luopua v.2026 alussa.	

Kuva 3. Strategian kärki: Palvelujen laatu, saatavuus ja jatkuvuus. ⁶

Tarkastuslautakunnan arvio

Sopimusvalvonnan kehittämistä on jatkettu, ja reklamaatioiden käsittelyä on toteutettu systemaattisesti yhteistyössä palveluntuottajien kanssa. Tarkastuslautakunta katsoo kuitenkin, että sopimusvalvonnan menettelytapoja, raportointia ja vaikuttavuuden seurantaan tulee edelleen yhdenmukaistaa, jotta palveluiden laadunhallinta ja valvonnan läpinäkyvyys vahvistuvat.

Etäasioinnin käyttö on säilynyt hyvinvointialueella korkealla tasolla ja digitaalisten palvelukanavien käyttö on lisääntynyt. Tämä tukee strategista tavoitetta hyödyntää terveysteknologiaa monipuolisesti palvelujen saatavuuden ja hoitopolkujen sujuvuuden parantamiseksi. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että sähköisiä palveluja kehitetään ja laajennetaan edelleen koko hyvinvointialueella. Samalla tulee varmistaa palveluiden yhdenvertainen saatavuus sekä huolehtia siitä, että digitaalisten palveluiden toimivuus, saavutettavuus ja käytettävyys tukevat asiakkaiden sujuvaa palveluun pääsyä eri palvelukanavissa.

Strategian tavoite	Vuosikohtaiset sitovat tavoitteet	Toimenpide	Tavoitteen mittari	Tavoitetaso	2023	2024	2025	Toteuma
Strategian kärki: Palvelujen laatu, saatavuus ja jatkuvuus								
Pelastuspalvelut on suunnattu riskiperusteisesti ja toimintavalmius on hyvä koko alueella.	Valvontasuunnitelman mukainen tavoite toteutuu	Valvontaa toteutetaan suunnitelman mukaisesti	Pelastusalueen valvontasuunnitelman mukaisten suoritteiden kokonaismäärä/vuosi	3500 suoritetta	4870	4971	4810	
	Toimintavalmius-aika toteutuu	Toimintavalmius-aikaa seurataan ja siihen reagoidaan	Toimintavalmius-ajan toteutuminen 1-riskiluokan alueilla	Toteutuu 90 %	68 %	78 %	82 %	
	Sivutoimisen ja vapaaehtoisen henkilöstön määrä pysyy ennallaan		Pelastustoimintaan osallistuvan sivutoimisen ja vapaaehtoisen henkilöstön kokonaismäärä	Pysyy ennallaan	638	608	608	
	Alueella on riittävä määrä vaativan pelastustoiminnan hallitsevaa henkilöstöä sivutoimisissa ja sopimuspalok-		Vaativaan pelastustoimintaan (savusukellus) kykenevän henkilöstön määrä sivutoimisissa ja sopimuspalok-	Koulutettujen määrä kasvaa	75	76	61	

Kuva 4. Strategian kärki: Palvelujen laatu, saatavuus ja jatkuvuus. ⁷

Tarkastuslautakunnan arvio

Pelastuspalveluissa toimintavalmiusajan toteutumisessa 1-riskiluokan alueella huomioitiin, että tavoitteeksi asetettua 90 %:n tavoitetta ei ole saavutettu vuoden 2025 aikana (82 %). Myönteisestä muutoksesta huolimatta valmiusajan toteutuminen vaatii analyttistä tarkastelua ja kehitystoimenpiteitä sekä niiden vaikutusten seuranta.

Pelastuspalveluissa vaativaan pelastustoimintaa kykenevän (savusukellus) henkilöstön määrä sivutoimisissa sopimuspalokunnissa (61 henkilöä) on laskenut vuoden 2025 aikana. Asia tulee ottaa merkittäväksi kehityskohteeksi tavoitteena koulutettujen määrän kasvu.

Strategian tavoite	Vuosikohtaiset sitovat tavoitteet	Toimenpide	Tavoitteen mittari	Tavoitetaso	2023	2024	2025	Toteuma
Strategian kärki: Perus- ja erikoistason sekä sosiaali-, terveys- ja pelastuspalvelujen integraatio								
Yhdyspinnat ovat sujuvia HUS-yhtymän, kuntien, muiden hyvinvointialueiden, yksityisten ja järjestöjen palvelujen välillä	Yhdyspintatyö kuntien ja kolmannen sektorin kanssa on vaikuttavaa	Pitkäaikaistyöttömien terveystarkastuksia toteutetaan alueellisesti	Hyte-kerroin	hyte-kerroin yli 29/100	29	25	46	
	Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen ja ennaltaehkäisyn työ tehdään näkyväksi	Kirjaamiseen ja oikeiden diagnoosi- ja toimenpidekoodien käyttöön panostetaan	Hyte-kerroin	hyte-kerroin yli 29/100	29	29	46	

Kuva 5. Strategian kärki: Perus- ja erikoistason sekä sosiaali-, terveys- ja pelastuspalvelujen integraatio. ⁸

Tarkastuslautakunnan arvio

Aluevaltuusto on valinnut yhdyspintatyön vuosikohtaisiksi painopistetoimenpiteiksi pitkäaikaistyöttömien terveystarkastusten toteuttamisen ja sen, että kirjaamiseen ja oikeiden diagnoosi- ja toimenpidekoodien käyttöön panostetaan. Mittariksi on valittu hyte-kerroin ja tavoitteeksi

⁷ Tilinpäätös 2025: 61

⁸ Tilinpäätös 2025: 62

ylittää aloitusvuoden 2023 taso 29, johon ei vuonna 2024 ylletty, koska alueen hyte-kerroin oli 25.⁹ Hyte-kertoimen tarkoituksena on kannustaa ja tukea hyvinvointialueita toteuttamaan monipuolisia ja suunnitelmallisia toimia, jotka kohdistuisivat erityisesti kansansairauksien ehkäisyyn, ikääntyvän väestön toimintakyvyn edistämiseen ja tapaturmien vähentämiseen, syrjäytymisen ehkäisyyn sekä sosiaalisen hyvinvoinnin ja työllistymisen edistämiseen. Aluevaltuuston valitsema tavoite hyte-kertoimen nostoon vuodelle 2025 oli perusteltu myös siitä syystä, että hyte-kerroin huomioidaan ensimmäisen kerran vuoden 2026 hyvinvointialueiden rahoituksen jaossa yhtenä perusteena hyvinvointialueiden sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävien valtionrahoituksen määrälle.

Tavoite hyte-kertoimen nostossa on toteutunut kiitettävästi. Tason nosto työttömien toteutuneiden terveystarkastusten osuudessa suhteessa työttömien kokonaismäärään on tapahtunut jo vuonna 2024, jolloin osuus nousi edellisvuoden 2,5 prosentista 8,8 prosenttiin. Vuonna 2025 osuus oli laskusuunnassa (7,2 %), joten toteuman väri voisi liikennevalomallin mukaisena olla keltainenkin.¹⁰ Koska hyte-kerroin koostuu yhteensä 11 prosessi- tai tulosindikaattorista, on yhden indikaattorin merkitys rajallinen ja työtä on tehtävä kokonaisvaltaisesti ja prosessikuvauksiin sekä toimien oikeanlaiseen kirjaamiseen on kiinnitettävä laajalti huomiota. Tarkastuslautakunta pitää tätä kehitystä hyvänä.

THL:n kerroinraportin mukaan Itä-Uudenmaan hyvinvointialue on suoriutunut hyvin tavoitteesaan nostaa hyte-kerrointa myös muihin hyvinvointialueisiin verrattuna.¹¹ Työ hyte-kertoimen nostamisessa tulee näkymään myös alueen rahoituksessa ja Itä-Uudenmaan hyte-kertoimen laskennallinen rahoitus alueella on noussut ja tulee olemaan n. 350 000 euroa korkeammalla tasolla vuonna 2026 kuin vuosina 2023–25.¹²

⁹ sotkanet.fi/ tulostaulukko

¹⁰ Alueellisen hyvinvointisuunnitelman toteutumisen raportti 2025, liite 21§ Aluevaltuuston kokous 25.3.2026

¹¹ raportointi.thl.fi: Hyvinvointialueiden HYTE-kerroin

¹² Alueellisen hyvinvointisuunnitelman toteutumisen raportti 2025, liite 21§ Aluevaltuuston kokous 25.3.2026

Strategian tavoite	Vuosikohtaiset sitovat tavoitteet	Toimenpide	Tavoitteen mittari	Tavoitetaso	2023	2024	2025	Toteuma
Strategian kärki: Perus- ja erikoistason sekä sosiaali-, terveys- ja pelastuspalvelujen integraatio								
Painopistettä on siirretty ennaltaehkäisyyn ja perustason palveluihin. Hyvinvointialue, kunnat ja HUS sekä kolmas sektori tekevät tiivistä yhteistyötä hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi.	Riskiasumisen tunnistamista kehitetään yhteistyössä sosiaalitoimen ja pelastuslaitoksen kanssa	Yhteiskäyntien määrää seurataan ja yhteiskäyntejä toteutetaan	So-Pe yhteiskäyntien lkm	Määrä kasvaa	85	83	81	
		Määrää seurataan ja poikkeamiin reagoidaan	Saapuneiden ilmoitusten määrä sosiaalihuollon tarpeesta/ lkm	100 % / saapuneet ilmoitukset	-	-	88 %	
	Kehitetään ja siirretään asumispalveluiden painopistettä kevyempään asumispalveluun tai avopalveluun	Määrää seurataan ja poikkeamiin reagoidaan	Lastensuojelun sijoitusten perhehoidon osuus	Lastensuojelun sijoitusten perhehoidon osuus >50%	-	40 %	40 %	
			Työikäisten palvelut: tehostetun ja tuetun palveluasuminen määrät	Työikäisten palvelut: Kevyemmän palvelun piiriin siirtyneet asiakkaat	-	-	18	
			lääkkäiden palvelut: Ympäri vuorokauti-set vs. yhteisöllinen asumisen määrät sekä kotihoidon asiakkaiden lkm	lääkkäiden palvelut: Yhteisöllisen asumisen paikkoja lisätään 2 %	Ei saatavilla järjestelmästä	Ei saatavilla järjestelmästä	0,55 %	
			lääkkäiden palvelut: Ympäri vuorokauti-set vs. yhteisöllisen asumisen määrät sekä kotihoidon asiakkaiden lkm	Ympäri vuorokautisen asumisen peittävyys pysyy max 6 %	Ei saatavilla järjestelmästä	Ei saatavilla järjestelmästä	6,20 %	

Kuva 6. Strategian kärki: Perus- ja erikoistason sekä sosiaali-, terveys- ja pelastuspalvelujen integraatio.¹³

Tarkastuslautakunnan arvio

Ennaltaehkäisevä terveydenhoito ja sen ja sosiaalipalveluiden oikea-aikaisuus ovat hyvinvointialueen strategiset ja toiminnalliset tavoitteet. Hyvinvointialueen tavoitteena on sosiaali- ja terveyspalveluiden integrointi, ennaltaehkäisevä toiminta ja peruspalveluiden kehittäminen, mihin asumisen palvelut liittyvät. Riskiasumisen tunnistamisessa ei ole onnistuttu yhteiskäyntien määrän (vuonna 2024 83, vuonna 2025 81) kasvussa, mikä oli tavoitteena. Taulukosta ei ilmene tavoitetta (Kuva 6). Saapuneisiin sosiaalihuollon ilmoituksiin ei olla pystytty reagoimaan tavoitteen mukaisesti sataprosenttisesti vaan vain 88 %:iin on vastattu.

Asumispalveluissa on tavoitteeksi asetettu kevyempään asumispalveluun tai avopalveluun siirtyminen. Lastensuojelussa tavoitteesta on jääty jälkeen, mikä samalla merkitsee kulutason pysymistä korkeana. Lääkkäiden palvelutarpeen määriä ja tavoitteita ei järjestelmän avulla ole pystytty seuraamaan, mutta seuranta on toteutettu muilla tavoin. Yhteisöllisen asumisen määrän tavoite, 2 %, ei ole toteutunut. Tavoitteeksi valtuusto on asettanut ympärivuorokautisen asumisen peittävyys korkeintaan 6 % yli 75- vuotiaista alueen asukkaista. Määrä on nyt 6,20 %.

Tarkastuslautakunta toteaa, että tärkeää olisi saada kaikki arvioitavat kohteet samaan

järjestelmään, jotta välttään mahdollisesti työläältä ja aikaa vievältä tiedon keruulta. Työkäisten palveluissa on tavoitteena ollut kevyemmän tason palveluun siirtyneiden määrän kasvu, mutta tietämättä tarvetta ja lähtötasoa, ei voi arvioida, mitä absoluuttinen luku 18 merkitsee.

Tarkastuslautakunta otti yhdeksi arviointikohteeksi perusterveydenhoidon ja erikoissairaanhoidon integraation, mitä edellinen tarkastuslautakunta suositti. Hyvinvointialueen talouteen emme voi kaikilta osin vaikuttaa, koska erikoissairaanhoidon järjestämisen kustannukset eivät välttämättä ole ennustettavia. Huomio kiinnittyy kuitenkin tilinpäätöksessä kahteen asiaan, eli perusterveydenhoidosta erikoissairaanhoidon lähetettävien läheteiden ja palautuneiden läheteiden määrään ja siirtoviivepäiviin.¹⁴

Läheteiden määrä erikoissairaanhoidon oli vähentynyt 20 466:sta 19 489:een. Palautuneita läheteitä oli vuonna 2025 yhteensä 3 705 eli 19 % läheteiden määrästä. Läheteiden palautumisen syytä ei tiedetä. Siirtoviivepäivissä on aiemmin ollut suotuisaa kehitystä, mutta vuoden 2024 määrä 72 nousi vuonna 2025 137:ään.

Tarkastuslautakunta suosittelee arvioimaan läheteiden palautumisen ja siirtoviivepäivien syyt ja arvion perusteella ryhtymään tarpeellisiin toimiin toiminnan tehostamisen, talouden kestävyyden ja asiakkaiden palvelutarpeen tyydyttämiseksi oikea-aikaisesti. Siirtoviivepäivistä aiheutuu hyvinvointialueen näkökulmasta vältettäviä kustannuksia, joten suunniteltaessa ja toteutettaessa palveluverkkoa on aiempaa enemmän kiinnitettävä huomiota määrän vähentämiseen.

Strategian tavoite	Vuosikohtaiset sitovat tavoitteet	Toimenpide	Tavoitteen mittari	Tavoitetaso	2023	2024	2025	Toteuma
Strategian kärki: Perus- ja erikoistason sekä sosiaali-, terveys- ja pelastuspalvelujen integraatio								
Hyvinvointialueella on yhteiset ja keskustelevat tietojärjestelmä.	Alueellisen asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönotto tapahtuu aikataulussa ja turvallisesti	Henkilöstöä koulutetaan järjestelmän käyttöönottoon	Yhteinen asiakas- ja potilastietojärjestelmä käyttöönotettu kyllä/ei	Alueellinen järjestelmä on käytössä	Alueellisen järjestelmän kilpailutuksen valmistelu aloitettu	Kilpailutus tehty ja alueellisen järjestelmän toimittaja valittu	Etenee aikataulussa	

Kuva 7. Strategian kärki: Perus- ja erikoistason sekä sosiaali-, terveys- ja pelastuspalvelujen integraatio.¹⁵

Tarkastuslautakunnan arvio

Yhteisen asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönoton valmistelu on vuonna 2025 edennyt suunnitellussa aikataulussa. Tämä tukee hyvinvointialueen strategista tavoitetta palveluiden integraation vahvistamisesta. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että käyttöönottoa suunnitellaan riittävästi ennakkoon ja kiinnitetään huomiota henkilöstön koulutukseen ja muutosjohtamiseen. Näin järjestelmän käyttöönotto voidaan toteuttaa hallitusti ja toiminnan jatkuvuus turvata myös taloudellisesti haastavassa toimintaympäristössä.

¹⁴ Tilinpäätös 2025 s. 96

¹⁵ Tilinpäätös 2025: 62

Strategian tavoite	Vuosikohtaiset sitovat tavoitteet	Toimenpide	Tavoitteen mittari	Tavoitetaso	2023	2024	2025	Toteuma
Strategian kärki: Osaava, hyvinvoiva ja riittävä henkilöstö								
Hyvinvointialue saa riittävästi työntekijöitä ja pystyy pitämään heistä kiinni. Henkilöstö on ammattitaitoista ja täydennyskoulutusta tuetaan suunnitelmallisesti.	Hyvinvointialueella on työntekijöihin pitovoimaa. Henkilöstö voi hyvin.		Työhyvinvointikyselyn tulos	Henkilökunnan tyytyväisyystaso	ei henkilöstötyytyväisyyskyselyä	Kevan laaja työhyvinvointikysely toteutunut suunnitellusti	Tehdään joka 2.vuosi. seuraava lokakuu 2026	
			Lähtövaihtuvuus	Alle 10 %	alle 8%	8,9 %	5,1 %	
			Henkilöstöaloitteiden lkm	Henkilöstöaloitteiden määrä >20 kpl	tietoa ei ole saatavilla	40	13	
			Sairauspoissaolojen määrä päivinä/työntekijä	- 5% verrattuna edelliseen vuoteen	15,6	21,0	24,5	
			Ammattitautien ja työtaturmien lkm	Määrä ei kasva vuodesta 2024	237	170	176	
			Työkyvyttömyyseläkkeiden ja osatyökykyisten lkm	Määrä ei kasva vuodesta 2024	15	12	32	

Kuva 8. Strategian kärki: Osaava, hyvinvoiva ja riittävä henkilöstö.¹⁶

Tarkastuslautakunnan arvio

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen henkilöstön vaihtuvuus on vähäistä. Rekrytoinneissa on saatu aiempaa enemmän hakemuksia, keskimäärin 6,5 hakemusta yhtä avointa työpaikkaa kohden. Hyvinvointialueen työpaikoissa on myös pitovoimaa, sillä lähtövaihtuvuus vuonna 2025 oli vain 5,1 % (tavoite alle 10 %). Hyvinvointialue on tarjonnut työntekijöilleen kouluttamismahdollisuuksia. Koulutuspäivien määrä lisääntyi vuonna 2025 neljänneksellä vuoteen 2024 verrattuna.¹⁷

Pulssi-kyselyn tulosten mukaan esihenkilötyö ja johtaminen koetaan pääosin toimivaksi. Kehittämiskohteeksi tunnistetaan esihenkilöiden läsnäolon ja tavoitettavuuden parantaminen, viestintä muutostilanteissa sekä tarve vuorovaikutuksen systemaattisuudelle.¹⁸

Sen sijaan erittäin valitettavaa on sairauspoissaolojen voimakas lisääntyminen. Päivärahopäivät lisääntyivät peräti 46 % edellisvuodesta. Poissaoloissa korostuvat pitkittyneet poissaolot ja mielenterveyssyihin liittyvät poissaolot. Yksittäisenä ilmiönä korostuivat työntekijöiden liukastumisonnettomuudet, joista kustannuksia kertyi 70 000 euroa. Yhteistoimintaneuvottelut ajoituivat loppuvuoteen 2025, mikä on osaltaan saattanut lisätä työntekijöiden henkistä kuormaa ja stressiä sekä lisätä poissaoloja.¹⁵

Edelleen on syytä kiinnittää huomiota henkilöstön osaamiseen, hyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Hyvinvointialueella ratkaisuinähdään tehtävärakenteen uudistaminen ja digitalisaation kehittäminen, tuottavuusohjelma, työkykyjohtamisen vahvistaminen ja korvaavan työn malli.

¹⁶ Tilinpäätös 2025: 62

¹⁷ Henkilöstökertomus 2025

¹⁸ Esihenkilötyö ja johtaminen 15.4.2026

Strategian tavoite	Vuosikohtaiset sitovat tavoitteet	Toimenpide	Tavoitteen mittari	Tavoitetaso	2023	2024	2025	Toteuma
Strategian kärki: Hallittu kustannuskehitys ja vaikuttava toiminta								
Toiminta järjestetään talousraamin rajoissa.	Talousarvion vuosikate toteutuu suunnitellusti		Talousarvion vuosikate	Vuosikate toteutuu	Budj. -26 505 592 Muut. -23 548 662 Tot. -33 551 985	Budj. -14 017 024 Muut. -52 002 623 Tot. -47 706 030	Budj. 9 100 028 Muut. -15 603 182 Tot. -11 856 067	
	Hyvinvointialueen alijäämä vähenee	Tuottavuusohjelmaa edistetään systemaattisesti		Tuottavuusohjelman toimenpiteet toteutuvat suunnitelman mukaisessa aikataulussa	Hyväksytty aluevaltuustossa 12.12.2023	Muutokset hyväksytty aluevaltuustossa 10.12.2024	Euromääräiset tavoitteet eivät ole toteutuneet. Tuottavuusohjelma päivitetty ja hyväksytty aluevaltuustossa 17.12.2025	
		Vuokrahenkilöstön käyttöä vähennetään		Budjetti ei ylitä	Budj. -4 300 345 Muut. -12 036 865 Tot. -22 437 588	Budj. -7 456 132 Muut. -15 056 132 Tot. -23 899 362	Budj. -8 000 950 Muut. -8 230 950 Tot. -9 762 442	
		Ryhdytään palveluverkkoselvityksen mukaisiin toimenpiteisiin		Palveluverkkoselvityksen mukaiset toimenpiteet toteutettu	Hyväksytty aluevaltuustossa 12.12.2023	Muutokset hyväksytty aluevaltuustossa 10.12.2024	Toteutettu 10.12.2024 hyväksytyn mukaisesti. Muutokset hyväksytty aluevaltuustossa 17.12.2025	

Kuva 9. Strategian kärki: Hallittu kustannuskehitys ja vaikuttava toiminta.¹⁹

Tarkastuslautakunnan arvio

Hyvinvointialueiden rahoitus perustuu arvioituun palvelutarpeeseen ja lakisääteiseen resurssimitoitukseen. Talouden tasapainottamistoimenpiteiden käytäntöön viemisen haasteet kertovat ennen kaikkea siitä, että tavoitteiden asettaminen ei ole ennen arviointimenettelyn aloittamista perustunut riittävän tarkkaan analyysiin oman toiminnan kehitystarpeista ja -mahdollisuuksista. Myöskään säästötoimenpiteiden toteutus ei ole ollut systemaattista. Vuokrahenkilöstön käyttöä on pystytty vähentämään vuonna 2025.

Strategian tavoite	Vuosikohtaiset sitovat tavoitteet	Toimenpide	Tavoitteen mittari	Tavoitetaso	2023	2024	2025	Toteuma
Strategian kärki: Tavoitteena on tiedolla johdettu organisaatio								
Kustannusten ja vaikutusten mittaaminen on vakiintunut osaksi normaalia toimintaa. Hoito- ja palvelukäytännöt ovat näyttöön perustuvia. Onnistunut investointi- ja kiinteistöhallinta.	Tiedolla johtaminen tukee päätöksentekoa ja johtamista		Operatiivisen toiminnan mittarit on määritelty ja niitä seurataan säännöllisesti	Tieto on ajantasaista, saatavilla ja käytettävissä muodossa. Operatiivisen toiminnan mittarit tuetaan säännöllisesti.			Tietoaalalla on integroitu ja mallinnettu hyvinvointialueen tärkeimmät datalähteet. Raportointi keskeisimmistä suoritteista automatisoitu ja mahdollistaa jatkokehityksen analytiikan, koneoppimisen ja tekoälyn hyödyntämisessä. Lakisääteisten kirjausten virheitä tunnistettu ja korjaussuunnitelma olemassa nykyisiin merkittäviin virheisiin ja uuteen asiakas- ja potilastietojärjestelmään.	

Kuva 10. Strategian kärki: Tavoitteena on tiedolla johdettu organisaatio.²⁰

Tarkastuslautakunnan arvio

Tiedolla johdetun organisaation rakentamisessa on nähtävissä edistystä, mutta

¹⁹ Tilinpäätös 2025: 63

²⁰ Tilinpäätös 2025: 63

tietojärjestelmien ja organisaatiokulttuurin kehittäminen on vielä kesken ja vaatii jatkotoimia. Toiminnassa korostuu edelleen operatiivinen arjen johtaminen. Tiedolla johtamisen rakenteet sekä käytännöt ovat osin hajanaisia. Osa toimintamalleista on säilynyt kuntapohjaisesta järjestelmästä, minkä vuoksi yhtenäinen kokonaiskuva palvelutuotannon kustannuksista, toimipisteiden välisistä eroista ja palveluiden hinnanmuodostuksesta on puutteellinen. Vaikka projektiyö joillakin vastuualueilla on parantanut tietopohjaa, organisaation tulisi kokonaisuutena pystyä tuottamaan tarkempaa ja vertailukelpoista tietoa päätöksenteon tueksi. Myöskään talouden ohjaus ei vielä perustu systemaattiseen kustannusten ja vaikutusten mittaamiseen: ostopalveluiden ja oman tuotannon kustannusrakenteessa on merkittäviä eroja, mutta niiden ohjausvaikutus toimintaan jää vajaaksi.

Toimintakulttuuri painottuu tiukassa taloustilanteessa ymmärrettävästi talouden hallintaan ja menokehityksessä pysymiseen, mutta tämä tapahtuu usein vaikuttavan resurssien kohdentamisen kustannuksella. Esimerkiksi tehokkuutta parantavia järjestelmäratkaisuja ei ole otettu käyttöön etupainotteisesti. Kokonaisuutena hyvinvointialueen keskeinen kehittämistarve liittyy johtamisjärjestelmän yhtenäistämiseen, tiedon systemaattisempaan hyödyntämiseen sekä päätöksenteon rohkeuteen, jotta toimintaa voidaan ohjata kustannusten, vaikutusten ja palveluketjujen toimivuuden perusteella. Tämän saavuttamiseksi alueen tulee edelleen yhtenäistää kustannuslaskentaa, parantaa tietopohjan ja vertailutiedon käyttöä sekä kehittää palveluketjujen ohjausta yhteisiin toimintaperiaatteisiin perustuen. Lisäksi organisaation toimeenpanokykyä on vahvistettava kehittämällä talouden kokonaisohjausta, johtamiskäytäntöjä ja systemaattista seurantaa, joita tuotetaan ja seurataan systemaattisesti.

Tarkastuslautakunnan arvio

Tarkastuslautakunta toteaa, että hyvinvointialueella on tapahtunut myönteistä kehitystä erityisesti asiakastyytyvyydessä, henkilöstön pitovoimassa, digitaalisten palveluiden hyödyntämisessä sekä hyte-kertoimen parantamisessa. Asiakastyytyvyyden nousu oli erittäin merkittävä, rekrytoinneissa hakijamäärät kasvoivat ja henkilöstön vaihtuvuus pysyi alhaisena. Myös yhteisen asiakas- ja potilastietojärjestelmän valmistelu eteni suunnitellusti, ja digitaalisten palvelukanavien käyttö lisääntyi.

Samalla tarkastuslautakunta arvioi, että useita tavoitteita ei saavutettu täysimääräisesti. Hoidon jatkuvuus jäi asetetuista tavoitteista, riskiasumisen tunnistamisessa ja yhteisöllisen asumisen tavoitteissa ei onnistuttu, ja sosiaalihuollon ilmoituksiin reagointi jäi tavoitetasosta. Pelastuspalveluissa toimintavalmiusajan tavoite jäi saavuttamatta ja savusukelluskelpoisen henkilöstön määrä väheni.

Tarkastuslautakunta katsoo, että keskeiset kehittämistarpeet liittyvät tiedolla johtamisen vahvistamiseen, kustannus- ja vaikuttavuustiedon parempaan hyödyntämiseen sekä toimintatapojen yhtenäistämiseen. Toiminnan ohjauksessa korostuu edelleen talouden lyhyen aikavälin tasapaino, eikä tavoitteiden asettaminen ja säästötoimenpiteiden toteutus ole kaikilta osin perustuneet riittävän systemaattiseen analyysiin. Lautakunta korostaa muutosjohtamisen, henkilöstön hyvinvoinnin, yhtenäisten tietojärjestelmien sekä systemaattisen seurannan merkitystä hyvinvointialueen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.

4 Taloudellisten tavoitteiden arviointi

Talousarviossa on määritelty aluevaltuustoon nähden sitovuuden osat ja niiden sitovuustasot. Talouden osalta sitovuutta koskevat osat ovat käyttötalouteen, investointiosaan, tuloslaskelmaosaan ja rahoitusosaan liittyen.

Tarkastuslautakunnan tehtävänä on arvioida, ovatko aluevaltuuston asettamat talouden tavoitteet toteutuneet sekä onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla (laki hyvinvointialueesta 125 §).

Sitovuutta koskeva osa	Sitovuustaso
Hyvinvointialuestrategia ja valtuustokauden tavoitteet	Valtuustokauden tavoitteet
Käyttötalousosa	Hyvinvointialueen toimintakate
Investointiosa	Hyvinvointialueen investointimenot (brutto)
Tuloslaskelmaosa	Yleiskatteinen rahoitus, nettorahoitustuotot/-kulut
Rahoitusosa	Lainakannan muutos

Kuva 11. Talousarvion 2025 sitovuustasot (aluevaltuusto 10.12.2024)²¹

4.1 Käyttötalousosan toteutuminen

Demokratiapalvelut

Demokratiapalvelut Demokratitjänster 1 000 €	Talousarvio Budget 2025	Talousarvio- muutokset Ändringar i budgeten	Muutettu talousarvio Ändrad budget	Toteuma Utfall	Poikkeama Avvikelse	Poikkeama % Avvikelse %
Toimintatuotot - Verksamhetsintäkter	0	0	0	21	21	-
Myyntituotot - Försäljninginkomster	0	0	0	21	21	-
Toimintakulut - Verksamhetskostnader	-1 085	0	-1 085	-1 114	-28	3 %
Henkilöstökulut - Personalutgifter	-664	0	-664	-593	71	-11 %
Palvelujen ostot - Köp av tjänster	-155	0	-155	-280	-125	81 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat - Material, förnödenheter och varor	-1	0	-1	-5	-4	894 %
Avustukset - Bidrag	-240	0	-240	-229	11	-5 %
Muut toimintakulut - Övriga verksamhetsutgifter	-27	0	-27	-7	20	-75 %
Toimintakate - Verksamhetsbidrag	-1 085	0	-1 085	-1 092	-7	1 %

Kuva 12 Demokratiapalveluiden käyttötalousosan toteutuminen.²²

Demokratiapalveluihin kuuluu aluevaltuusto, aluehallitus, tarkastuslautakunta, varautuminen ja turvallisuus -lautakunta, kehittäminen ja yhteistyö -lautakunta, palveluiden järjestäminen-lautakunta ja kansalliskielilautakunta. Demokratiapalveluiden toimintakate ylitti talousarvion noin 7 tuhannella eurolla.²³

²¹ Talousarvio 2025: 23

²² Tilinpäätös 2025: 64

²³ Tilinpäätös 2025: 65

Konserni- ja strategiapalvelut

Konserni- ja strategiapalvelut Koncern-och strategitjänster 1 000 €	Talousarvio Budget 2025	Talousarvio- muutokset Ändringar i budgeten	Muutettu talousarvio Ändrad budget	Toteuma Utfall	Poikkeama Avvikelse	Poikkeama % Avvikelse %
Toimintatuotot - Verksamhetsintäkter	37 245	0	37 245	39 997	2 752	7 %
Myyntituotot - Försäljninginkomster	10 010	0	10 010	9 472	-538	-5 %
Tuet ja avustukset - Stöd och bidrag	5 158	0	5 158	7 618	2 460	48 %
Muut tuotot - Övriga verksamhetsinkomster	22 077	0	22 077	22 907	830	4 %
Toimintakulut - Verksamhetskostnader	-61 557	704	-60 852	-61 592	-739	1 %
Henkilöstökulut - Personalutgifter	-14 757	0	-14 757	-16 238	-1 482	10 %
Palvelujen ostot - Köp av tjänster	-19 347	204	-19 143	-18 437	706	-4 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat - Material, förnödenheter och varor	-3 649	200	-3 449	-3 269	180	-5 %
Avustukset - Bidrag	-100	0	-100	-99	2	-2 %
Muut toimintakulut - Övriga verksamhetsutgifter	-23 704	300	-23 404	-23 549	-145	1 %
Toimintakate - Verksamhetsbidrag	-24 312	704	-23 607	-21 595	2 013	-9 %

Kuva 13. Konserni- ja strategiapalveluiden käyttötalousosan toteutuminen. ²⁴

Konserni- ja strategiapalveluihin kuuluu johto, hallintopalvelut, talouspalvelut, HR-palvelut, kehittämispalvelut, viestintäpalvelut ja digipalvelut. Konserni- ja strategiapalveluissa toimintakate alitti talousarvion noin 2 013 tuhannella euroa. Toimintatuottoja saatiin talousarviota 2,7 miljoonaa euroa enemmän ja toimintakuluja oli 0,7 miljoonaa euroa enemmän. Johdossa toimintakate ylitti talousarvion noin 21 tuhannella eurolla, joka johtui budjetoitua suuremmista vuokrauluista. Hallintopalveluissa toimintakate alittui noin 7 tuhannella eurolla, talouspalveluissa noin 199 tuhannella eurolla, HR-palveluilla toimintakate ylittyi noin 89 tuhannella eurolla. Digipalveluiden 1 643 tuhannen euron toimintakatteen alitus johtui suurilta osin digipalveluiden toteuttamatta jääneiden hankkeiden vuoksi. ²⁵

Pelastustoimi

Pelastustoimi Räddningsväsendet 1 000 €	Talousarvio Budget 2025	Talousarvio- muutokset Ändringar i budgeten	Muutettu talousarvio Ändrad budget	Toteuma Utfall	Poikkeama Avvikelse	Poikkeama % Avvikelse %
Toimintatuotot - Verksamhetsintäkter	7 209	0	7 209	7 003	-206	-3 %
Myyntituotot - Försäljninginkomster	5 827	0	5 827	5 432	-395	-7 %
Maksutuotot - Avgiftsinkomster	181	0	181	135	-46	-26 %
Tuet ja avustukset - Stöd och bidrag	1 200	0	1 200	1 271	71	6 %
Muut tuotot - Övriga verksamhetsinkomster	1	0	1	166	165	14966 %
Toimintakulut - Verksamhetskostnader	-20 488	498	-19 990	-19 521	469	-2 %
Henkilöstökulut - Personalutgifter	-14 334	248	-14 086	-13 187	899	-6 %
Palvelujen ostot - Köp av tjänster	-1 997	250	-1 747	-1 554	193	-11 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat - Material, förnödenheter och varor	-625	0	-625	-691	-66	11 %
Avustukset - Bidrag	0	0	0	-368	-368	
Muut toimintakulut - Övriga verksamhetsutgifter	-3 531	0	-3 531	-3 720	-189	5 %
Toimintakate - Verksamhetsbidrag	-13 278	498	-12 780	-12 517	263	-2 %

Kuva 14. Pelastustoimen käyttötalousosan toteutuminen. ²⁶

Pelastustoimeen kuuluu pelastustoimen johto, pelastustoiminta, riskienhallinta ja ensihoito. Pelastustoimessa toimintakate alittui noin 263 tuhannella eurolla ja alkuperäinen talousarvio 0,8 miljoonalla eurolla. Toimintakatteen ylityksiä talousarvioon nähden ei ollut erikseen tarkasteltuna päävastuualueilla. ²⁷

²⁴ Tilinpäätös 2025: 68

²⁵ Tilinpäätös 2025: 68-75

²⁶ Tilinpäätös 2025: 76

²⁷ Tilinpäätös 2025: 76

Sosiaali- ja terveystoimi

Sosiaali- ja terveystoimi Social- och hälsovård 1 000 €	Talousarvio Budget 2025	Talousarvio- muutokset Ändringar i budgeten	Muutettu talousarvio Ändrad budget	Toteuma Utfall	Poikkeama Avvikelse	Poikkeama % Avvikelse %
Toimintatuotot - Verksamhetsintäkter	37 019	0	37 019	42 454	5 435	15 %
Myyntituotot - Försäljninginkomster	7 387	0	7 387	12 879	5 493	74 %
Maksutuotot - Avgiftsinkomster	22 530	0	22 530	22 904	374	2 %
Tuet ja avustukset - Stöd och bidrag	1 496	0	1 496	1 575	80	5 %
Muut tuotot - Övriga verksamhetsinkomster	5 607	0	5 607	5 096	-511	-9 %
Toimintakulut - Verksamhetskostnader	-413 969	-25 595	-439 563	-443 411	-3 848	1 %
Henkilöstökulut - Personalutgifter	-128 614	-1 258	-129 872	-129 556	316	0 %
Palvelujen ostot - Köp av tjänster	-243 193	-22 352	-265 545	-268 416	-2 870	1 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat - Material, förnödenheter och varor	-9 556	-600	-10 156	-10 614	-458	5 %
Avustukset - Bidrag	-12 314	-1 385	-13 699	-13 405	294	-2 %
Muut toimintakulut - Övriga verksamhetsutgifter	-20 291	0	-20 291	-21 421	-1 130	6 %
Toimintakate - Verksamhetsbidrag	-376 949	-25 595	-402 544	-400 957	1 587	0 %

Kuva 15. Sosiaali- ja terveyspalveluiden käyttötalousosan toteutuminen.²⁸

Sosiaali- ja terveyspalveluihin kuuluu sosiaali- ja terveyspalveluiden johto, perhe- ja sosiaalipalvelut, terveyspalvelut ja ikääntyneiden palvelut. Sosiaali- ja terveyspalveluissa toimintakate alitti muutetun talousarvion noin 1 587 tuhannella eurolla. Toimintakate alittui sosiaali- ja terveystoimen johdossa 72 tuhannella eurolla, erikoissairaanhoidossa 3 420 tuhannella eurolla. Toimintakate ylittyi perhe- ja sosiaalipalveluissa 846 tuhannella eurolla, terveyspalveluissa 668 tuhannella eurolla ja ikääntyneiden palveluissa 391 tuhannella eurolla.²⁹

Tarkastuslautakunnan arvio

Sosiaali- ja terveystoimen käyttötalouteen tehtiin vajaan 26 miljoonan euron menolisäys alkuperäiseen talousarvioon. Tämäkin korotettu arvio ylittyi vajaan neljä miljoona euroa. Syyt tähän olisi hyvä selvittää, onko kyseessä ollut kaksinkertainen alibudjetointi vai onko seurantajärjestelmässä aukkoja, jotka mahdollistavat tämän ylityksen. Kumpikin selitys on huono ja tähän tulee saada aikaan muutos ilman viivettä koska arviointimenettelynkään takia näin ei voi jatkua.

Sosiaali- ja terveystoimessa toimintatuotot toteutuivat 2,9 miljoonaa euroa (0,8 %) edellisvuotta korkeammalla tasolla. Henkilöstökulut kasvoivat 13,4 miljoonaa euroa (11,5 %). Muutos selittyy sekä palkankorotuksilla että oman henkilöstön täyttöasteen kohentumisella 97,4 prosenttiin, kun se vielä vuotta aiemmin oli 91,0 %. Palveluostot toteutuivat 10,2 miljoonaa euroa (-3,8 %) pienempinä kuin vuonna 2024. Erikoissairaanhoidon kulujen kasvu oli 3,2 miljoonaa euroa (2,1 %), mutta muiden asiakaspalveluostojen ainoastaan 0,3 miljoonaa euroa. Työvoimavuokrauksen kustannuksissa saavutettiin merkittävä 14,1 miljoonan euron (-60,0 %) alentuminen. Kehitys on oikeansuuntainen mutta ei vielä riittävä kertyneiden alijäämien nopeaan kattamiseen.

²⁸ Tilinpäätös 2025: 84

²⁹ Tilinpäätös 2025: 84

4.2 Tuloslaskelman ja rahoituksen toteutuminen sekä taloudellinen asema

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen toimintatuotot olivat 89,5 miljoonaa euroa (2024: 85,3 miljoonaa euroa) ja toteutui talousarviota 8,0 miljoonaa euroa parempana (2024: 9,9 miljoonaa euroa). Toimintakulut olivat 525,6 miljoonaa euroa (2024: 522,1 miljoonaa euroa) ja ylitti talousarvion 4,1 miljoonalla eurolla (2024: 5,7 miljoonalla eurolla). Henkilöstökulut ylittyivät 196 tuhannella eurolla (2024: alittui 5,6 miljoonaa euroa). Palveluiden ostot ylittyivät 2,1 miljoonaa euroa (2024: 14,5 miljoonaa euroa). Toimintakate oli -436,1 miljoonaa euroa (2024: -436,8 miljoonaa euroa) ja talousarvion muutoksen jälkeen alittui 3,9 miljoonalla eurolla (2024: 4,2 miljoonaa euroa). Valtionrahoituksen toteutuma oli 425,4 miljoonaa euroa (2024: 389,2 miljoonaa euroa) ja toteutui talousarviota 308 tuhatta euroa suurempana. Vuosikatteen toteutuma oli -15,6 miljoonaa euroa (2024: -47,7 miljoonaa euroa) ja poistojen jälkeen tilikauden tulos asettui 12,8 miljoonan euron alijäämään (2024: alijäämä 48,5 miljoonan euroa). Toteutunut alijäämä oli 3,7 miljoonaa euroa talousarviota pienempi muutoksen jälkeen (2024: 5,3 miljoonaa euroa).

30

Itä-Uudenmaan hyvinvointialue Östra Nylands välfärdsområde 1 000 €	Talousarvio Budget 2025	Talousarvio- muutokset Ändringar i budgeten	Muutettu talousarvio Ändrad budget	Toteuma Utfall	Poikkeama Avvikelse	Poikkeama % Avvikelse %
Toimintatuotot - Verksamhetsintäkter	81 474	0	81 474	89 476	8 002	10 %
Myyntituotot - Försäljningsinkomster	23 224	0	23 224	27 804	4 580	20 %
Maksutuotot - Avgiftsinkomster	22 711	0	22 711	23 039	328	1 %
Tuet ja avustukset - Stöd och bidrag	7 854	0	7 854	10 464	2 611	33 %
Muut tuotot - Övriga verksamhetsinkomster	27 685	0	27 685	28 168	483	2 %
Toimintakulut - Verksamhetskostnader	-497 098	-24 392	-521 491	-525 637	-4 146	1 %
Henkilöstökulut - Personaltulgifter	-158 369	-1 010	-159 379	-159 575	-196	0 %
Palvelujen ostot - Köp av tjänster	-264 692	-21 898	-286 590	-288 687	-2 096	1 %
Aineet, tarvikkeet ja tavarat - Material, förnödenheter och varor	-13 831	-400	-14 230	-14 579	-349	2 %
Avustukset - Bidrag	-12 654	-1 385	-14 039	-14 100	-61	0 %
Muut toimintakulut - Övriga verksamhetsutgifter	-47 552	300	-47 252	-48 697	-1 444	3 %
Toimintakate - Verksamhetsbidrag	-415 625	-24 392	-440 017	-436 161	3 856	-1 %
Valtion rahoitus - Statsfinansiering	425 090	308	425 398	425 398	0	0 %
Rahoitustuotot ja -kulut - Finansieringsintäkter och -kostnader	-366	-618	-984	-1 093	-109	11 %
Rahoitustuotot - Finansieringsintäkter	450	-239	211	177	-34	-16 %
Rahoituskulut - Finansieringskostnader	-816	-379	-1 195	-1 269	-75	6 %
Vuosikate - Årsbidrag	9 100	-24 703	-15 603	-11 856	3 747	-24 %
Suunnitelman mukaiset poistot - Planenliga avskrivningar	-976	0	-976	-920	56	-6 %
Tilikauden tulos - Räkenskapsperiodens resultat	8 124	-24 703	-16 579	-12 776	3 803	-23 %
Tilikauden yli-/ alijäämä - Räkenskapsperiodens över-/ underskott	8 124	-24 703	-16 579	-12 776	3 803	-23 %

Kuva 16. Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen tuloslaskelmaosan toteutuminen.³¹

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen rahoituslaskelman toiminnan ja investointien rahavirta jää -26,8 miljoonaan euroon (2024: 52,8 miljoonaa euroa). Vuosikate on parantunut edelliseen vuoteen noin 35,8 miljoonaa euroa, tulorahoituksen korjauseriä oli noin 11,5 miljoonaa euroa vähemmän ja investointimenot vähentyneet 0,9 miljoonaa euroa. Tulorahoituksen korjauserissä

³⁰ Tilinpäätös 2025: 101

³¹ Tilinpäätös 2025: 101

näkyä HUS-yhtymän tilikausien 2022 – 2023 pakollisena varauksena kirjattujen alijäämien 7,1 miljoonan euron laskun maksaminen sekä tilikauden 2024 alijäämän 2,0 miljoonan euron purku tulosvaikutteisesti vuoden 2025 ylijäämäkirjausta vasten. Edellisvuoden aikana nostettiin lyhytaikaista lainaa 50 miljoonaa euroa, jotta maksuvalmius on saatu turvattua. Vuoden 2025 aikana nostettiin pitkäaikaista lainaa 17,2 miljoonaa euroa investointeja varten. Lyhytaikaista lainaa nostettiin 19 miljoonaa euroa edellisvuotta enemmän.³²

	1.1. - 31.12.2025	1.1. - 31.12.2024
Toiminnan - Verksamhetens kassaflöde		
Vuosikate - Årsbidrag	- 11 856 067,31	- 47 706 030,36
Tulorahoituksen korjaukset - Korrektivposter till internt tillförda mede	- 9 176 684,18	2 336 078,17
	- 21 032 751,49	- 45 369 952,19
Investointien rahavirta - Investeringarnas kassaflöde		
Investointimenot - Investeringsutgifter	- 6 509 525,14	- 7 466 588,88
Rahoitusosuudet investointimenoihin - Finansieringsandelar för investeringar	697 944,35	29 972,20
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustulot - Överlåtelseinkomster från	80 627,49	1 600,15
	- 5 730 953,30	- 7 435 016,53
Toiminnan ja investointien rahavirta - Verksamhetens och investeringarnas kassaflöde	- 26 763 704,79	- 52 804 968,72
Rahoituksen rahavirta - Finansieringens kassaflöde		
Lainakannan muutokset - Förändringar i lånestocken		
Pitkäaikaisten lainojen lisäys - Ökning i långfristiga lån	17 200 000,00	0,00
Lyhytaikaisten lainojen muutos - Förändring i kortfristiga lån	19 000 000,00	41 845 443,32
Oman pääoman muutokset - Förändringar i eget kapital	-1 886 775,75	0,00
Muut maksuvalmiuden muutokset - Övriga förändringar i likviditeten		
Saamisten muutos - Förändring i fordringar	4 342 948,75	11 485 793,28
Korottomien velkojen muutos - Förändring i räntefria skulder	- 8 480 018,26	2 053 888,30
Rahoituksen rahavirta - Finansieringens kassaflöde	30 176 154,74	55 385 124,90
Rahavarojen muutos - Förändring i likvida medel	3 412 449,95	2 580 156,18
Rahavarojen muutos - Förändring i likvida medel		
Rahavarat - Likvida medel 31.12.	6 020 395,95	2 607 946,00
Rahavarat - Likvida medel 1.1.	2 607 946,00	27 789,82
	3 412 449,95	2 580 156,18

Kuva 17. Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen rahoituslaskelma.³³

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen tase oli kasvanut noin 4,1 miljoonalla eurolla ollen vuoden 2025 lopussa 61,2 miljoonaa euroa. Aineelliset hyödykkeet kasvoivat noin 4,1 miljoonaa euroa. Aineellisia hyödykkeitä kasvatti Loviisan uuden pelastuslaitoksen valmistuminen ja aktiivointi, joka vaikutti myös keskeneräisten hankintojen vähenemiseen. Lyhytaikaiset saamiset kasvoivat noin 4,3 miljoonaa euroa ja pankkitili 4,4 miljoonaa euroa. Oma pääoma on negatiivinen 81 miljoonaa euroa ja vierasta pääomaa on yhteensä 141,1 miljoonaa euroa, josta 17,2 miljoonaa euroa oli pitkäaikaista lainaa ja 69 miljoonaa euroa lyhytaikaista lainaa. Pakollisista varauksista on alas kirjattu HUS-yhtymän tilikausien 2022-2023 alijäämien 9,1 miljoonan euron varaus.³⁴

³² Tilinpäätös 2025: 107

³³ Tilinpäätös 2025: 107

³⁴ Tilinpäätös 2025: 108

VASTAAVAA - AKTIVA	31.12.2025	31.12.2024
Pysyvät vastaavat - Bestående aktiva	41 362 233,14	36 470 781,49
Aineettomat hyödykkeet - Immateriella rättigheter		
Muut pitkävaikutteiset menot - Övriga utgifter med lång verk	828 129,31	0,00
	828 129,31	0,00
Aineelliset hyödykkeet - Materiella rättigheter		
Rakennukset - Byggnader	9 233 300,73	418 221,90
Koneet ja kalusto - Maskiner och inventarier	4 271 137,19	3 456 398,60
Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat - Förskottsbetalningar och pågående nyanläggningar	46 152,04	5 612 647,12
	13 550 589,96	9 487 267,62
Sijoitukset - Placeringar		
Osakkeet ja osuudet - Aktier och andelar	26 983 513,87	26 983 513,87
	26 983 513,87	26 983 513,87
Toimeksiantojen varat - Förvaltade medel	1 061 920,77	948 596,27
Muut toimeksiantojen varat - Övriga förvaltade medel	1 061 920,77	948 596,27
Vaihtuvat vastaavat - Rörliga aktiva	18 733 127,72	19 663 626,52
Saamiset - Fordringar		
Pitkäaikaiset saamiset - Långfristiga fordringar		
Lainasaamiset - Lånefordringar	20 199,24	22 230,11
	20 199,24	22 230,11
Lyhytaikaiset saamiset - Kortfristiga fordringar		
Myyntisaamiset - Kundfordringar	6 475 306,42	5 770 431,93
Muut saamiset - Övriga fordringar	2 157 375,71	4 307 964,59
Siirtosaamiset - Resultatregleringar	4 059 850,40	6 955 053,89
	12 692 532,53	17 033 450,41
Rahat ja pankkisaamiset - Kassa och bank	6 020 395,95	2 607 946,00
VASTAAVAA YHTEENSÄ - AKTIVA TOTALT	61 157 281,63	57 083 004,28

Kuva18. Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen tase, vastaavaa.³⁵

VASTATTAVAA - PASSIVA		31.12.2025	31.12.2024
Oma pääoma - Eget kapital	-	80 998 759,46	- 66 335 787,26
Peruspääoma - Grundkapital		16 768 715,51	16 723 832,68
Edellisten tilikausien ylijäämä (alijäämä) - Överskott (underskott) från tidigare räkenskapsperioder	-	84 991 278,52	- 34 568 768,48
Tilikauden ylijäämä (alijäämä) - Räkenskapsperiodens över-/ underskott	-	12 776 196,45	- 48 490 851,46
Pakolliset varaukset - Avsättningar		0,00	9 096 056,69
Muut pakolliset varaukset - Övriga avsättningar		0,00	9 096 056,69
Toimeksiantojen pääomat - Förvaltat kapital		1 061 920,77	948 596,27
Muut toimeksiantojen pääomat - Övrigt förvaltat kapital		1 061 920,77	948 596,27
Vieras pääoma - Främmande kapital		141 094 120,32	113 374 138,58
Pitkäaikainen - Långfristiga			
Lainat rahoitus- ja vakuutuslaitoksilta - Lån från finansiella institut och försäkringsanstalter		17 200 000,00	0,00
		17 200 000,00	0,00
Lyhytaikainen - Kortfristigt			
Lainat rahoitus- ja vakuutuslaitoksilta - Lån från finansiella institut och försäkringsanstalter		69 000 000,00	50 000 000,00
Saadut ennakot - Erhållna förskott		134 505,87	180 991,83
Ostovelat - Leverantörsskulder		20 431 405,67	28 807 535,69
Muut velat - Övriga skulder		3 121 056,04	742,48
Siirtovelat - Resultatregleringar		31 207 152,74	34 384 868,58
		123 894 120,32	113 374 138,58
VASTATTAVAA YHTEENSÄ - PASSIVA SAMMANLAGT		61 157 281,63	57 083 004,28

Kuva19. Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen tase, vastattavaa.³⁶

Tarkastuslautakunnan arvio

Hyvinvointialueen toimintatuotot ylittivät muutetun talousarvion 8,0 miljoonalla eurolla, mutta samalla toimintakulut ylittyivät 4,1 miljoonalla eurolla. Toimintakatteen toteuma alitti talousarvion muutoksen jälkeen 3,9 miljoonalla eurolla, mikä osoittaa kokonaisuutena maltillista parannusta edelliseen vuoteen verrattuna. Valtionrahoitus toteutui hieman talousarviota suurempana. Vuosikatteen merkittävä vahvistuminen edellisvuoteen nähden on myönteinen kehitys-suunta, mutta tästä huolimatta vuosikate jäi edelleen negatiiviseksi. Poistojen jälkeen tilikauden tulos oli 12,8 miljoonaa euroa alijäämäinen, joskin alijäämä jäi 3,7 miljoonaa euroa muuttua talousarviota pienemmäksi.

Rahoituslaskelman mukaan toiminnan ja investointien rahavirta oli selvästi negatiivinen. Vaikka vuosikate on parantunut ja investointimenot hieman vähentyneet, maksuvalmius on edellyttänyt edelleen mittavaa lainarahoitusta. Lyhytaikaista lainaa on nostettu lisää edellisvuoteen verrattuna ja lisäksi investointeja on rahoitettu pitkäaikaisella lainalla. Rahoituksen rakenteen kehitys korostaa sitä, että tulorahoitus ei vielä riitä kattamaan toiminnan ja investointien rahavirtoja, mikä muodostaa merkittävän taloudellisen riskin.

Hyvinvointialueen taseen loppusumma kasvoi hieman, mutta oma pääoma on edelleen huomattavasti negatiivinen ja lainakanta korkea. Taloudellinen asema säilyi siten heikkona, vaikka tilikauden tulos ja vuosikate osoittavat selvää parannusta edellisvuoteen verrattuna.

Tarkastuslautakunta katsoo, että talouden tasapainottamisen onnistuminen edellyttää tuottavuusohjelman toimenpiteiden ripeää ja täysimääräistä toteuttamista sekä kassanhallinnan ja rahoituksen riittävyuden jatkuvaa ja aktiivista seurantaa. Erityistä huomiota tulee kiinnittää menokehityksen hallintaan, lyhytaikaisen lainan määrään ja lainariippuvuuden kasvun hillitsemiseen.

4.2 Investointiosan toteutuminen

Investoinnit 2023–2026 on yhteensä 18,6 miljoonaa euroa (2024: 32,3 miljoonaa euroa). Vuodelle 2024 varattiin investointiosassa määrärahoja yhteensä 7,7 miljoonaa euroa (2024: 15,9 miljoonaa euroa), mutta investointimenojen toteuma jäi 6,5 miljoonaan euroon. Talousarvio alittui 1,2 miljoonalla eurolla (2024: 8,5 miljoonaa euroa). Pitkäaikaista lainaa nostettiin vuoden 2023 lainanottovaltuudella 17,2 miljoonaa euroa.

Suurimmat investoinnit suunnitelmassa kohdistuvat aineettomien oikeuksien tietojärjestelmiin yhteensä 12,5 miljoonaa euroa ja vuoden 2025 osuutena oli varauduttu 4,5 miljoonaan euroon. Aineettomat oikeudet sisältää hyvinvointialueelle hankittavan asiakas- ja potilastietojärjestelmän Suurimpana rakennushankkeen investointina on Loviisan pelastusaseman rakentaminen, jonka kustannusarvio vuodelle 2025 oli noin 1,8 miljoonaa euroa. Kustannukset ylittyivät alkupe- räisestä talousarviosta ollen noin 2,0 miljoonaa euroa ja pelastuslaitos valmistui syksyllä 2025.

Investointien lisäksi hyvinvointialueella tehtiin 346 hankintapäätöstä vuoden 2025 aikana. Päätösten yhteenlaskettu ennakoitu arvo oli noin 164,1 miljoonaa euroa³⁷

³⁷ Tilinpäätös 2025: 70

Tarkastuslautakunnan arvio

Aluevaltuusto hyväksyi 12.12.2023 vuosien 2025–2028 investointisuunnitelman (137 §). Koska vuodelle 2025 ei myönnetty lisälainanottovaltuutta, investointisuunnitelmaa on tarkennettu vuoden 2025 osalta ja poistettu sellaiset investointikohteet, joille lainanottovaltuutta ei ole.

Suurimpana rakennushankkeen investointina on Loviisan pelastusaseman valmiiksi rakentaminen, jonka kustannusarvio vuodelle 2025 oli noin 1,8 miljoonaa euroa. Kustannukset ylittivät alkuperäisestä talousarviosta ollen noin 2,0 miljoonaa euroa ja pelastuslaitos valmistui syksyllä 2025. Investointien ollessa tuottavuusohjelman takia erityisessä harkinnassa, tarkastuslautakunta suosittelee investointeja, joilla on positiivisia vaikutuksia alueen väestön terveyteen, hyvinvointiin ja turvallisuuteen.

4.3 Talouden tasapaino ja tuottavuusohjelma

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueella taseessa on 2025 kattamatonta alijäämää noin 97,8 miljoonaa euroa, josta 12,8 miljoonaa euroa syntyi tilikauden aikana. Tilikauden 2025 alijäämä oli alkuperäisen talousarvion alijäämästä 11,9 miljoonaa euroa enemmän ja muutetusta talousarviosta 3,8 miljoonaa euroa vähemmän.

Hyvinvointialueesta annetun lain 115 § mukaan hyvinvointialueen taseeseen kertynyt alijäämä tulee kattaa enintään kahden vuoden kuluessa tilinpäätöksen vahvistamisesta seuraavan vuoden alusta lukien, eli vuoden 2027 loppuun mennessä. Samassa määräajassa tulee kattaa myös talousarvion laadintavuonna tai sen jälkeen kertynyt alijäämä.

Tarkastuslautakunnan tehtävänä on arvioida talouden tasapainotuksen toteutumista tilikaudella sekä taloussuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden ja toimenpiteiden riittävyyttä talouden tasapainotuksen kannalta (laki hyvinvointialueesta 125 §).

Talousarvio 2026 ja taloussuunnitelma 2026–2028

Aluevaltuusto hyväksyi 17.12.2025 vuoden 2026 talousarvion ja taloussuunnitelmat 2026–2028. Talousarviossa vuoden 2025 ennuste alijäämästä oli 16,0 miljoonaa euroa ja toteuma oli 12,8 miljoonaa euroa. Katettava alijäämä toteutuneen mukaan on 99,1 miljoonaa euroa. Ennusteeseen 2025 verrattuna talousarviossa vuodelle 2026 toimintakulut laskevat noin 1,2 miljoonaa euroa. Toimintatulot laskevat 5,2 miljoonaa euroa ja valtionrahoitus nousee 11,5 miljoonaa euroa, jolloin vuosikate jäisi alijäämäiseksi 7,2 miljoonaa euroa ja tilikauden tulos 8,3 miljoonan euroa. Kumulatiivinen alijäämä taseessa tulisi tällöin jäämään 107,4 miljoonaa euroon vuoden 2026 lopussa.

Talousarvioon 2026 verrattuna taloussuunnitelmassa vuodelle 2027 toimintakulut laskevat 4,2 miljoonaa euroa. Toimintatulot sen nousevat 1 miljoonaa euroa ja valtionrahoitus nousee 25,3 miljoonaa euroa. Vuosikate jää ylijäämäiseksi 18,7 miljoonaa euroa ja tilikauden tulos 17,5 miljoonaa euroa. Kumulatiivinen alijäämä ei kuitenkaan tule katetuksi talousarviossa sen määräaikaan mennessä, vaan alijäämää jää edelleen 56,7 miljoonaa euroa. Talousarviossa on myös todettu, että mikäli talousarvioesityksen liitteenä olevasta vuosien 2026 – 2029 tuottavuusohjelmasta saadaan päätettyä kokonaisuudessaan, hyvinvointialueen kumulatiiviset alijäämät olisi mahdollista saada katettua vuoden 2030 loppuun mennessä.

Taloussuunnitelmissa 2027 ja 2028 yhteensä toimintakulut pienenevät yhteensä 1,6 miljoonaa euroa, toimintatuotot ovat pienessä laskussa ja valtionrahoitus nousee 39,2 miljoonaa euroa vuoteen 2028. Vuosikatteet ja tilikauden tulokset jäävät ylijäämäisiksi, mutta kumulatiivinen alijäämä jää edelleen alijäämäiseksi. Taloussuunnitelmakaudet 2025–2028 eivät riitä kattamaan taseen alijäämiä 56,7 miljoonan euron osalta. Tältä osin talousarviota ei ole laadittu tasapainoon. Tilintarkastaja on tilintarkastuskertomuksessaan esittänyt muistutuksen talousarvion tasapainoon laatimisesta.

Itä-Uudenmaan hyvinvointialue Östra Nylands välfärdsområde 1 000 €	Tilinpäätös Bokslut 2023	Tilinpäätös Bokslut 2024	Ennuste Prognos 2025	TA-esitys Bgp-förslag 2026	TS-esitys Bgp-förslag 2027	TS-esitys Bgp-förslag 2028
Toimintatuotot - Verksamhetsintäkter	49 339	53 667	53 937	48 729	49 704	49 704
Myyntituotot - Försäljningsinkomster	11 241	15 334	16 737	16 493	16 823	16 823
Maksutuotot - Avgiftsinkomster	21 000	22 764	22 687	23 033	23 494	23 494
Tuet ja avustukset - Stöd och bidrag	12 234	10 760	9 243	3 593	3 665	3 665
Muut tuotot - Övriga verksamhetsinkomster	4 864	4 809	5 269	5 610	5 722	5 722
Toimintakulut - Verksamhetskostnader	-458 782	-490 500	-493 454	-492 262	-488 059	-490 624
Henkilöstökulut - Personalutgifter	-135 361	-143 627	-159 286	-157 250	-151 951	-150 160
Palvelujen ostot - Köp av tjänster	-277 337	-293 042	-280 104	-281 621	-281 933	-285 258
Aineet, tarvikkeet ja tavarat - Material, förnödenheter och varor	-13 925	-14 876	-14 230	-13 364	-13 665	-13 992
Avustukset - Bidrag	-10 130	-14 084	-14 039	-15 135	-15 475	-15 847
Muut toimintakulut - Övriga verksamhetsutgifter	-22 029	-24 871	-25 795	-24 892	-25 035	-25 367
Toimintakate - Verksamhetsbidrag	-409 443	-436 833	-439 517	-443 533	-438 355	-440 920
Valtion rahoitus - Statsfinansiering	375 324	389 349	425 398	436 918	457 675	476 133
Rahoitustuotot ja -kulut - Finansieringsintäkter och -kostnader	568	-222	-984	-623	-600	-600
Rahoitustuotot - Finansieringsintäkter	600	391	211	490	500	500
Rahoituskulut - Finansieringskostnader	-32	-613	-1 195	-1 113	-1 100	-1 100
Vuosikate - Årsbidrag	-33 552	-47 706	-15 103	-7 238	18 720	34 613
Suunnitelman mukaiset poistot - Planenliga avskrivningar	-1 017	-785	-937	-1 091	-1 200	-1 400
Tilikauden tulos - Räkenskapsperiodens resultat	-34 569	-48 491	-16 040	-8 329	17 520	33 213
Tilikauden yli-/ alijäämä - Räkenskapsperiodens över-/ underskott	-34 569	-48 491	-16 040	-8 329	17 520	33 213
Kumulatiivinen yli-/ alijäämä - det ackumulerade över-/ underskottet	-34 569	-83 060	-99 100	-107 428	-89 908	-56 695

Kuva 20. Talousarvio 2026 ja taloussuunnitelmat 2027–2028.³⁸

Tuottavuusohjelma

Aluevaltuusto hyväksyi 12.12.2023 Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen tuottavuusohjelman, jossa on tavoiteltu vuosin 2024-2026 kokonaisuudessaan 52 miljoonan euron toiminnallisia hyötyjä. Tilinpäätöksessä 2025 on esitetty, että vaikka hyvinvointialueen tuottavuusohjelman toimenpiteet ovat olleet oikeansuuntaisia ja tarkoituksenmukaisia, ensimmäisen tuottavuusohjelman toimenpiteiden voidaan todeta olleen riittämättömiä. Hyvinvointialueella on valmisteltu 41,9 miljoonan euron tuottavuusohjelma vuosille 2026 – 2029 ja sen toimenpiteet riittäisivät kääntämään tuloksen ja vuosikatteen positiiviseksi vuodesta 2027 alkaen. Kertyneen alijäämän kattamisen arvioidaan olevan mahdollista vuoden 2030 loppuun mennessä. Säästöpotentiaalin on arvioitu vuodelle 2026 olevan 10,2 miljoonaa euroa, vuodelle 2027: 17,2 miljoonaa euroa, vuodelle 2028: 9,2 miljoonaa euroa ja vuodelle 2029: 8,2 miljoonaa euroa.³⁹

Tuottavuusohjelma on valmisteltu yhteistyössä FCG:n kanssa. Tuottavuusohjelman ensisijaiset toimenpiteet jakaantuvat kolmeen keinoalueeseen: Strategisiin päätöksiin, palvelujen tuotantotapaan liittyviin päätöksiin, sekä operatiivisiin toimenpiteisiin. Alla on kuvattu näiden eumääräisiä kustannushyötyjä.

³⁸ Talousarvio 2026 ja taloussuunnitelma 2027-2028: 26

³⁹ Talousarvio 2026 ja taloussuunnitelma 2027-2028: 21

Päätöksenteko	2026	2027	2028	2029	Yhteensä
Syksyn 2025 YT-neuvotteluiden toimenpiteet	5 076 918	3 506 749	1 085 382	94 380	9 763 479
Operatiivisen kehittämisen kautta	5 153 405	4 068 328	1 447 100	850 000	11 518 833
Mm. palveluverkon optimointi, päätöksenteko kevät 2026	0	4 450 000	4 519 000	3 500 000	12 469 000
Validointi työn alla, päätöksenteko kevät 2026	0	2 200 000	2 150 000	3 750 000	8 100 000
Yhteensä	10 230 323	14 225 077	9 201 482	8 194 380	41 851 312

Kuva 21. Tuottavuusohjelman hyöty päätöksentekotilanteen mukaan 2026 – 2029.⁴⁰

Toimiala/ vastuualue	2026	2027	2028	2029	Yhteensä
Sosiaali- ja terveystoimi	2 030 000	4 950 000	5 019 000	4 000 000	15 999 000
Perhe- ja sosiaalipalvelut	3 919 644	1 369 044	290 982	94 430	5 674 100
Yhteiset terveystoimet ja erikoissairaanhoidot	3 362 051	542 478	15 000	0	3 919 529
Ikäntyneiden palvelut	-1 460 472	2 790 555	0	0	1 330 083
Konserni- ja strategiapalvelut	2 369 100	1 855 000	1 686 500	350 000	6 260 600
Pelastustoimi	10 000	18 000	40 000	0	68 000
Koko hyvinvointialue	0	2 700 000	2 150 000	3 750 000	8 600 000
Yhteensä	10 230 323	14 225 077	9 201 482	8 194 430	41 851 312

Kuva 21. Tuottavuusohjelman hyöty toimialoittain/ vastuualueittain 2026 – 2029.⁴¹

Toimenpideluokka	2026	2027	2028	2029	Yhteensä
Palveluverkko	407 240	6 111 946	339 000	0	6 858 186
Palvelutuotannon organisointi	3 339 786	4 038 381	2 445 982	3 844 430	13 668 579
Palvelutuotannon digitalisointi	-150 000	705 000	555 000	150 000	1 360 000
Kulujen karsiminen	5 483 235	2 262 250	650 000	200 000	8 595 485
Henkilöstön ammattitaito ja sijoittuminen	0	0	3 250 000	3 250 000	6 500 000
Muu kehittäminen	1 150 062	1 107 500	1 861 500	750 000	4 869 062
Yhteensä	10 230 323	14 225 077	9 201 482	8 194 430	41 851 312

Kuva 21. Tuottavuusohjelman hyöty toimenpideluokittain 2026 – 2029.⁴²

⁴⁰ Tuottavuusohjelma 2026-2029: 19

⁴¹ Tuottavuusohjelma 2026-2029: 20

⁴² Tuottavuusohjelma 2026-2029: 21

Tarkastuslautakunnan arvio

Alueen ensimmäinen tuottavuusohjelma käynnistettiin syksyllä 2023 ja se hyväksyttiin aluevaltuustossa 12.12.2023 (135§, liite Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen tuottavuusohjelma, versio 2). Ensimmäinen tuottavuusohjelma valmisteltiin yhteistyössä NHG:n kanssa. Se koostui lähes 200 toimenpiteestä, jotka kohdistuivat 29 kohteeseen. Se koostui ensivaiheen toimintaa kehittävästä ja integraatiota parantavista toimenpiteistä (nk. A-kori). Ohjelmaa varmistettiin palvelujen saatavuutta rajoittavilla toimenpiteillä (B-kori) ja palvelutason heikentävillä toimenpiteillä (C-kori). Vuoden 2024 talousarvion yhteydessä käynnistettiin vain ensivaiheen toimenpiteet, vaikka talousarvio oli tehty 15,8 miljoonaa euroa alijäämäiseksi. Tuottavuusohjelman ensivaiheen kustannusten alenemavaikutukseksi arvioitiin tuolloin 28 miljoonaa euroa vuosiin 2024-26 kohdistetuilla toimenpiteillä ja kumulatiiviseksi kokonaishyödyksi 52 miljoonaa euroa.

Vaikka tuottavuusohjelman ensivaiheen toimenpiteet arvioitiinkin olleen oikeansuuntaisia ja tarkoituksenmukaisia, niin niiden säästövaikutukset eivät näkyneet tarpeellisessa määrin hyvinvointialueen taloudessa, eikä niiden toimeenpano edennyt suunnitelmien mukaan. Aluehallitus päätti 2.5.2024 111 § aloittaa valmistelun B- ja C-korin käyttöönotosta ja hyvinvointialue käynnisti aluehallituksen päätöksellä 16.5.2024 123 § toiminnalliset yhteistoimintaneuvottelut talouden tasapainottamiseksi, jossa oli jo B- ja C-korin tavoitteita mukana. Syksyllä (aluehallituksen kokous 26.9.2024 214 §) käynnistettiin tuottavuusohjelman B- ja C-korien toimenpiteitä koskevat lakisääteiset yhteistoimintamenettelyt talouden tasapainottamiseksi. Kustannukset olivat nousseet yli 6 prosenttia ja vuoden 2024 alijäämäksi muodostui 48,5 miljoonaa euroa arvioitua 15,8 miljoonan sijaan.

Talousarviokäsittelyn yhteydessä 10.12.2024 aluevaltuusto päätti edetä useissa B- ja C-korin tavoitteissa, joista merkittävimpana suun terveydenhuollon keskittäminen, Askolan kiirevastaanoton keskittäminen, terveyskeskussairaalaosaston 1 lopettaminen Näsissä sekä omaishoidon tuen palkkion laskeminen. Lisäksi kilpailutuksista odotettiin säästöjä. Toisaalta aluevaltuusto käytti vuoden 2025 budjettia laatiessaan myös poliittista harkintavaltaa ja poisti ikäntyneiden palveluasumisen oman tuotannon pois säästölistalta (+ siihen liittyvän vuokratyövoiman kustannusten säästön) eikä lakkauttanut Lapinjärven, Myrskylän ja Pukkilan terveysasemia kokonaan, vaan siirtyi asemilla kiertävään henkilöstöön⁴³ Talousarvio 2025 lähti 8,1 miljoonan euron ylijäämästä.

Palveluverkkoon ei siten tehty merkittäviä leikkauksia vuoden 2025 talousarviossa, ja tuli myös nopeasti ilmi, että ensimmäinen tuottavuusohjelma sellaisenaan ei tuonut riittäviä säästöjä. Aluehallituksen kokouksessa 27.3.2025 68§ käsitelty Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen talousraportointi tammi-helmikuu 2025 osoitti, että talousarvioon ei päästä ja 8.5.2025 käsitelty osavuosikatsaus 1-3/2025 (107 §) osoitti, että hyvinvointialueen tulos on yhtä edelleen painumassa alijäämäiseksi.

Hyvinvointialue päätyi arviointimenettelyn piiriin 17.6.2025 (Valtioneuvoston päätös 19140/2025). Arviointimenettelyssä tarkastellaan hyvinvointialueen taloudellisia ja lakisääteisiä edellytyksiä selvittää tehtävistään. Hyvinvointialueneuvotteluiden perusteella alueelle annettiin suositus nopeuttaa tuottavuusohjelman päätöksentekoa ja toimenpiteiden toimeenpanoa sekä varmistaa niiden kustannusvaikutusten toteutuminen ja palvelujen saatavuus. Alue valmisteli syksyllä 2025 tuottavuusohjelman 2.0 vuosiksi 2026-2029 ja vuoden lopussa (Aluehallitus 9.10.2025 226 §) käynnistettiin yhteistoimintaneuvottelut taloudellisista ja tuotannollisista syistä. Vuoden 2025 syksyllä talousarviovalmistelun yhteydessä käydyt

yhteistoimintaneuvottelut kohdistuvat vaikutuksiltaan vuoteen 2026. Vuodelle 2026 asetettu noin 220 henkilötyövuoden sopeutustavoite ei siten vielä näy tilinpäätöshetken henkilöstömäärässä, vaan tuottavuusohjelman vaikutukset sekä henkilöstöön että talouslukuihin realisoituvat vuoden 2026 tilinpäätöksessä ja tarkastuslautakunnan seuraavassa arviointikertomuksessa. Konsulttina uutta tuottavuusohjelmaa fasilitoi FCG ja se koostuu 64 toimenpiteestä⁴¹.

Uusi tuottavuusohjelma on erityisen merkityksellinen myös siitä syystä, että arviointiryhmä otti tuottavuusohjelman pohjaksi toimenpide-ehdotukselleen hyvinvointialueelle. Arviointiryhmä pitää tuottavuusohjelmassa esitettyjä tavoitteita ja niiden toteuttamiseksi esitettyjä keinoja välttämättöminä ja oikeansuuntaisina ja katsoo ohjelmaa olevan välttämätöntä viedä täysimääräisesti päätöksenteossa ja toimeenpanossa eteenpäin. Arviointiryhmä korostaa, että tuottavuusohjelman tavoitteiden täysimääräinen toteutuminen edellyttää merkittävää toimintakulujen laskua jo vuosina 2026–2027.⁴⁴ Arviointiryhmä ei käytä päätösvaltaa, mutta hyvinvointialueen aluevaltuuston on käsiteltävä arviointiryhmän tekemät toimenpide-ehdotukset ja saatettava niitä koskevat päätökset valtiovarainministeriön tietoon mahdollisia jatkotoimenpiteitä varten.⁴⁵ Arviointiryhmän hyvinvointialueesta annetun lain 122 §:n tarkoittamana toimenpide-ehdotus annettiin aluevaltuustolle tiedoksi talousarviokäsittelyn yhteydessä.⁴⁶

Aluevaltuusto käytti poliittista harkintavaltaa osaan alkuperäisen tuottavuusohjelma 2.0 toimenpiteisiin (mm. päätti säilyttää 5 terveysasemaa ja yhden lakkautetuksi suunnitellun ympärivuorokautisen hoivan yksikön), mutta toisaalta vähensi vuokratyövoiman ostoon osoitettavaa resurssia ja uutena säästökohteena esitti, että johtamistasoja ja johtajien määrää vähennetään organisaatiouudistuksen kautta, jossa säästötavoite on 500 000 euroa.⁴⁷ Valtuusto asetti käsittelyssään 4 miljoonan euron lisätuottavuustavoitteen sosiaali- ja terveystoimelle operatiivisen kehittämisen kautta kulujen karsimisen muodossa.⁴¹ Talousarvio 2026 on 8,3 miljoonaa euroa alijäämäinen.

Mikäli päätetty 41,9 miljoonan euron tuottavuusohjelma toteutuu kokonaisuudessaan (kumulatiivinen kokonaisyhyöty 102M€), sen toimenpiteet riittävät kääntämään tuloksen ja vuosikatteen positiiviseksi vuodesta 2027 alkaen. Kertyneen alijäämän kattamisen arvioidaan olevan mahdollista vuoden 2030 loppuun mennessä.⁴⁸ On kuitenkin huomattava, että tuottavuusohjelma ei lähtenyt täysimääräisesti liikkeelle, kaikkiin välittömiin säästökohteisiin ei tartuttu ja tuottavuusohjelman suurin säästötavoite (14,2 M€) on asetettu vuodelle 2027. Lisäksi tuottavuusohjelma sisältää yhteensä 8,6 miljoonaa euroa validoimattomia säästökohteita.

Tarkastuslautakunnan arvion mukaan hyvinvointialue lähti suhteellisen myöhään talouden tasapainotustoimiin, eikä tarpeenmukaisella konkretialla. Aiemmin tehtyjä budjetteja voi luonnehtia enemmän tavoitteellisiksi kuin realistisiksi, sillä esim. vuoden 2025 talousarvio sisälsi lähes 5 prosentin toimintakulujen aleneman vuoteen 2024 verrattuna. Hidas lähtö nostaa myöhempiä vaatimustasoa, jotta syntynyt alijäämä pystytään kuroma kiinni. Tarkastuslautakunta pitää hyvänä, että uudelle tuottavuusohjelmalle on perustettu sellainen johtamis- ja seuranta-malli, jossa toimenpidekokonaisuuksille on osoitettu omistajat, vastuuhenkilöt ja vastaavat. Myös riskiarvion sisällyttämistä tuottavuusohjelmaan pidetään hyvänä. Tällöin tarvittaessa toteutetaan korvaavat toimenpiteet, mikäli kustannushyötytavoite ei näytä toteutuvan.⁴⁹

⁴⁴ Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen arviointimenettely, arviointiryhmän kokous nro 5 1.12.2025 Pöytäkirja

⁴⁵ Hannu Leskinen 16.12.

⁴⁶ Talousarvio 2026 ja taloussuunnitelma 2026-2028, s. 23

⁴⁷ aluevaltuusto 17.12.2025 93§ liite Tuottavuusohjelma_2026_2029_AV

⁴⁸ Tilinpäätös 2025, 35

⁴⁹ Lehtimäki Anneli 22.1.2026

5 Toiminnan arviointi

5.1 Arviointimenettelyn käynnistyminen ja eteneminen

Valtiovarainministeriö on 17.6.2025 päättänyt käynnistää arviointimenettelyn Itä-Uudenmaan hyvinvointialueella. Arviointiryhmän tehtävänä on laatia yhdessä Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen kanssa toimenpide-ehdotukset alueen talouden tervehdyttämiseksi ja palvelujen turvaamiseksi aluevaltuuston käsittelyä.¹²⁵ Arviointimenettelyn tavoitteena on ollut luoda palvelut turvaava ja talouden tasapainoon saava ohjelma, jonka toteuttamiseen alue sitoutuu ja yhdessä hyvinvointialueen kanssa tehdä toimenpide-ehdotukset. Arviointityöryhmän toimenpide-ehdotukset ovat vaikuttaneet vuoden 2026 talousarvioprosessiin. Arviointiryhmä ei käytä päätösvaltaa, vaan kaikki toimenpide-ehdotukset ovat olleet tavanomaisessa päätöksentekomenettelyssä.⁵⁰

Tarkastuslautakunnan arvio

Itä-Uudenmaan hyvinvointialue on valmistellut toimenpiteitä taloutensa tasapainoon saattamiseksi avoimessa yhteistyössä arviointiryhmän kanssa. Finnish Consulting Group on tukenut prosessia mm. selvityksillä, palveluverkkolaskelmilla sekä tekemällä vertailuja muihin hyvinvointialueisiin. Työn tuloksena on syntynyt täsmällinen ja kattava suunnitelma talouden tasapainottamiseksi. Jotta talouden tasapaino voidaan saavuttaa vuoteen 2030 mennessä, saa vuotuinen kustannusten kasvu olla enintään 0,9 %. On myös otettava huomioon, että hyvinvointialueen rahoitus saattaa vastaisuudessa muuttua valtionosuuksien muutosten myötä. On mahdollista, etteivät erikoissairaanhoidon kustannukset mahdu Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen talousraamiin. Näiden seikkojen perusteella vaikuttaa siltä, että tuottavuusohjelman toteutumisen jatkuva seuranta ja toimenpiteiden riittävyys uudelleenarviointi tulee olemaan jatkuvaa työtä seuraavien vuosien aikana.

Tarkastuslautakunta pitää tuottavuusohjelmaa realistisena, mutta toteaa samalla sen toteuttamisen vaativan johdonmukaista toimeenpanoa, pitkäjänteistä muutosjohtamista sekä kykyä seurata vaikutuksia riittävän tarkan ja ajantasaisen tiedon avulla. Erityisen tärkeää on varmistaa, että päätöksenteon tukena oleva talous- ja toimintatieto on vertailukelpoista ja että säästötoimenpiteiden vaikutuksia palveluiden saatavuuteen, laatuun ja henkilöstön kuormitukseen arvioidaan systemaattisesti. Lautakunta korostaa myös, että talouden tasapainottaminen ei voi perustua yksittäisiin säästötoimenpiteisiin, vaan edellyttää toimintatapojen jatkuvaa kehittämistä, palveluketjujen sujuvoittamista ja resurssien tarkoituksenmukaista kohdentamista sekä näiden asioiden toteutumisen seuranta mittaamalla. Samalla on suositeltavaa huolehtia siitä, että henkilöstö osallistuu muutosten valmisteluun ja että organisaation kyky toteuttaa useita samanaikaisia uudistuksia säilyy. Koska toimintaympäristö, palvelutarpeet ja rahoitusperusteet voivat muuttua nopeasti, tulee hyvinvointialueen ylläpitää valmiutta tarkentaa ohjelmaa sekä tehdä uusia korjaavia toimenpiteitä tilanteen niin edellyttäessä.

⁵⁰ Tilinpäätös 2025 s. 34

5.2 Sote-järjestelmän muutosjohtaminen ja johtamiskyvykkyys, toimeenpanon vaikutavuus

Seuraava teksti perustuu sosiaali- ja terveystoimintajohtajan ja vastuualuejohtajien, FCG:n johtavan asiantuntijan ja konsernipalvelujohtajan haastatteluihin.

Sosiaali- ja terveystoimintajohtajan sekä vastuualuejohtajien kuulemisen perusteella muodostui käsitys, että tiedolla johtamisen käytännöissä on vaihtelua. Kaikilla johtajilla ei ole riittävän kattavaa tai yhtenäistä tietoa palvelutuotannon kustannusrakenteesta, toimipisteiden välisistä kustannuseroista tai palveluiden hinnoittelun perusteista. Palveluiden kustannus- ja hinnanmuodostusta ei ole kaikilta osin pystytty määrittämään (esim. terveystoimintapalvelut). Yksittäisissä vastuualueissa (perhe- ja sosiaalipalvelut) hinnat on kuitenkin muodostettu erillisen kehitystyön kautta. Jos palvelutuotannon nykytilaa ei tunneta riittävällä tarkkuudella, toiminnan systemaattinen kehittäminen ja tehokkuuden parantaminen vaikeutuvat.

Haasteiden taustalta nähtiin erityisesti tietojärjestelmäpuutteita. Useiden erillisten asiakas- ja potilastietojärjestelmien samanaikainen käyttö vaikeuttaa kokonaiskuvan muodostamista. Alueella on ollut käytössä useita rinnakkaisia järjestelmiä. Tämä vaikeuttaa yhtenäisen tiedon muodostamista ja vertailua. Toisaalta perhe- ja sosiaalipalveluissa tietopohjaa on kehitetty määrätietoisesti projektityönä, mikä osoittaa tiedon saatavuuden ja laadun parantamisen olevan mahdollista myös nykyisillä järjestelmillä.

Kokonaisuutena tarkastellen ylimmän johdon toiminnassa korostuu edelleen toimintamalli, jossa huomio kohdistuu palvelutuotannon operatiivisiin haasteisiin ja lainsäädännön mitoitus-ten täyttämiseen. Sen sijaan toiminnan vaikuttavuuden, kustannustehokkuuden ja palveluketjujen toimivuutta on tarkastelu vähemmän systemaattisesti. Joissakin palveluissa palvelutasoa tuotetaan yli lainsäädännön edellyttämän minimin. Mitoitusten ylityksiin tai palveluiden kohdentumiseen ei ole kaikilta osin kiinnitetty riittävää huomiota. Tätä ilmentää esimerkiksi tilanne, jossa palveluasuntoja on ollut vapaana samaan aikaan, kun asiakkaita on jonossa. Asiakkaita ei ole veloitettu vastaanottamaan vapaita asuntoja.

Toimipaikkakohtaiset toimintatavat, mitoitus-ten ylitykset sekä tilanteet, joissa palveluita tuotetaan yli tarpeen tai hoitoa annetaan vaativamman tason yksikössä kuin olisi tarpeen, viittaavat siihen, että toiminnan ohjaus ja yhdenmukaisuus eivät ole kaikilta osin riittävällä tasolla. Havaintoa tukee, että toimintaa on monin paikoin jatkettu aiempien käytäntöjen mukaisesti. Merkittäviä muutoksia ei ole tehty hyvinvointialueuudistuksen jälkeen. Toimintamallit ovat osin säilyneet kuntapohjaisesta järjestelmästä. Tämä vaikeuttaa yhtenäisten käytäntöjen muodostamista hyvinvointialueetasolla.

Palveluketjujen toimivuuteen liittyviä haasteita ilmenee myös erikoissairaanhoidon käytössä. Hoitajaksot ovat alueella keskimäärin pitkiä, ja erikoissairaanhoidon läheteitä palautuu runsaasti. Tämä heikentää vakavista sairauksista paranemisen mahdollisuuksia. Lisäksi haastatteluissa ilmeni, että potilaat ohjautuvat erikoissairaanhoidon suhteellisen myöhäisessä vaiheessa. Tämä viittaa siihen, että potilaiden hoito ei kaikilta osin käynnisty oikea-aikaisesti perusterveydenhuollossa. Se voi johtaa hoidon viivästymiseen, sairauden pahenemiseen ja kustannusten kasvuun. Perusterveydenhuollon roolin vahvistaminen näyttäytyy keskeisenä keinona hallita kokonaiskustannuksia ja parantaa hoidon vaikuttavuutta.

Talouden näkökulmasta havaittiin, että oman palvelutuotannon osuus on huomattavan korkea. Palveluiden kustannusrakennetta tai asumispalveluiden hinnanmuodostusta ei ole kaikilta osin analysoitu. Ostopalveluiden ja oman tuotannon kustannuseroja ei hyödynnetä systemaattisesti

ohjauksessa, vaikka niissä on merkittäviä eroja. Samanaikaisesti henkilöstökustannukset, si-
jaiskulut ja vuokratyövoiman käyttö ovat ylittäneet suunnitellun tason. Lisäksi havaittiin, että
säästövapaita on jäänyt pitämättä paljon, mikä viittaa henkilöstöressurssien käytön ja suunnit-
telun haasteisiin. Taloudellinen vastuu on hajautettu organisaatiossa. Toimintakulttuuri painot-
tuu kuitenkin edelleen määrärahojen säilyttämiseen niiden joustavan kohdentamisen sijaan.

Lisäksi kokonaisuuden hallinnassa on havaittavissa puutteita, jotka ilmenevät osaoptimointina:
säästötoimenpiteitä on kohdistettu myös sellaisiin ratkaisuihin, joilla olisi voitu parantaa toimin-
nan tehokkuutta pitkällä aikavälillä. Tätä kuvastaa esimerkiksi tilanne, jossa tehokkuutta pa-
rantavia tietojärjestelmäratkaisuja ei ole otettu käyttöön kustannussyistä, vaikka niiden vaiku-
tus olisi voinut näkyä pitkän aikavälin säästöinä. Toimintaa ei myöskään ole kehitetty vertaa-
malla ja hyödyntämällä muiden toimijoiden hyviä käytäntöjä.

Johtopäätös

Edellä kuvatut havainnot viittaavat siihen, että hyvinvointialueen johtamisessa keskeinen ke-
hittämistarve liittyy kokonaisuuden hallintaan, tiedolla johtamisen vahvistamiseen sekä toimin-
tatapojen yhtenäistämiseen. Havaintoja tukee myös se, että päätöksenteossa ja toiminnan oh-
jauksessa esiintyy varovaisuutta ja muutosta hidastavia tulkintakehyksiä. Ne voivat viivästyttää
tarvittaviin toimenpiteisiin ryhtymistä. Muutoksen johtaminen on käynnissä, mutta sen etene-
minen on ollut osin hidasta, eikä organisaatiotason ohjaus ole kaikilta osin vielä riittävän vai-
kuttavaa.

Tarkastuslautakunnan suositukset

Tarkastuslautakunta suosittelee vahvistamaan tiedolla johtamisen rakenteita yhtenäistämällä
kustannuslaskentaa ja palveluiden hinnoittelua, varmistamalla tietojärjestelmien tuottaman tie-
don laadun ja hyödynnettävyyden sekä hyödyntämällä systemaattisesti vertailutietoa päätök-
senteossa

Tarkastuslautakunta suosittelee yhtenäistämään toimintamalleja ja vahvistamaan operatiivista
ohjausta. Toimenpiteiden onnistumisen tulisi näkyä toimipaikkakohtaisen vaihtelun vähenemi-
senä, palveluiden mitoituksena asiakkaiden oikean tarpeen mukaisesti sekä puuttumisena mi-
toitusten ylityksiin ja palveluiden ylitarjontaan.

Tarkastuslautakunta suosittelee kehittämään palveluketjujen toimivuutta perusterveydenhuol-
lon roolia vahvistamalla ja sujuvoittamalla erikoissairaanhoidon lähetekäytäntöjä. Mitatuissa
tuloksissa vaikutusten tulisi näkyä lyhentyneinä hoitajaksoina ja hoidon viivästymisten vähe-
nemisenä.

Tarkastuslautakunta suosittelee parantamaan talouden kokonaisohjausta selvittämällä palve-
lutuotannon kustannusrakenteen ja kehittämällä henkilöstöressurssien suunnittelua ja käyttöä.

Tarkastuslautakunta suosittelee vahvistamaan muutosjohtamista ja oppimista tukemalla joh-
don kykyä tehdä ja toimeenpanna tarvittavia päätöksiä, purkamalla muutosta hidastavia toi-
mintakulttuurin piirteitä ja edistämällä hyvien käytäntöjen jakamista vastuualueiden välillä. Tar-
kastuslautakunta suosittelee, edellytyksenä kaikkien edellisten suositusten onnistumiselle toi-
minnan tulosten mittariston kehittämistä, mittarien tiivistä seuranta, korjaavien toimenpiteiden
ripeää suorittamista tarvittaessa sekä mittariston jatkuvaa kehittämistä, jotta se kuvaa jatku-
vasti kehittyvän toiminnan tilannetta.

6 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista on päätetty aluevaltuustossa 1.11.2022. Aluehallitus vastaa sisäisen tarkastuksen järjestämisestä ja hyväksyy sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen ja vuosisuunnitelman. Hyvinvointialueelle on järjestetty riippumaton sisäinen tarkastus, jota on hoitanut viranhaltija 1.2.2023 alkaen. Tilikauden 2025 toimintasuunnitelma ja toimintaohje hyväksyttiin aluehallituksessa 30.1.2025. Keskeisimmät sisäisen valvonnan osatekijät ovat olemassa ja ne kehittyvät jatkuvasti.

Vuoden 2025 aikana on kartoitettu kyselyllä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tasoa kyselytutkimuksilla ja erikseen raportoituja tarkastuksia palkanmaksuprosessiin ja käteiskassakirjanpitoon. Esihenkilöiden seurantatutkimuksen perusteella sisäisen valvonnan osatekijän kehitys on ollut oikean suuntaista tilikauden aikana edellisen vuoden tavoin. Kokonaisvaltainen ja systemaattinen riskienhallintaprosessin käytännön toteutus on edistynyt tilikauden aikana. Toimi-alueiden johtoryhmissä on otettu käyttöön Excel-pohjainen riskienarviointityökalu. Riskienarvioinnit on toteutettu noudattaen yhtenäistä arviointiasteikkoa ja -kriteeristöä. Riskienhallintaprosessiin liittyviä kehityskohteita ovat esimerkiksi tulosyksikötasolta ylöspäin suuntautuva riskien tunnistaminen ja -arviointi, jatkuvan riskienhallintaprosessin vakiinnuttaminen sekä raportointi. Käytössä ei ole yhtenäistä riskienhallintaohjelmistoa, riskien raportointikäytäntöä eikä riskienhallinnan ohjetta. Lisäksi on tehty havaintoja palkanmaksuprosesseissa, hankintaprosessien noudattamisessa ja sopimusvalvonnassa, ohjeistuksissa ja tiedonkulussa sekä systemaattisen riskienhallintaprosessin kokonaisuudessa.

Hyvinvointialueella on käytössä ilmoituskanavat potilas- ja asiakasturvallisuutta vaarantavien tapahtumien, sosiaalihuollon epäkohtien ja henkilöstöön kohdistuvien vaaratapahtumien raportointiin. Lisäksi käytössä on väärinkäytösepäilyjen ilmoituskanava sekä ilmoitusten käsitteilyohjeet. Väärinkäytösepäilyistä saapuvat ilmoitukset käsitellään sisäisen tarkastajan ja lakimiesten toimesta. Syksyn 2025 aikana ilmoituksia vastaanotettiin 5 kpl (2024: 11 kpl).

Sisäisen valvonnan osatekijöissä on esitetyn tiedon mukaan ollut kehitystä tilikauden aikana ja toimenpiteitä on kohdistettu havaittuihin puutteisiin. Käynnissä on erilaisia projekteja, joilla on vaikutusta kokonaisuuteen.⁵¹

Tarkastuslautakunnan arvio

Tarkastuslautakunta toteaa, että sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan keskeiset rakenteet ovat olemassa ja niiden kehittämisessä on edetty tilikauden aikana. Riskienhallinnan käytäntöjä on yhtenäistetty muun muassa yhteisen arviointiasteikon ja riskienarviointityökalun käyttönotolla. Lisäksi havaittuihin puutteisiin on reagoitu kohdennetuilla tarkastuksilla ja kehittämistoimenpiteillä.

Tarkastuslautakunta kiinnittää kuitenkin huomiota siihen, että riskienhallinnan kokonaisuus ei ole vielä täysin vakiintunut. Kehittämistarpeita liittyy erityisesti riskien systemaattiseen tunnistamiseen, raportointiin, yhtenäisiin toimintamalleihin ja riskienhallinnan ohjeistukseen. Kehittämistarpeita on myös palkanmaksu- ja hankintaprosesseissa, sopimusvalvonnassa sekä tiedonkulussa. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että käynnissä olevat kehittämishankkeet johtavat yhtenäisiin ja pysyviin toimintatapoihin koko organisaatiossa.

⁵¹ Tilinpäätös 2025: 42-43

7 Edellisen vuoden arviointikertomuksen käsittely

Tarkastuslautakunta hyväksyi vuoden 2024 arviointikertomuksen 22.5.2025 ja saattoi aluevaltuustolle käsiteltäväksi. Aluevaltuusto käsitteli arviointikertomuksen 3.6.2025 ja aluehallitus antoi 9.10.2025 arviointikertomukseen vastineensa. Vastineet käsiteltiin aluevaltuustossa 22.10.2025 ja tarkastuslautakunnassa 13.11.2025

Tarkastuslautakunta on käynyt läpi saadut vastineet annettuihin havaintoihin ja toteaa, että vastineissa on selvitetty arviointikertomuksessa olevia huomiota ja mahdollisia toimenpiteitä.

8 Yhteenveto ja suositukset

Itä-Uudenmaan hyvinvointialue perustettiin 1.7.2021 ja vastuu sosiaali- ja terveystalouden sekä pelastustoimen järjestämisestä siirtyi 1.1.2023 alkaen. Vuosi 2025 on Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen kolmas varsinainen toimintavuosi.

Seuraavat suositukset liittyvät hyvinvointialueen johtamiseen ja strategiaan, sitovien tavoitteiden toteutumisiin, tuottavuusohjelmaan ja talouden tasapainoon, sekä sisäiseen valvontaan.

Johtaminen, strategia ja tiedolla johtaminen

Tarkastuslautakunta suosittelee, että johtaminen perustetaan selkeästi mitattavaan tietoon ja toiminnan vaikuttavuuteen. Lisäksi tarkastuslautakunta korostaa tarvetta vahvistaa tiedolla johtamista yhtenäistämällä kustannuslaskentaa, parantamalla tietojärjestelmien tuottaman tiedon laatua ja hyödyntämällä vertailutietoa systemaattisemmin päätöksenteossa. Samalla tulee yhtenäistää toimintatapoja ja palveluketjuja sekä kehittää mittaristoa ja sen systemaattista seuranta.

Sitovat tavoitteet ja mittarit

Tarkastuslautakunta suosittelee, että sitovista tavoitteista tehdään kunnianhimoisempia ja selkeämmin strategiaan kytkeytyviä. Mittareiden tulee vastata paremmin asetettuja tavoitteita, ja henkilöstöön liittyviä tavoitteita tulee lisätä. Lisäksi tavoitteisiin tulisi sisällyttää muun muassa vuokratyövoiman käytön vähentäminen sekä tuottavuusohjelman toimenpiteiden toteuttaminen.

Palvelujen laatu, saatavuus ja jatkuvuus

Tarkastuslautakunta suosittelee hoitajajatkuvuuden ja lääkärijatkuvuuden vahvistamiseksi:

1. Omatiimimalli vakiinnutetaan siten, että jokaiselle asiakkaalle nimetään vastuuhoitaja ja -lääkäri hoidon pirstaloitumisen ehkäisemiseksi.
2. Hoitajien roolia hoidon koordinaattoreina vahvistetaan, jotta hoidon jatkuvuus säilyy lääkäri- vaihdoksista huolimatta.
3. Henkilöstön vaihtuvuutta vähennetään, koska se heikentää hoidon jatkuvuutta.
4. Digitaaliset palvelut ohjataan ensisijaisesti asiakkaan omalle tiimille hoidon jatkuvuuden tukemiseksi.
5. Hoidon vaikuttavuutta seurataan säännöllisesti osana tietojohdamista mittareilla, jotka kuvaavat päivystyskäyntien määrää, lähetteen ja tutkimusten kohdentumista, hoidon oikea-aikaisuutta sekä henkilöstökustannusten kehitystä.

Sopimusvalvonnan menettelytapoja, raportointia ja vaikuttavuuden seuranta tulee edelleen yhdenmukaistaa. Pelastuspalveluissa vaativaan pelastustoimintaan koulutetun henkilöstön määrän kasvua suositellaan.

Perus- ja erikoistason sekä sosiaali- terveys- ja pelastuspalveluiden integraatio

Tarkastuslautakunnan yhtenä arviointikohteena on ollut perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon integraation. Tarkastuslautakunta suosittelee tavoitteiden arvioinnin kohteet saamaan järjestelmään, jotta vältetään aikaa vievältä tiedon keruulta. Lisäksi lautakunta suosittelee arvioimaan läheteiden palautumisen ja siirtoviivepäivien syyt ja arvion perusteella ryhtymään tarpeellisiin toimiin toiminnan tehostamisen, talouden kestävyuden ja asiakkaiden palvelutarpeen tyydyttämiseksi oikea-aikaisesti.

Osaavaa, hyvinvoiva ja riittävä henkilöstö

Tarkastuslautakunta suosittelee panostamaan henkilöstön hyvinvointiin ja työkykyjohtamiseen sekä kehittämään esihenkilötyötä ja vuorovaikutusta. Lisäksi henkilöstön pysyvyyttä ja osaamista tulee vahvistaa.

Tavoitteena tiedolla johdettu organisaatio

Tarkastuslautakunta suosittelee yhtenäistämään kustannuslaskentaa, parantamaan tietopohjan ja vertailutiedon käyttöä sekä yhdenmukaistamaan toiminta- ja palveluketjuja tiedon perusteella. Lisäksi ohjaus- ja muutoskykyä on vahvistettava kehittämällä talouden kokonaisohjausta, muutosjohtamista ja selkeitä mittareita, joita tuotetaan ja seurataan systemaattisesti.

Talous ja talouden ohjaus

Tarkastuslautakunta suosittelee parantamaan talouden seurantaa ja budjetointitarkkuutta sekä toteuttamaan tuottavuusohjelman toimenpiteet täysimääräisesti. Lisäksi kassanhallintaa, menojen hallintaa ja lainariippuvuuden kasvun hillitsemistä tulee tehostaa.

Investoinnit

Tarkastuslautakunta toteaa, että investoinneissa on esiintynyt ylityksiä. Lautakunta suosittelee, että investoinnit priorisoidaan siten, että ne tukevat väestön terveyttä, hyvinvointia ja turvallisuutta sekä tuottavat selkeää vaikuttavuutta.

Tuottavuusohjelma ja talouden tasapaino

Tarkastuslautakunta suosittelee, että päätöksentekoa ja toimenpiteiden toimeenpanoa nopeutetaan sekä varmistetaan, että säästöt toteutuvat käytännössä. Lisäksi vaikutuksia on seurattava jatkuvasti ja tarvittaessa on ryhdyttävä lisätoimenpiteisiin.

Toiminnan ohjaus ja muutosjohtaminen

Tarkastuslautakunta suosittelee vahvistamaan muutosjohtamista ja päätöksentekokykyä sekä purkamaan muutosta hidastavia toimintatapoja. Lisäksi henkilöstöä tulee osallistaa aktiivisesti kehittämistyöhön.

9 Arviointikertomuksen allekirjoitukset

Porvoossa 26. toukokuuta 2026

Juha Kittilä
Puheenjohtaja

Johanna Aaltonen
Varapuheenjohtaja

Hannu Ollikainen
Jäsen

Johan Söderberg
Jäsen

Erkki Naumanen
Jäsen

Chi Weckström
Jäsen

Sanna Kivineva
Jäsen

Kristian Forsman
Jäsen

Tuomas Alaterä
Jäsen

Katri Haverinen
Jäsen

Mirja Suhonen
Jäsen

Sharie Sveholm
Jäsen

Mies Blomqvist
Jäsen