

Tarkastuslautakunnan arviointikertomus

vuodelta 2025

Kertomus vuoden 2025 havainnoista ja
valtuustokauden 2022-2025 arvioinneista

**Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue
Västra Nylands välfärdsområde**

Sisällys

1. Puheenjohtajan katsaus	3
2. Tarkastuslautakunnan suositukset.....	6
3. Valtuustokauden 2022-2025 arvioinnin jälkiseuranta.....	9
4. Tarkastuslautakunta	13
5. Strateginen ohjaus.....	18
Liite 1: Hyvinvointialuestrategian arviointi ja palvelujen uudistaminen	
6. Toimitilasuunnittelu.....	21
Liite 2: Toimitilaohjelma ja tilojen kehittäminen	
7. Ilmasto-ohjelma ja tiekartta.....	22
Liite 3: Hyvinvointialueen ilmastotavoitteet ja toimenpiteet	
8. Hyvinvointialueen talous.....	24
Liite 4: Talous – tasapainon saavuttaminen	
9. Talouden tila – arviointimenettelyn tunnuslukujen kehitys.....	26
10. Valmius ja varautuminen.....	29
Liite 5: Häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin varautuminen	
11. Kansainvälinen rekrytointi ja oppilaitosyhteistyö	32
Liite 6: Työvoiman saatavuus – oppilaitosyhteistyö ja kansainvälinen rekrytointi	
12. Palvelujen yhteistyömallit kuntien kanssa	34
Liite 7: Parhaat tulokset sujuvalla yhteistyöllä	
13. Yksityinen palvelutuotanto ja monituottajuus.....	37
Liite 8: Kustannustehokas palvelujen järjestäminen	

1. Puheenjohtajan katsaus



Tarkastuslautakunnan puheenjohtaja Nina af Hällström

Mitä valtuustokaudella 2022–2025 saatiin aikaan Länsi-Uudellamaalla?

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen ensimmäinen valtuustokausi oli poikkeuksellinen. Alue käynnisti toimintansa suurten rakenteellisten muutosten keskellä, samalla kun palvelut piti turvata arjessa – lapsille, ikääntyville, perheille ja kaikille asukkaille. Tarkastuslautakunnan arvioinnin perusteella kokonaiskuva on pääosin myönteinen, mutta ei ongelmaton. Keskeiset tavoitteet on monilta osin saavutettu, mutta toteutus ei ole ollut kaikilta osin riittävän selkeää tai vaikuttavaa.

Tavoitteet: suunta oli oikea, toimeenpano vaihtelevaa

Aluevaltuuston asettamien tavoitteiden ytimessä olivat palvelujen yhdenvertaisuus, talouden tasapaino, asukkaiden hyvinvoinnin ja turvallisuuden vahvistaminen sekä palvelujen uudistaminen. Näistä etenkin talouden tasapainottamisessa onnistuttiin erinomaisesti. Vuonna 2025 hyvinvointialue teki merkittävän ylijäämän, joka kattoi aiempien vuosien alijäämät. Tämä antaa alueelle vakaamman pohjan tuleville vuosille ja osoittaa, että taloutta on johdettu määrätietoisesti ja vastuullisesti.

Myös palvelujen saatavuutta ja uudistamista saatiin liikkeelle. Digitaalisia ratkaisuja otettiin käyttöön, palveluketjuja selkeytettiin ja yhteistyötä muun muassa HUS-yhtymän ja kuntien kanssa kehitettiin. Tarkastuslautakunnan arvion mukaan strategia toteutui kokonaisuutena lähes hyvin. Samalla kuitenkin todetaan, että monissa asioissa tavoitteet jäivät yleisiksi eikä ollut aina selvää, mikä konkreettinen muutos syntyi asukkaankin arkeen.

Johtaminen ja tehokkuus: rakenteet kunnossa, arki haastaa

Toiminnan tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta arvioitaessa esiin nousee kaksijakoinen kuva. Toisaalta hyvinvointialueelle rakennettiin nopeasti hallinto, talousohjaus ja strateginen johtamismalli, joka on tuonut järjestystä ja ennakoitavuutta. Esimerkiksi talouden seurantaan kehitettiin uusia työkaluja ja vuokratyövoiman käyttöä onnistuttiin vähentämään merkittävästi.

Toisaalta tarkastuslautakunta korostaa, että strategiset tavoitteet eivät aina jalkautuneet arjen johtamiseen ja palveluihin asti.

Tavoitteita ja mittareita oli paljon, mutta niiden keskinäinen yhteys jäi osin epäselväksi. Tämä heikensi sitä, miten tehokkaasti toimintaa voitiin ohjata ja arvioida nimenomaan vaikuttavuuden – ei vain tekemisen – näkökulmasta.

Asukkaiden turvallisuus ja palvelujen kestävyys: keskeneräisiä kohtia

Arvioinnissa nousee esiin myös huolia, jotka ovat asukkaiden kannalta keskeisiä. Valmius häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin on kehittynyt, mutta liian hitaasti. Kaikkia suunnitelmia ei ole päivitetty, harjoittelua on ollut niukasti ja erityisesti kriittisten tietojärjestelmien varmuus jäi osin avoimeksi. Tämä heikentää alueen kykyä vastata yllättäviin kriiseihin.

Samoin henkilöstön saatavuus, erityisesti sosiaali- ja terveysalalla, on pysynyt haasteena. Oppilaitosyhteistyötä ja kansainvälistä rekrytointia on lisätty, mutta vaikutukset näkyvät toistaiseksi vain rajallisesti asukkaiden palvelukokemuksessa.

Kokonaisarvio: tavoitteet toteutuivat – mutta paremmin olisi voitu edetä

Tarkastuslautakunnan johtopäätös on selkeä ja rehellinen: aluevaltuuston asettamat tavoitteet toteutuivat pääosin, erityisesti talouden ja rakenteiden osalta. Toiminta oli monessa suhteessa tehokasta, kun huomioidaan käynnistysvaiheen vaikeus ja toimintaympäristön paineet. Samalla jää kuitenkin selvä viesti jatkoon: tavoitteiden on jatkossa muututtava selkeämmin mitattaviksi teoiksi ja koettaviksi parannuksiksi asukkaiden arjessa.

Seuraavalla valtuustokaudella onnistumisia mitataan ennen kaikkea sillä, tunteeko asukas saavansa tarvitsemansa palvelut oikeaan aikaan, turvallisesti ja yhdenvertaisesti. Kun johtamisen suuntaviivat ja toiminnan tavoitteet ovat selkeitä kaikille, kommunikaatio kirkasta ja palvelut laadukkaita ja vaikuttavia, varmistamme, että asukas tulee kuulluksi ja tuetuksi. Näin edistämme sekä länsi-uusimaalaisten hyvinvointia että alueen kehitystä.

Tulokset

2. Tarkastuslautakunnan suositukset

Strateginen ohjaus

Strategisen johtamisen tehostamiseksi on hyvinvointialueella selkeytettävä strategisen tason, palvelualueitasoisen toiminnan suunnittelun sekä asiakkaiden palveluista vastaavan tason johtamista. Tavoitteiden tulee tukea johtamista. Tavoitteiden on muodostettava kokonaisuus, jossa alatason tavoitteet toteuttavat strategisen tason kokonaisuuksia.

Palvelujen uudistamisen strategian kaikki tavoitteet sekä perustehtävää toteuttavien palvelualueiden tavoitteet on yhtenäistettävä strategiassa onnistumisen varmistamiseksi. Muutoslupausten (6) toimeenpanon lisäksi hyvinvointialueella on varmistuttava strategiassa määritellyn perustehtävän linjausten toimeenpanosta ja järjestämisen periaatteiden valvonnasta.

Strategisen johtamisen ja tavoitejohtamisen kehittymisen myötä on kiinnitettävä huomiota läpinäkyvään johtamiseen, henkilöstöpolitiikkaan ja yhteistyön kehittämiseen. Strategisessa valmistelussa on varmistuttava riittävien riskiarvioiden olemassaolosta sekä tavoitteiden seurannan paikkansapitävyydestä.

Alueellisen demokratian edistäminen edellyttää hyvinvointialueen näkemystä ja analyysiä asiakkuuden kehittymisestä sekä asukkaiden palvelujen kehittämisen tarpeista. Alueen palvelujen kehittämisen seurauksia arvioitaessa on huomioitava myös asukkaiden asuinpaikka ja kielelliset oikeudet. Hyvinvointialueen sisäinen ja hyvinvointialueiden rajavyöhykkeiden välinen eriytymiskehitys tulee estää.

Lue lisää kappaleesta 5

Toimitilasuunnittelu

Toimitilaohjelman ja investointisuunnitelman on tuettava valtuustokauden 2026–2029 palvelujen uudistamisen strategian toimeenpanoa. On tehtävä riittävät toimitiloja koskevat suunnitelmat siitä, kuinka strategian muutoslupauksien (6) edellyttämiin muutoksiin vastataan.

Hyvinvointialueen kestävän talouden saavuttamiseksi on varmistuttava siitä, että taloussuunnitelmissa hyväksytyt investointisuunnitelma ja vuosittain käsiteltävät toimitilaohjelmat vastaavat toisiaan. Niillä on oltava jatkuvuus.

Lue lisää kappaleesta 6

Ilmasto-ohjelma ja tiekartta

Vuonna 2026 päivitettävässä ilmasto-ohjelmassa ja tiekartassa on huomioitava koko palvelupolku ja palveluverkon kehittäminen. Tämä vaikuttaa hiilijalanjälkeä laskettaessa muun muassa tiloista sekä asiakkaiden ja henkilökunnan liikkumisesta aiheutuviin hiilidioksidipäästöihin. Lisäksi tekoälyn käytön aiheuttama hiilijalanjälki tulee huomioida laskelmissa.

Lue lisää kappaleesta 7

Hyvinvointialueen talous

Toiminnan ja taloudellisen ennustettavuuden kehittämistä on jatkettava. Talouden seurannassa on perusteltua tuoda esiin se, kuinka tulevaisuuden rahoituksen riskitekijät vaikuttavat toimintaan ja mihin mahdolliset toimenpiteet tullaan kohdistamaan.

Talouden seurantalukujen kehittymistä on mahdollisuuksien mukaan seurattava yhdessä alueen asukkaiden terveyden ja hyvinvoinnin edistymistä kuvaavien mittareiden kanssa.

Lue lisää kappaleesta 8

Valmius ja varautuminen

Valmiussuunnitelmia on täydennettävä ja niiden päivittämiseen liittyvistä vastuista tulee sopia. Valmiussuunnittelun kriittiset rakenteet ja suunnitelmat on saatettava ajan tasalle mahdollisimman nopeasti.

Materiaalisessa ja sopimuksellisessa varautumisessa on kyettävä ennakoimaan eri tilanteita mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Materiaalisen varautumisen suunnittelua tulee hyvinvointialueella jatkaa. Sopimustenhallintaa ja yksityisten palveluntuottajien ohjausta on edistettävä.

Osana suunnitelmien toimeenpanoa on kiinnitettävä huomiota valmiusharjoitteluun. Valtakunnallisiin harjoituksiin tulee osallistua. Paikallisia harjoituksia on järjestettävä tarvittavilta osin jo toimintavuonna 2026. Yhteistyötä on tehtävä laaja-alaisesti.

Kriittisten tietojärjestelmien toimintavarmuus ja turvallisuus on varmistettava. Kriisiviestintään on kiinnitettävä huomiota ja keskeneräinen kriisiviestintäsuunnitelma tulee tehdä valmiiksi.

Resurssoinnin on vastattava häiriötilanteiden ja poikkeusolojen varautumista koskevan muutoslupauksen toimeenpanoa.

Lue lisää kappaleesta 10

Kansainvälinen rekrytointi ja oppilaitosyhteistyö

Osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien sekä koulutuspolkujen tulee olla kaikkien saatavilla. Osaajapulan lisäksi on tarkasteltava laajasti sitä, mitä osaamista hyvinvointialueella on tällä hetkellä ja minkälaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. On varmistuttava siitä, että osaamisen kehittämisen tavoitteet tukevat hyvinvointialueen tarpeita.

Oppilaitosyhteistyötä voidaan edelleen jatkaa. Harjoittelupaikkoja on tarjottava, jotta alueella voidaan varmistaa riittävä osaamisen taso ja työvoiman saatavuus. On saatava tietoa usean vuoden ajalta siitä, kuinka moni työharjoittelijoista on työllistynyt alueelle.

Lue lisää kappaleesta 11

Yksityinen palvelutuotanto ja monituottajuus

Monituottajamallin keskiössä on oltava asiakas. Palvelut voidaan järjestää hyödyntämällä järjestöjen ja yritysten vahvuuksia. Asiakkaan palvelut on turvattava järjestämistavasta riippumatta.

Tuotantotapa-analyysiä on kehitettävä siten, että se tukee monituottajamallin käyttöä. Analyysien käytön on oltava läpinäkyvää ja avointa.

Palvelujen uudistamisen strategia edellyttää monituottajamallin käytön riittävää raportointia. Raportointia on kehitettävä.

Lue lisää kappaleesta 13

Palvelujen yhteistyömallit kuntien kanssa

Hyvinvointialueen on tehtävä yhteistyötä alueensa kaikkien kymmenen kunnan ja muiden toimijoiden kanssa. On varmistuttava eri näkökulmien huomioonottamisesta valmistelussa ja päätöksenteossa.

Varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen yhteistyömallit on päivitettävä vastaamaan nykyisiä tarpeita. Tämä koskee esimerkiksi varhaiskasvatuksen palveluohjausta sekä perheneuvolan, perhesosiaalityön ja lastensuojelun yhteistyömalleja. Käytöksellään oireilevien lasten hoitopolkuprosessi tulee saattaa valmiiksi ja siihen on varattava riittävät resurssit.















Hyvinvointialueen lääkehoitosuunnitelmat on saatettava yhteistyötahojen suunnitelmien pohjaksi. Yhteistyössä on varmistuttava siitä, että jokainen lapsi ja oppilas saa tarvitsemansa lääkehoidon. Lääkehoito-ohjeistusta ja ohjeistuksen jalkauttamista on jatkettava yhteistyössä kuntien kanssa.




















Länsi-Uudellamaalla toimivat neljä työllisyysaluetta on huomioitava työllisyyden palvelujen yhdyspintojen rakentamisessa. On kerättävä riittävä seurantatieto asioista, joiden avulla voidaan tunnistaa työllistymistä aidosti auttavat palvelut ja keinot. Alueella on yhdenmukaistettava maahanmuuttajapalvelujen resurssit ja palveluprosessit. On määriteltävä se, mitä on työllistymisen edistämisen ja kotouttamisen vaikuttavuus. Vaikuttavuutta on mitattava.




Lue lisää kappaleesta 12

3. Valtuustokauden 2022-2025 arvioinnin jälkiseuranta




 Toteutunut
  Toteutunut osittain
  Ei toteutunut

Tarkastuslautakunnan arvioimien aiheiden kehittäminen ja toteutuminen	2022	2023	2024	2025
Vammaispalvelut Uuden vammaispalvelulain voimaantulo on huomioitu palvelujen kehittämisessä. Lyhytaikaisen ympärivuorokautisen palveluasumisen täyttöaste on parantunut ja ikääntyneet vammautuneet ohjataan palveluihin yksilöllisten tarpeidensa mukaisesti. Kuljetuspalvelujen tarkoituksenmukaisuutta ja tarjottavien palvelujen luotettavuutta tulee arvioida.				
Ikääntyneiden palvelut Länsi-Uudellamaalla on hyvinvointialueista voimakkaimmin ikääntyvä väestö. Palveluihin pääsyn turvaamiseksi on kehitetty Seniori-infon toimintaa ja asumispalvelut on järjestetty tavoitteita vastaavalla tavalla. Omaishoidon kestävyys on varmistettava ja palvelujen lakisääteisten määräaikojen on toteuduttava.				
Yhteinen, osallistava ja valmentava työkuulttuuri Lähiesihenkilötyö on kehittynyt ja vuokratyövoiman määrä on laskenut merkittävästi. Työkuulttuurin kehittämisessä on huomioitava koko henkilöstö. Henkilöstökyselyjen tuloksien on muututtava läpinäkyviksi kehittämistoimenpiteiksi.				
Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen Hyvinvointialueella on hyväksytty alueellinen hyvinvointisuunnitelma, joka sisältää sekä lasten ja nuorten että ikääntyneiden hyvinvointisuunnitelman ja alueellisen oppilashuollon suunnitelman. Lisäksi hyvinvointialueella on pidetty kuntien väliset lakisääteiset neuvottelut. Järjestöavustuksissa noudatetaan tarpeenarvointia. Palvelujen näkyvyyttä ja löydettävyyttä on kehitettävä.				
Palvelustrategia Strategia ja hallinnon järjestäminen, tavoitteellinen johtaminen Hyvinvointialuestrategia 2022-2025 toteutui lähes hyvin tuloksin. Strategian toteuttamisessa oli kuitenkin haasteita ja viiveitä. Katso strategista ohjausta käsittelevä kappale 5.			-	
Osallisuus- ja vaikuttamismahdollisuudet Viestintä ja osallisuus Hyvinvointialueella on hyväksytty osallisuusohjelma. Viestinnällä on oltava riittävät mahdollisuudet tukea hyvinvointialueen tuottamien palveluiden tavoitettavuutta.			-	

Tarkastuslautakunnan arvioimien aiheiden kehittäminen ja toteutuminen	2022	2023	2024	2025
Hyvinvointialueen demokraattisen päätöksentekojärjestelmän kehittäminen Hyvinvointialueella on hyväksytty hallintosäntö ja ohjeistus hyvästä hallintotavasta ja eettisistä periaatteista. Säntö- ja ohjekokoelmaa päivitetään aktiivisesti. Aluehallituksella on laaja toimeenpanovalta.		-		
Sisäinen valvonta ja riskienhallinta Hyvinvointialueella on hyväksytty riskienhallintapolitiikka sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan raportointi on kehittynyt. Tiedon varmentamista on kehitettävä.				
Hankintojen järjestäminen ja hankintaohjeiden laatiminen Hyvinvointialueen perustamisen yhteydessä hyvinvointialueen vastuulle siirrettiin eri sopimuksia lähes 4 000 kappaletta. Hankintastrategia on laadittu ja sitä noudatetaan hyvinvointialueella soveltuvin osin.		-	-	
Inhouse-hankintojen tarkoituksenmukaisuus ja vaihtoehtoiset markkinat Vuosien 2024 ja 2025 aikana hyvinvointialueella on selvitetty Inhouse-hankintojen tarkoituksenmukaisuutta osana tuotantomallien tarkastelua. Päätöksiä tuotanto- ja hankintamallien muutoksista ei ole tehty.		-	-	
Osakkeiden merkitseminen, Kuntien Tiera ja Istekki Oy sekä Sarastia Oy:n osakkaaksi ryhtyminen Hyvinvointialueen perustamiseen ja palvelujen siirtoon liittyvät kriittiset toiminnot turvattiin ryhtymällä osakkaaksi yhtiöihin. Osakkaaksi ryhtyminen mahdollistaa palvelujen joustavan hankinnan.		-	-	
Talouden ohjaus ja talouden tila hyvinvointialueella Hyvinvointialueella ei ole alijäämää vuoden 2025 lopussa. Katso hyvinvointialueen taloutta käsittelevät kappaleet 8. ja 9.				
Asiakastyytyväisyys ja palvelujen saatavuus Palvelujen saatavuus on parantunut. Asiakaspalautteiden perusteella palveluihin pääsyn tulee nopeutua ja yhteydensaannin parantua.			-	

 Toteutunut  Toteutunut osittain  Ei toteutunut

Tarkastuslautakunnan arvioimien aiheiden kehittäminen ja toteutuminen	2022	2023	2024	2025
Digi- ja liikkuvien palvelujen hyödyntäminen Valtuustokauden aikana valmisteltiin vuonna 2026 käyttöönotettavaa yhteistä asiakas- ja potilastietojärjestelmää. Keväällä 2025 lanseerattiin digitaalinen asiointikanava Lunna. On huomioitava asiakkaita, joilla ei ole eri systä johtuen pääsyä digitaalisiin palveluihin.		●	-	✓
Matalan kynnyksen palvelujen vahvistaminen Hyvinvointialueen tavoitteena on ollut ohjata asiakkaat oikeisiin palveluihin mahdollisimman oikea-aikaisesti. Valtuustokaudella palvelujen saatavuutta on onnistuttu parantamaan, mutta siirtyminen raskaista ja viimesijaisista palveluista kohti matalan kynnyksen palveluja vaatii edelleen kehittämistä.		●	-	●
Mielenterveys- ja päihdepalvelujen uudistaminen Mielenterveys- ja päihdepalveluja on uudistettu muun muassa niin, että palvelun ensilinja on eriytetty omaksi toiminnakseen. Lisäksi nuorten palveluissa on tarkennettu vastuunjakoja eri palvelualueiden ja erikoissairaanhoidon välillä. Nuorten mielenterveys- ja päihdepalvelua voidaan kehittää asiakastarpeista käsin ja hoidon seurantaan tulee kiinnittää huomiota. Terapiatakuu ei täysin toteudu.		●	-	●
Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen ja HUS-yhtymän yhteistyö Hyvinvointialueella on selkeytetty ja arvioitu palveluketjuja, hoitoonohjausta ja tukipalvelujen tuottamista yhteistyössä HUS-yhtymän kanssa. Oma perustason erikoissairaanhoidon pyritään kehittämään suunnitelmallisesti. Kiireetöntä erikoissairaanhoidon jonottavien määrä on laskenut, mutta hoitotakuu ei täysin toteudu. HUS-yhtymän tilikauden 2025 tulos mahdollisesti osaltaan hyvinvointialueen talouden tasapainon saavuttamisen. HUS-yhtymän konsernivalvonta on järjestetty HUS:n järjestämissopimuksen mukaisesti.		●	-	✓
Ruotsinkielisten sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen erityistehtävänä on tukea kaksikielisiä hyvinvointialueita tarjoamaan palveluja vähemmistökielillä. Samalla hyvinvointialue pyrkii kehittämään alueensa ruotsinkielisiä palveluja, mutta kehittämistyö on vielä kesken.		●	-	●
Hyvinvoiva ja haluttu työyhteisö Henkilöstöhallinto ja kriittinen siirtymä Vuoden 2025 lopussa lähtövaihtuvuus oli 8,2 prosenttia ja terveysperusteiset poissaolot 5,3 prosenttia. Kolmen vuoden aikana lähtövaihtuvuus on laskenut noin viisi prosenttia, mutta terveysperusteiset poissaolot ovat hieman nousseet. Vastaavana aikana henkilöstön työtyytyväisyyttä mittaavan Pulssi-kyselyn tulokset ovat laskeneet. Erityisesti työpaikan suositteleva arvo (3,4) on laskenut alle tavoitetason (3,8).	●	●	-	●
Tiedon tuottaminen ja mittaaminen, tavoitteiden ja mittareiden asettaminen vuosille 2022 ja 2023 Vuoden 2024 aikana otettiin käyttöön Tahti-raportointi, joka tukee toiminnan ja talouden seurantaan sekä strategista suunnittelua. Tahti-raportoinnin ja mittaristojen kehittämistyö on kesken.	●	●	-	✓

 Toteutunut
  Toteutunut osittain
  Ei toteutunut

Tarkastuslautakunta ja toiminnan suunnittelu

4. Tarkastuslautakunta



Kuvassa Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen tarkastuslautakunnan ja ulkoisen tarkastuksen yksikön jäseniä arviointivuodelta 2025.

Edessä vasemmalta Susanna Sielo, tarkastuslautakunnan puheenjohtaja Nina af Hällström, Maria Ekman ja Tiina Ahlroos. Toisella rivillä vasemmalta arviointiasiantuntija Katriina Niemelä, Ira Hietanen-Tanskanen, Anna Tallgren ja arviointipäällikkö Matti Rosvall. Takarivillä vasemmalta Sofia Yli-Pelkonen, Mikko Lasanen ja Jussi Leinonen.

Kuvasta puuttuvat henkilöt Anna Laine, Hannu Järvinen, Mikko Laakso, Gustav Båsk ja Marko Linnala.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen tarkastuslautakunnassa on kolmetoista jäsentä, joilla jokaisella on henkilökohtainen varajäsen. Tarkastuslautakunta toimii lakisäätisenä toimielimenä suoraan aluevaltuuston alaisuudessa. Vuonna 2025 toimikautensa aloittaneet tarkastuslautakunnan jäsenet on esitetty seuraavassa luettelossa.

Jäsen	Henkilökohtainen varajäsen
af Hällström Nina, puheenjohtaja	Lassus Johan
Hietanen-Tanskanen Ira, varapuheenjohtaja	Luomala Mikko
Sielo Susanna	Särkiö Ilkka
Tallgren Anna	Arvila Olli-Pekka
Laine Anna	Helkkula Vesa
Ahlroos Tiina	Lehtonen Olli
Yli-Pelkonen Sofia	Pajuoja Matti
Järvinen Hannu	Taussi Liina
Laakso Mikko	Tuomisto Netta
Båsk Gustav	Ekman Maria
Linnala Marko	Thure-Toivanen Tiina
Lasanen Mikko	Sundström Mia
Leinonen Jussi	Savela Sari

Vuonna 2025 tarkastuslautakunta järjesti 12 kokousta. Tarkastuslautakunta on mukana Uudenmaan alueen tarkastuslautakuntien yhteistyössä. Tarkastuslautakunta osallistuu aktiivisesti eri arvioinnin- ja tarkastusalan koulutuksiin.

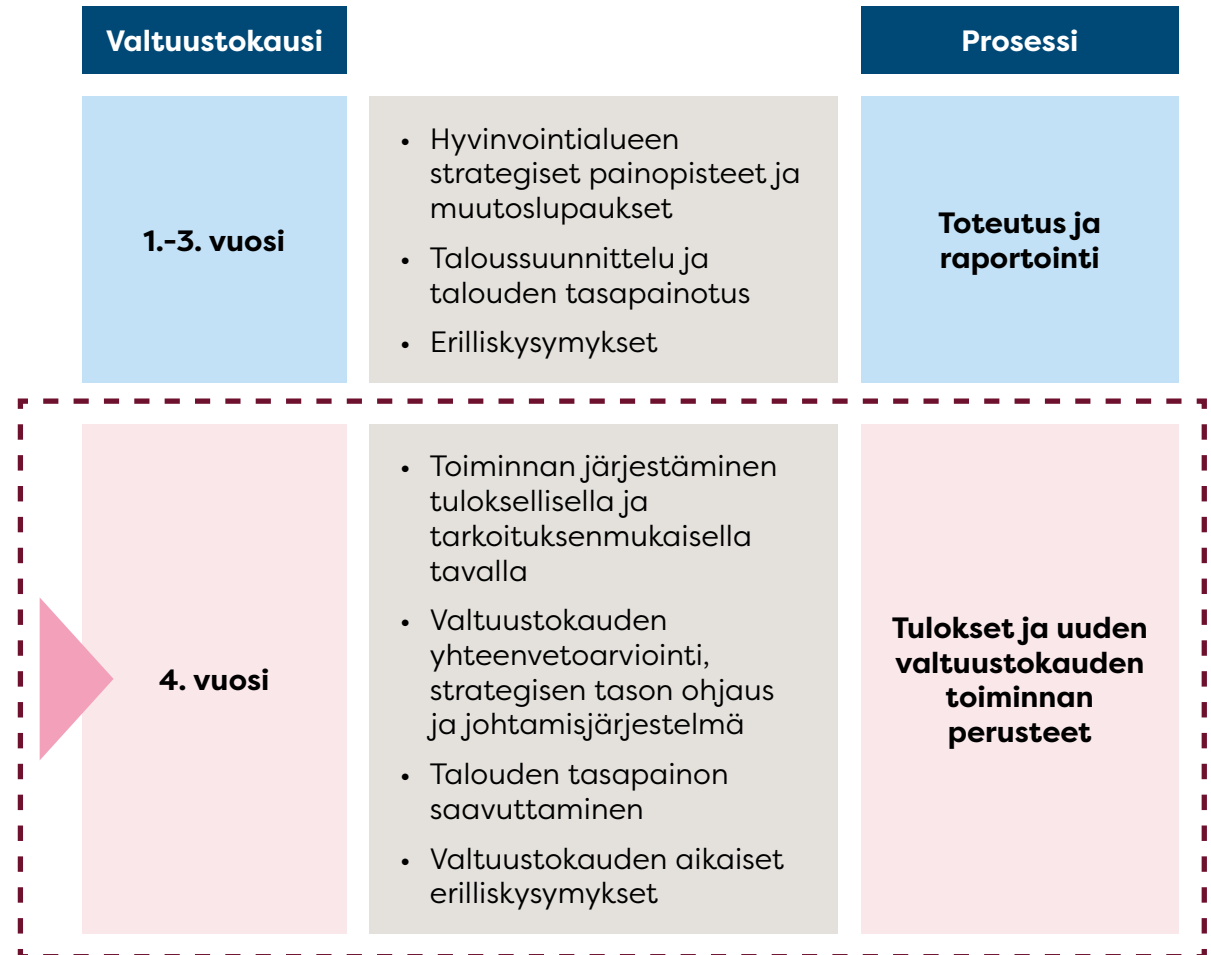
Arviointi valtuustokaudella 2022-2025

Tarkastuslautakunnan tehtävänä on arvioida, ovatko aluevaltuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet toteutuneet hyvinvointialueella ja hyvinvointialuekonsernissa. Lisäksi tehtävänä on arvioida sitä, onko toiminta järjestetty tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Tätä tarkoitusta varten tarkastuslautakunta antaa vuosittain aluevaltuustolle arviointikertomuksen. Arviointikertomus perustuu arviointisuunnitelmaan sekä vuosittain erikseen hyväksyttävään yksityiskohtaisempaan työsuunnitelmaan.

Arviointisuunnitelma kattaa valtuustokauden, jonka aikana laaditaan neljä arviointikertomusta. Tarkoituksena on, että nämä arviointikertomukset muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden, joka tuottaa pitkäaikaista lisäarvoa päätöksentekoon. Tarkastuslautakunta uskoo, että toiminnan tuloksellisuus ja tarkoituksenmukaisuus voidaan parhaiten arvioida valtuustokausittain.

Arviointikertomusten havainnot ovat vaikuttaneet hyvinvointialueen tavoitteiden asetantaan, johtamisen kehittämiseen sekä operatiivisen johdon tarvitseman tiedon kehittymiseen. Tarkastuslautakunnan tekemät suositukset ovat pääosin toteutuneet. Tietotuotanto on parantunut ja mahdollisuudet tiedon saamiseen ovat kehittyneet. Haasteena on ollut edelleen se, että käytettävissä olevista tiedoista on vaikea päätellä, missä määrin strategiset tavoitteet on saavutettu. Arviointikertomus koostuu tarkastuslautakunnan suosituksista, arviointien jälkiseurannasta, havainnoista ja liitteinä olevista selvityksistä.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen tarkastuslautakunnan arviointisuunnitelma



Vuoden 2025 toiminnan suunnittelu

Valtuustokauden 2022–2025 strategia hyväksyttiin aluevaltuustossa lokakuussa 2022. Vuoden 2023 lopulla hyvinvointialueella hyväksyttiin osaksi strategista johtamista sosiaali- ja terveystoimen palvelustrategia ja pelastustoimen palvelutasopäätös. Tehdyn strategiatyön perusteella aluevaltuusto hyväksyi vuoden 2024 kesällä palvelujen verkoston kehittämisen linjaukset. Linjausten tarkoituksena oli ohjata palvelujen järjestämistä ja alueellisen suunnittelun periaatteita. Muun muassa toimitilaohjelma perustuu näihin periaatteisiin.

Tarkastuslautakunnan vuoden 2025 arvioinnin perusteena ovat hyvinvointialueen ensimmäisen strategian tavoitteet. Nämä muodostavat lähtökohdan vuosien 2026–2029 toiminnalle. Strategisen johtamisen arvioinnissa huomioidaan uusi, vuonna 2025 valmisteltu ja hyväksytty palvelujen uudistamisen strategia. Tässä arviointikertomuksessa tarkastellaan johtamisen ja ohjauksen lisäksi myös tavoitteita valmiuteen ja varautumiseen, talouden tasapainoon, henkilöstön rekrytointiin ja tehtävään yhteistyöhön liittyen.

Arviointityössä hyödynnetään monenlaista tietoa ja menetelmiä. Eri ministeriöiden, Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen sekä hyvinvointialueen tuottamien tietojen lisäksi tarkastuslautakunta hankkii tietoa järjestämällä kokousten yhteydessä asiantuntijoiden kuulemisia ja haastatteluja. Kuulemisten jälkeen on toimintakauden aikana lähetetty useita tarkentavia kysymyksiä strategisten tavoitteiden toteutumiseen ja raportointiin liittyen. Tarkastuslautakunnan kuulemisissa on ollut mukana asiantuntijalautakuntien puheenjohtajia.

Aikaisempien arviointikertomusten perusteella annetut aluehallituksen vastaukset ja tehdyt päätökset on otettu huomioon arviointityössä. Liitteinä olevissa selvityksissä tehdään asianmukaiset viittaukset käytettyihin lähteisiin. Erillistä lähdeluetteloa tämä arviointikertomus ei sisällä.

Tarkastuslautakuntaa avustaa arviointityössä ulkoisen tarkastuksen yksikkö. Vuonna 2025 lakisääteisenä tilintarkastajana on toiminut BDO Audiator Oy.

Vuonna 2025 arvioidut strategiset tavoitteet

Linjaukset

Valtuustokauden tavoitteet

Edistämme asukkaidemme hyvinvointia ja turvallisuutta.

Hyvinvointialue varautuu tarvittavin suunnitelmin ja etukäteisvalmisteluin huolehtimaan tehtävistään myös häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa.

Havainnot:

→ **Valmius ja varautuminen**

Järjestämme ja uudistamme palveluja kestäväällä tavalla.

Hyvinvointialueen talous on tasapainossa talouden suunnitelmakauden loppuun mennessä.

Havainnot:

→ **Hyvinvointialueen talous**

Palvelustrategian laatimisen yhteydessä tehdään talouden tasapainottamisohjelma, jossa määritellään vuosittain tehtävät talouden sopeuttamistoimet.

Havainnot:

→ **Hyvinvointialueen talous**

Osana palvelustrategian toimeenpanoa käynnistetään hyvinvointialueen toimitilasunnittelu, joka tukee palvelustrategian tavoitteita ja edistää talouden tasapainottamista.

Havainnot:

→ **Toimitilasunnittelu**

Laaditaan hyvinvointialueelle ilmasto-ohjelma ja tiekartta toimista, joilla edistetään hiilineutraaliuden saavuttamista.

Havainnot:

→ **Ilmasto-ohjelma ja tiekartta**

Teemme yhdessä hyvinvoivan ja halutun työyhteisön.

Työvoiman saatavuutta parannetaan esimerkiksi hyödyntämällä aktiivisesti kansalainvälistä rekrytointia ja tiivistämällä yhteistyötä sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia kouluttavien oppilaitosten kanssa.

Havainnot:

→ **Kansainvälinen rekrytointi ja oppilaitosyhteistyö**

Saavutamme parhaat tulokset sujuvalla yhteistyöllä.

Rakennetaan kuntien kanssa vaikuttavat palvelujen yhteistyömallit erityisesti lasten ja nuorten palveluissa, työllisyyden edistämisessä sekä maahanmuuttajapalveluissa.

Havainnot:

→ **Palvelujen yhteistyömallit kuntien kanssa**

Yksityisen palvelutuotannon osuutta tuotetuista palveluista nostetaan nykyisestä niissä palveluissa, joissa on saatavissa kustannustehokkuutta ja parempaa laatua monituottajuuden avulla.

Havainnot:

→ **Yksityinen palvelutuotanto ja monituottajuus**

Havainnot

5. Strateginen ohjaus

Hyvinvointialueella on suoritettu vuosina 2022–2025 voimassa olleiden strategioiden kokonaisarviointi. Kokonaisarviointi kattoi sekä hyvinvointialuestrategian, sosiaali- ja terveystoimen palvelustrategian, että pelastustoimen palvelutasopäätöksen. Kokonaisarvioinnissa huomioitiin laajasti eri yhteistyötahot ja asiakkaat. Tuloksia on pyritty johdonmukaisesti käyttämään osana uuden vuosien 2026–2029 strategian valmistelua.

Länsi-Uudenmaan asukkaiden hyvinvointia ja turvallisuutta, palvelujen uudistamista ja talouden tasapainottamista on kyetty tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan kehittämään strategiakaudella tavoitteiden mukaisesti. Samoin innovatiivisiin kokeiluihin ja teknologian kehitykseen on panostettu. Sen sijaan onnistunut henkilöstöpolitiikka ja johtaminen sekä yhteistyön kehittäminen eivät ole edenneet tavoitteiden mukaisesti.

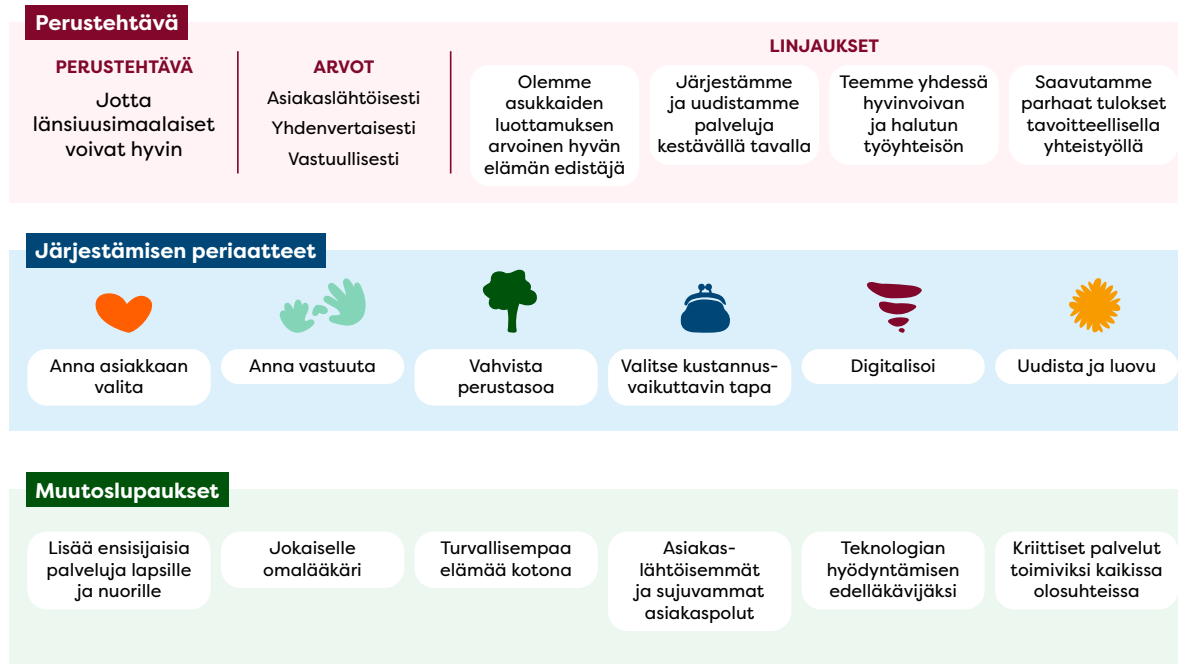
Tarkastuslautakunnan arviointikertomuksissa tekemät suositukset ja havainnot on pääosin otettu huomioon hyvinvointialueen strategisessa johtamisessa. Muun muassa tavoiteohjaus on otettu osaksi talousarviota sekä strategisen ohjauksen rakennetta ja asiakirjojen määriä on selkiytetty. Johtamisessa on otettu käyttöön johtamisen raportointimalli (TAHTI), jonka avulla seurataan tavoitteiden toteutumista. Strategian valmistelussa on pyritty huomioimaan hyvinvointialueen kaksikielisyys, mutta johtamisessa se ei vielä riittävässä laajuudessa näy.

Strategian tavoitteiden jalkauttamiseen on kiinnitetty huomiota. Tilinpäätösraportointien ja tarkastuslautakunnan saamien selostusten perusteella ei kuitenkaan aina ollut selvyyttä siitä, kuinka tavoitteet lopulta saavutettiin. Avoimeksi jäi monesti se,

kuinka vaikuttavia tehdyt toimenpiteet olivat olleet ja olivatko tulokset seurausta tehdyistä strategiaohjatuista valinnoista. Hyvinvointialuestrategian tavoitteet eivät ohjanneet toimintaa niin, että ne olisi kattavasti sisäistetty. Tavoitteiden tulisi asettaa suunta johtajien arjen toiminnalle.

Hyvinvointialueuudistuksen kannalta merkittävää on se, että Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue on kyennyt kehittämään toimintaansa vauhdikkaasti. Palvelujen saatavuudelle ja saavutettavuudelle, ikääntymisen ja syntyvyyden laskun aiheuttamien haasteiden parantamiselle sekä uudistavien toimintatapojen käyttöönotolle on hyvät edellytykset. Selkeästi heikoimmin on kyetty valtakunnallisen tason tavoitteista turvaamaan vuosien 2022–2025 aikana ammattitaitoisen työvoiman saanti, kun perusteena on hyvinvointialueen omien vastaavien tavoitteiden saavuttaminen. Tarkastuslautakunnan arvion mukaan hyvinvointialuestrategia toteutui valtuustokauden 2022–2025 aikana lähes hyvin tuloksin. Strategian toteuttamisessa oli kuitenkin haasteita ja viiveitä.

5. Strateginen ohjaus



Uusi palvelujen uudistamisen strategia kaudelle 2026–2029 vastaa hyvin valtioneuvoston vuonna 2025 hyvinvointialueuudistukselle vahvistamia tavoitteita. Valtioneuvoston tavoitteista Länsi-Uusimaa toteuttaa korostuneesti hyvinvointialueille säädetyä tehtävää väestön hyvinvoinnin sekä terveyden ja turvallisuuden edistämisestä ja varmistamisesta, taloudellisesti kestävien ja laadukkaiden palvelujen luomisesta sekä hyvinvointialueen toiminnan ja talouden kunnianhimoisesta uudistamisesta. Toimintaedellytysten osalta korostuu vahvasti digitalisaation kehittäminen, henkilöstön riittävyys ja tavoitteellinen yhteistyö.

Aluevaltuusto hyväksyi palvelujen uudistamisen strategian syksyllä 2025. Päätösteksti ja sen liitteet kuvaavat asukkaiden luottamuksen vahvistamisen sekä palvelujen rohkean uudistamisen keinot sekä strategian perusrakenteen. Strategiapäätöksen perusteet eivät sisällä riittävää arviota niistä riskeistä ja seurauksista, jotka liittyvät strategian mahdolliseen noudattamatta jättämiseen. Esimerkiksi hyvinvointialueen mahdollista sisäistä alueellista eriytymistä ei käsitellä näkyvästi. Riskiarvioiden puute ei koske strategiassa hyväksytyjä erillisiä muutoslupauksia (6).

5. Strateginen ohjaus

Länsi-Uudenmaan palvelujen uudistamisen strategiaa johdetaan ja toimeenpannaan tarkasteluhetkellä hyvin vahvasti muutoslupauksen kautta. Talousarviossa 2026 muutoslupauksille asetetut mittarit eivät täysin vastaa ja mittaa strategiassa kuvattuja muutoslupauksen uudistamisen keinoja tai vaikuttavuustavoitteita. Kuuden muutoslupauksen toimeenpanoon on varattu vuoden 2026 talousarviossa 26 miljoonaa euroa. Määräraha on noin kaksi prosenttia perustoimintaan varatuista vuoden 2026 määrärahoista. Strategian sisältämien muutoslupauksen toimeenpano on niiden määrittelystä ja selkeästä budjetoinnista johtuen toteutettavissa. Tämä haastaa kuitenkin strategian kokonaisvaltaista toimeenpanoa.

Hyvinvointialueella strateginen suunnittelu on selkeytynyt ja talousarvio-ohjaus jäsentynyt. Tästä huolimatta uuden strategian eri tasojen toiminnan johtamisen ja tavoitteiden toteutumisen raportoinnin rakenne on epäselvä. Strategian toteutumista seurataan muutoslupauksen seuranta huomioiden yli 70 tavoitteella tai mittarilla. Näiden sitovuus vaihtelee talousarviovuodesta valtuustokauteen. Tämän lisäksi esimerkiksi vuoden 2026 talousarviossa on runsaasti palvelualuekohtaisia toimenpiteitä ja niiden vaikuttavuustavoitteita. Samoin aluehallitus on tarkasteluhetkellä päättänyt esimerkiksi strategisista periaatteista eräisiin hankintoihin liittyen. Näiden periaatteiden asema strategisen päätöksenteon, operatiivisen toiminnan suunnittelun ja tavoitejohtamisen välillä on epäselvä.

Lue lisää liitteestä 1

6. Toimitilasuunnittelu

HYVINVOINTIALUEEN STRATEGINEN PÄÄMÄÄRÄ

Järjestämme ja uudistamme palveluja kestäväällä tavalla.

Hyvinvointialueen strategian tavoite

Osana palvelustrategian toimeenpanoa käynnistetään hyvinvointialueen toimitilasuunnittelu, joka tukee palvelustrategian tavoitteita ja edistää talouden tasapainottamista.



Vuonna 2025 voimassa ollut palvelustrategian sitova tavoite

Toimitilaverkostomme tukee palvelustrategisia tavoitteita.



Tarkastuslautakunta arvioi, että strateginen tavoite on toteutunut osittain. Toimitilasuunnittelun avulla on onnistuttu hillitsemään vuokratilakustannusten nousua. Yhdeksän kunnan kanssa on tehty jatkovuokrasopimukset vuoden 2025 aikana. Espoon kaupungin osalta otettiin käyttöön vuokrasopimusten jatko-optio, joka kattaa myös vuoden 2026. Kuntaneuvottelut Espoon kanssa on tarkoitus käydä vuoden 2026 aikana.

Tehdyn työn seurauksena Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen käytössä olevien kiinteistöjen vuosivuokraa kyettiin vuoden 2025 lopulla alentamaan noin kolme miljoonaa euroa. Tällöin luovuttiin yhteensä 36 rakennuksesta ja 13 000 neliöstä. Toimitilasuunnittelu on tukenut palvelustrategian toteuttamista, mutta varsinaista säästöä talouden tasapainottamisen näkökulmasta ei ole syntynyt. Vuosien 2023-2025 aikana vuokratilakustannukset ovat kokonaisuutena nousseet noin kolme miljoonaa euroa.

Palvelustrategian tavoite on toteutunut osittain. Toimitilaohjelma hyväksyttiin vasta vuoden 2025 aikana. Ohjelman valmistelu viivästyi huomattavasti suunnitellusta. Tämä on jarruttanut tilojen hallintaa palvelustrategian edistämisen ja investointisuunnitelman laatimisen näkökulmasta. Tarkasteluhetkellä on epäselvää se, kuinka tehokkaasti toimitilaohjelmalla kyetään tukemaan valtuustokauden 2026-2029 strategian toimeenpanoa. Tämä koskee esimerkiksi muutoslupausta ”Jokaiselle omalääkäri”, jossa riskinä on muun muassa terveysasemien tilojen rajallisuus.

✓ Toteutunut ● Toteutunut osittain ✗ Ei toteutunut

Lue lisää liitteestä 2

7. Ilmasto-ohjelma ja tiekartta

HYVINVOINTIALUEEN STRATEGINEN PÄÄMÄÄRÄ

Järjestämme ja uudistamme palveluja kestäväällä tavalla.

Hyvinvointialueen strategian tavoite

Laaditaan hyvinvointialueelle ilmasto-ohjelma ja tiekartta toimista, joilla edistetään hiilineutraaliuden saavuttamista.



Vuonna 2025 voimassa ollut palvelustrategian sitova tavoite




Tarkastelemme hankinnan koko elinkaaren aikaisia ympäristö- ja ilmastovaikutuksia ja minimoimme ne. Laadittava ilmasto-ohjelma ja hiilineutraaliustiekartta ohjaavat hankintoja ja tuotantoa.



Tarkastuslautakunta arvioi, että strateginen tavoite on toteutunut. Ilmasto-ohjelma ja tiekartta hyväksyttiin aluevaltuustossa vuoden 2025 toukokuussa. Hyvinvointialueen hiilijalanjälki vuonna 2023 oli 204 miljoonaa kilogrammaa hiilidioksidiekvivalenttia, mikä oli 4,2 prosenttia koko sosiaali- ja terveydenhuollon hiilijalanjäljestä. Asukasta kohden laskettu hiilijalanjälki oli 412 kilogrammaa hiilidioksidiekvivalenttia. Vuoden 2021 tietojen perusteella tämä olisi noin viisi prosenttia suomalaisen asukkaan vuosittain tuottamasta hiilijalanjäljestä.

Hyvinvointialueen hallintosäätö, hankintaohje sekä hankinta- ja tuotantostrategia ovat linjassa alueen kestävä kehityksen tavoitteiden kanssa. Lisäksi ne tukevat ilmasto-ohjelman valmistelua ja jalkauttamista. Tulevaisuus ja kehittämislautakunta on vuoden 2025 aikana ohjannut ilmasto-ohjelman valmistelua. Sen sijaan ilmasto-ohjelmaa ei ole sen hyväksymisen jälkeen riittävässä määrin jalkautettu eikä sen toteutumisen seuranta ole tehty tulevaisuus- ja kehittämislautakunnassa.

Ilmasto-ohjelma sisältää ilmastotavoitteet vuoteen 2026 ja 2030 loppuun mennessä sekä tiekartan toimista, joilla edistetään hiilineutraaliuden saavuttamista. Ilmasto-ohjelma sisältää yhteensä 53 ilmastotoimenpidettä ja toimenpiteiden kokonaisuutta. Ilmastotavoitteet perustuvat kuitenkin suurelta osin alueella toimivien yhteistyötahojen omien ilmastotavoitteiden tukemiseen. Hyvinvointialueella on rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa omien ilmastotavoitteiden toteutumiseen. Lisäksi Länsi-Uudenmaan kuntien ja kaupunkien sekä HUS-yhtymän ilmastotavoitteet ovat keskenään erilaisia.

 Toteutunut
  Toteutunut osittain
  Ei toteutunut

7. Ilmasto-ohjelma ja tiekartta

Vuoden 2023 toiminnan perusteella tehdyt hiilijalanjälkilaskelmat olivat joltain osin puutteellisia. Hyvinvointialueella tunnistettiin se, että laskelmissa ei huomioitu henkilöstön ja asiakkaiden matkoja omilla ajoneuvoilla. On huomattava se, että palveluverkkoa koskevissa päätöksissä ei ole käsitelty sen vaikutuksia ilmasto-ohjelmaan, eikä palveluverkon kehittämisestä aiheutuvia hiilidioksidipäästöjen muutoksia ole laskettu. Lisäksi hyvinvointialueella voimakkaassa kasvussa olevaa tekoälyn käyttöä ei ole huomioitu tietotekniikkaa ja laitteita koskevissa laskelmissa.

Palvelustrategian tavoite on toteutunut osittain. Hankintastrategian ilmastotavoitteita huomioidaan vaihtelevasti. Hankintojen kokonaisuudessa huomioidaan elinkaariajattelua, mutta suoraa painotusta ei ole esimerkiksi tilahankinnoissa. Tarkastuslautakunnalle jää epäselväksi se, millä tasolla ilmastoasiat on huomioitu hankinnoissa sekä kuinka ilmasto-ohjelma ja tiekartta todellisuudessa ohjaavat hankintoja ja tuotantoa. Ilmasto-ohjelmaa laadittaessa ovat hankintoja koskevat laskelmat olleet puutteellisia. Ilmasto-ohjelman kustannusvaikutusanalyysiä ei ole tehty.

Lue lisää liitteestä 3

8. Hyvinvointialueen talous

HYVINVOINTIALUEEN STRATEGINEN PÄÄMÄÄRÄ

Järjestämme ja uudistamme palveluja kestäväällä tavalla.

Hyvinvointialueen strategian tavoite

Hyvinvointialueen talous on tasapainossa talouden suunnitelmakauden loppuun mennessä.



Hyvinvointialueen strategian tavoite

Palvelustrategian laatimisen yhteydessä tehdään talouden tasapainottamisohjelma, jossa määritellään vuosittain tehtävät talouden sopeuttamistoimet.



Vuonna 2025 voimassa ollut palvelustrategian sitova tavoite

Pidämme toiminnan kustannukset korkeintaan nykytasolla.



Talousarviotavoite vuodelle 2025

Hyvinvointialueen toimintakate toteutuu talousarvion mukaisesti



✔ Toteutunut
 ● Toteutunut osittain
 ✘ Ei toteutunut

Tarkastuslautakunta arvioi, että strategiset tavoitteet ovat toteutuneet. Vuoden 2025 tulos on erinomainen. Länsi-Uudenmaan vuodelta 2025 syntynyt noin 128 miljoonan euron ylijäämä riittää kattamaan vuosien 2023 ja 2024 aikana kertyneen alijäämän. Vuoden 2025 valtionrahoitukseen sisältynyt jälkikäteistarkastus on osaltaan vaikuttanut siihen, että hyvinvointialueen perustamisen yhteydessä havaittua valtionrahoituksen ja palveluiden järjestämisen edellyttämän rahoituksen välistä viiden prosentin eroa on kyetty kuromaan umpeen.

Talouden tasapainon saavuttaminen on vaatinut hyvinvointialueelta toimenpiteitä heti perustamisestaan alkaen. Talouden tasapainon saavuttamiseksi tehtävien toimenpiteiden valmistelu aloitettiin syksyllä 2023. Erityisiä talousarvioon sisällytettyjä tasapainottamisohjelmia laadittiin vuosille 2024 ja 2025. Kokonaisuudessaan erillisten tasapainotusohjelmien säästövaikutusten laajuus oli noin 80 miljoonaa euroa. Talouden tasapainon saavuttamisen kannalta oleellista on ollut tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan toimenpiteiden etupainotteisuus. Menojen kasvun kokonaisvaltainen hidastaminen ja toiminnan rakenteen tarkastelu ovat mahdollistaneet samalla talouden sopeuttamistoimenpiteiden kumulatiivisten vaikutusten onnistumisen.

8. Hyvinvointialueen talous

Palvelustrategian tavoite on toteutunut osittain. Hyvinvointialueen nettomenot ovat kasvaneet valtuustokaudella noin kolme prosenttia, eikä menojen kasvua kyetty pitämään vuoden 2023 tasolla.

Talousarviotavoite vuodelle 2025 on toteutunut. Toimintakate on toteutunut tavoitteen mukaisesti muutettuun talousarvioon nähden.

Tarkastuslautakunnan arviointikertomuksissa tekemät suositukset ja havainnot on otettu huomioon talousjohtamisessa. Talousarviotavoitteiden kehittämisen lisäksi alueella on jatkettu tarkkaa talouden hallintaa ja taloudenohjausjärjestelmää on kehitetty vastaamaan palvelujen järjestämistä. Talousarvion toteutumiseen liittyvät tekijät on pyritty tuomaan riittävässä ajoin aluevaltuuston tietoon. Koska osavuosikatsaukset sisältävät yksityiskohtaiset selostukset tilinpäätösennusteeseen vaikuttavista tekijöistä, olisi vuonna 2025 ollut perusteltua tehdä ensimmäiset muutokset talousarvioon jo vuoden toisen osavuosikatsauksen perusteella. Tämä olisi edesauttanut toiminnan johtamisen ja talousjohtamisen kytkemistä toisiinsa. Samalla olisi entisestään edistetty sitä, että taloustiedosta muodostuu koko hyvinvointialueen yhteistä tietoa.

[Lue lisää liitteestä 4](#)

9. Talouden tila – arviointimenettelyn tunnuslukujen kehitys

Kriteeri 1 - Hyvinvointialue ei ole kattanut taseeseen kertynyttä alijäämää hyvinvointialuelain 115 §:n 2 momentissa säädetyssä määrääjassa (miljoonaa euroa)

Tilikausi	Tilikauden tulos	Taloussuunnitelmavuosien tilikauden tulos
2023	-121	
2024	-4	
2025	128	
2026		60

Kriteeri 2 - Hyvinvointialueen konsernituloslaskelman vuosikatteen ja poistojen suhde on alle 80 prosenttia kaksi tilikautta peräkkäin

Tilikausi	Vuosikatteen ja poistojen suhde-%	Taloussuunnitelmavuosien ennuste
2023	Negatiivinen	
2024	Negatiivinen	
2025	Positiivinen	
2026		Positiivinen

Vuoden 2025 tilinpäätöksen perusteella hyvinvointialueen ylijäämäksi kertyi noin 128 miljoonaa euroa. Hyvinvointialue on kattanut taseessaan olleet aikaisempien vuosien kertyneet alijäämät vuoden 2025 lopussa. Tuleva taloussuunnitelmakausi on positiivinen. **Arviointimenettelyn kriteeri ei tämän tunnusluvun osalta täyty.**

Hyvinvointialueista suurin osa teki positiivisen tuloksen vuonna 2025, joista Länsi-Uusimaa oli kolmanneksi paras. Kuuden hyvinvointialueen tulos oli negatiivinen. Vuoden 2025 lopussa ainoastaan Helsingin kaupungin sosiaali-, terveys- ja pelastustoimiala, Länsi-Uusimaa sekä HUS-yhtymä olivat kattaneet aikaisempina vuosina kertyneet alijäämät. Keski-Suomen tulos heikkeni entisestään. Keski-Suomella on vuoden 2025 jälkeen eniten katettavaa alijäämää, yhteensä noin 308 miljoonaa euroa.

Hyvinvointialueen tulorahoitus katsotaan riittäväksi silloin kun vuosikate on vähintään käyttöomaisuuden suunniteltujen poistojen suuruinen. Arviointimenettelyn edellytys täyttyy, mikäli juoksevien menojen maksamisen jälkeen jäljelle jäänyt tulorahoitus on kahtena tilikautena peräkkäin alle 80 prosenttia vuosittaisista poistoista. Negatiivinen vuosikate ei riitä edes juoksevien menojen kattamiseen.

Vuoden 2025 konsernitilinpäätöksen perusteella hyvinvointialueen vuosikate oli noin 188 miljoonaa euroa positiivinen ja poistot olivat noin 45,5 miljoonaa euroa. Vuoden 2025 konsernitilinpäätöksen mukaan vuosikatteen ja poistojen välinen tunnusluku oli siten 405 prosenttia. **Arviointimenettelyn kriteeri ei tämän tunnusluvun osalta täyty.**

Pääosin hyvinvointialueilla tunnusluku oli positiivinen. Vantaa-Keravan tunnusluku oli selvästi paras (596 prosenttia) ja Länsi-Uusimaa oli neljäntenä. Päijät-Hämeen, Etelä-Pohjanmaan ja Kymenlaakson tunnusluku oli alle 80 prosenttia. Keski-Suomen, Etelä-karjalan sekä Itä-Uudenmaan vuosikate oli negatiivinen.

9. Talouden tila – arviointimenettelyn tunnuslukujen kehitys

Kriteeri 3 - Konsernitilinpäätöksen laskennallinen lainanhoitokate on alle 0,8 kaksi tilikautta peräkkäin

Tilikausi	Laskennallinen lainanhoitokate	Taloussuunnitelmavuosien ennuste
2023	Negatiivinen	
2024	Positiivinen	
2025	Positiivinen	
2026		Positiivinen

Laskennallinen lainanhoitokate kertoo hyvinvointialueen todellisesta lainanhoitokyvystä. Tunnusluku kuvaa lainanhoitoon käytettävissä olevan tulo- ja rahoituksen ja laskennallisten lainanlyhennysten sekä korkojen suhdetta eli kykyä hoitaa hyvinvointialueen lainoista aiheutuvia velvoitteita. Vuosikate toimii tämän tunnusluvun laskentapohjana, jolloin negatiivinen vuosikate tarkoittaa myös negatiivista lainanhoitokatetta. Hyvinvointialueen tilanne on sitä parempi, mitä suurempi luku on. Heikkoa tilannetta kuvaava luku on alle yhden.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialuekonsernin vuosikate riittää kattamaan vuoden 2025 aikana rahoitustuottoina ja -kuluina syntyneet korkokulut. Vuoden 2025 laskennallinen lainanhoitokate oli 4,83. **Arviointimenettelyn kriteeri ei tämän tunnusluvun osalta täyty.** Muilla hyvinvointialueilla tunnusluku oli positiivinen, paitsi Keski-Suomella ja Itä-Uudellamaalla. Näillä tunnusluku oli negatiivinen. HUS-yhtymällä tämä tunnusluku oli 2,10 ja Helsingin kaupungin sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialalla tunnusluku oli 10,3. Länsi-Uudenmaan tunnusluku oli toiseksi paras.

9. Talouden tila – arviointimenettelyn tunnuslukujen kehitys

Kriteeri 4 - Hyvinvointialueelle on myönnetty hyvinvointialuelain 15 §:n 3 momentissa tarkoitettu lainanottovaltuus taikka kaksi kertaa kolmen peräkkäisen tilikauden aikana hyvinvointialueiden rahoituksesta (617/2021) annetun lain 11 §:ssä tarkoitettua lisärahoitusta.

Tilikausi	Myönnetty lainanottovaltuus	Myönnetty lisärahoitus
2023	233,4	-
2024	-	-
2025	-	-
2026	765,6	-

Hyvinvointialue saa ottaa lainaa valtioneuvoston vuosittain päättämän valtuuden mukaisesti. Pitkäaikaisella lainalla tulee rahoittaa investointisuunnitelman mukaiset asiat. Lainanottovaltuuden mukaisten lainojen tulee kattaa investoinnit, jotka ovat välttämättömiä hyvinvointialueen järjestämistä varten kuuluvien palvelujen tuottamisen jatkuvuuden kannalta tai lainsäädännössä edellytettyjen palvelujen turvaamiseksi. Valtioneuvosto hyväksyi Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueelle lainanottovaltuutta vuodelle 2023, mutta ei vuosille 2024 ja 2025. Vuoden 2025 lopun tilanteessa hyvinvointialuekonsernin lainakanta on noin 346 miljoonaa euroa. Vuodelle 2026 lainanottovaltuutta on myönnetty 765,6 miljoonaa euroa.

Lisärahoitusta on mahdollisuus ja oikeus saada, jos hyvinvointialueen rahoitus ei riitä palvelujen tuottamiseen ja asukkaiden lakisääteiset perusoikeudet vaarantuvat. Länsi-Uusimaa ei ole hakenut lisärahoitusta palvelujensa tuottamiseen. **Arviointimenettelyn kriteeri ei tämän tunnusluvun osalta täyty.** Tämän kriteerin osalta päätöksiä on tehty vaihtelevasti eri hyvinvointialueita koskien. Noin kolmasosa hyvinvointialueista sai uutta lainanottovaltuutta vuodelle 2026.

Lue lisää liitteestä 4

10. Valmius ja varautuminen

HYVINVOINTIALUEEN STRATEGINEN PÄÄMÄÄRÄ

Edistämme asukkaidemme hyvinvointia ja turvallisuutta.

Hyvinvointialueen strategian tavoite

Hyvinvointialue varautuu tarvittavin suunnitelmin ja etukäteisvalmisteluin huolehtimaan tehtävistään myös häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa



Vuonna 2025 voimassa ollut palvelustrategian sitova tavoite

Turvaamme väestöllemme kaikissa olosuhteissa terveyden ja toimintakyvyn kannalta keskeiset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut, terveellisen elinympäristön ja toimeentulon.

- Valmiussuunnittelu perustuu kansallisesti yhtenäisiin perusteisiin ja sitä tehdään yhdessä kuntien ja HUS-yhtymän kanssa.



Pelastustoimen palvelutasopäätöksessä linjattu varautumisen ja valmiuden kehittämistavoite




Tavoitteena on varautumisen ja valmiussuunnittelun palvelujen kehittäminen.

- Varautumisen ja valmiussuunnittelun resurssien systemaattinen hyödyntäminen toiminnassa.
- Kiinnitetään huomiota sopimusperusteiseen varautumiseen sekä kriittisten yhteistyökumppaneiden tunnistamiseen ja yhteistyöhön.



Tarkastuslautakunta arvioi, että strateginen tavoite on toteutunut osittain. Havaintojensa ja selvitystensä perusteella tarkastuslautakunta ei voi yhtyä keväällä 2025 hyvinvointialueella tehtyyn strategian kokonaisarviointiin häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin varautumisen osalta. Kokonaisarviossa todettiin, että kyseisessä tavoitteessa on edistytty pääosin suunnitelman mukaisesti hyvin tuloksin.

Palvelustrategian ja palvelutasopäätöksen tavoitteet ovat toteutuneet osittain. Saavutuksina on pidettävä alueellisen yhteistyöryhmän toimintaa ja pelastustoimen suunnitelmallista toimintaa. Yhteistyöryhmän toiminnan seurauksena hyvinvointialueen sosiaali- ja terveydenhuollon häiriötilanteita ja poikkeusoloihin varautumista on ohjattu ja yhteensovitettu hyvin. Pelastustoimen keskeisimmät suunnitelmat on laadittu ja niitä päivitetään säännöllisesti. Samoin sopimuspalokuntien varautumista on tuettu koulutuksilla ja kehityssuunnitelmilla. Lisäksi väestönsuojelutehtäviin tarkoitetut henkilövaraukset on tehty ja kaikilla työntekijöillä on ollut mahdollisuus osallistua varautumiskurssille. Pelastuslaitoksen materiaallisen varautumisen tarkastelua on toteutettu osana normaalia toimintaa sekä sopimusperusteista varautumista on edistetty poikkeusolojen osalta.

 Toteutunut
  Toteutunut osittain
  Ei toteutunut

10. Valmius ja varautuminen

Ohjaus

Hallintosäännössä on huomioitu hyvinvointialuelain vaatimukset. Hallintosäännössä on annettu tarpeelliset määräykset hallinnon ja toiminnan järjestämisestä, päätöksenteko- ja hallintomenettelystä sekä aluevaltuuston toiminnasta poikkeusoloissa ja normaaliolojen häiriötilanteissa. Samoin konserniohjeessa on huomioitu hyvinvointialuelain vaatimukset konsernin valmiussuunnittelusta, varautumisesta ja näiden yhteensovittamisesta.

Strategiassa, palvelustrategiassa ja palvelutasopäätöksessä asetetut häiriötilanteiden ja poikkeusoloihin varautumisen tavoitteet ovat pääosin linjassa valtioneuvoston vuosille 2023–2026 vahvistamien valtakunnallisten valmiuden ja varautumisen tavoitteiden kanssa. Hyvinvointialueen tavoitteissa ei huomioitu valmiussuunnitelman säännöllistä päivittämistä eikä päivittämiseen liittyviä vastuita ollut sovittu. Hankintastrategian tavoitteissa mainittiin hankintojen riskienhallinnasta, varautumisesta ja toimintavarmuudesta huolehtimisesta, mutta ei kriittisten tietojärjestelmien toimintavarmuudesta. Pelastustoimen palvelutasopäätöksessä on päätetty tarpeellisilta osin väestönsuojeluun varautumisesta. Valtioneuvoston päätöksessä korostuu lisäksi säännöllinen harjoitustoiminta.

Palvelujen uudistamisen strategiassa vuosille 2026–2029 on asetettu muutoslupaus ”Kriittiset palvelut toimiviksi kaikissa olosuhteissa”. Kyseinen muutoslupaus on pääosin linjassa valtioneuvoston vuosille 2025–2029 vahvistamien valtakunnallisten valmiuden ja varautumisen tavoitteiden kanssa. Molemmissa on huomioitu muun muassa valmiussuunnitelmien tekeminen ja niiden päivitysvastuista sopiminen, materiaallinen varautuminen, huoltovarmuuden riittävyys

sekä logistiset järjestelyt. Sen sijaan kriittisten tietojärjestelmien toimintavarmuuden ja turvallisuuden varmistaminen jää avoimeksi.

Hyvinvointialueella on tarkoitus rakentaa valmius ja varautuminen pysyvästi osaksi organisaation toimintakulttuuria. Muutoslupauksen tavoitteet on asetettu siten, että organisaatiolla on tulevaisuudessa mahdollisuudet muuttaa toiminta vastaamaan pysyvästi kohonnutta tarvetta. Muutoslupaukselle vuoden 2026 talousarviossa asetetut valtuustokauden mittaiset mittarit eivät vielä riitä kuvaamaan ja kattamaan strategiassa muutoslupaukselle asetettuja vaikuttavuustavoitteita.

Toiminta

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen valmiussuunnitelman yleinen osa hyväksyttiin aluehallituksessa vuoden 2023 lopulla. Muut kuin pelastustoimen häiriötilanteiden ja poikkeusoloihin varautumisen suunnitelmat olivat vuoden 2025 lopulla kuitenkin alussa. Samoin niiden päivittämiseen liittyvien vastuiden sopiminen oli kesken. Yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyösuunnitelmat olivat vuoden 2025 lopulla puutteellisia.

Kriisiviestintäohjeen perusteella laadittava kriisiviestintäsuunnitelma oli vuoden 2025 lopulla luonnostasolla. Samoin materiaalisen varautumisen kriittisyysluokittelu, sopimustenhallinta sekä yksityisten palveluntuottajien ohjaus olivat vielä alussa. Tarkastuslautakunta ei voi arvioida sitä, kuinka kattavasti suunnitelmat tarkasteluhetkellä täyttävät lakisääteiset vaatimukset. Tämä johtuu siitä, että muut kuin pelastustoimen häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin varautumisen suunnitelmat ovat olleet puutteellisia.

10. Valmius ja varautuminen

Vuoden 2025 keväällä tehty pelastustoimen palvelutasopäätöksen väliarviointi on suoritettu eri mittareilla kuin palvelutasopäätöksessä on päätetty. Tarkastuslautakunnalle jää avoimeksi kysymykset palvelutasopäätökseen kirjatuista varautumisen ja valmiussuunnittelun resurssien systemaattisesta hyödyntämisestä sekä yhteistyön riittävydestä. Tarkastuslautakunta toteaa kuitenkin, että pelastustoimen resurssit ovat olleet tarkoitusta varten liian niukat.

Häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin varautumiseen liittyvän tavoitteen toimeenpano on viivästynyt huomattavasti. Toimeenpanon myöhästymiseen ovat vaikuttaneet muun muassa talousarvio-ohjauksen puute ja konsernihallinnon henkilöstöresurssien vähäisyys. Esimerkiksi vuoden 2023 talousarviossa tavoitetta ei huomioitu eikä tavoitteelle ollut asetettu seurattavaa mittaria. Sen sijaan vuoden 2024 alusta voimaan astuneessa palvelustrategiassa tavoite huomioitiin, mutta konsernihallinnon henkilöstöresurssit olivat riittämättömät tavoitteen tehokkaaksi toimeenpanemiseksi. Riskienhallintapalvelujen vastuulla olleet valmiussuunnittelun perusrakenteet ja kriittiset suunnitelmat olivat vielä vuoden 2025 lopulla keskeneräiset.

Länsi-Uudellamaalla on toteutettu valmiusharjoittelua pelastustoimea lukuun ottamatta rajallisesti ja harjoitusten peittävyys on ollut vähäinen. Harjoitusten osallistujamäärät ovat olleet matalia. Kriittisen viestinnän sovellusta ei otettu käyttöön vuoden 2025 aikana. Tarkastuslautakunnalla ei ole tietoa vuoden 2025 lopulla siitä, kuinka hyvinvointialue edistää ja huolehtii kriittisten tietojärjestelmien toimintavarmuudesta ja turvallisuudesta.

Lue lisää liitteestä 5

11. Kansainvälinen rekrytointi ja oppilaitosyhteistyö

HYVINVOINTIALUEEN STRATEGINEN PÄÄMÄÄRÄ

Teemme yhdessä hyvinvoivan ja halutun työyhteisön.

Hyvinvointialueen strategian tavoite

Työvoiman saatavuutta parannetaan esimerkiksi hyödyntämällä aktiivisesti kansainvälistä rekrytointia ja tiivistämällä yhteistyötä sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia kouluttavien oppilaitosten kanssa.



Vuonna 2025 voimassa ollut palvelustrategian sitova tavoite

Onnistumme rekrytoimaan tarvitsemamme henkilöstön, eikä henkilöstöpula asetu palvelujen tuottamisen esteeksi.

- Toimimme rekrytoinnissa tavoitteellisesti ja hankimme myös ulkomaista työvoimaa.
- Rakennamme aktiivista korkeakoulu- ja oppilaitosyhteistyötä ja kehitämme koulutuspolkuja eri ammattiryhmille



Tarkastuslautakunta arvioi, että strateginen tavoite on toteutunut. Hyvinvointialueella on hyödynnetty kansainvälistä rekrytointia sekä tiivistetty yhteistyötä sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia kouluttavien oppilaitosten kanssa. Työvoiman saatavuuden parantamista näiden keinojen avulla voidaan vielä tarkasteluhetkellä pitää vähäisenä.

Palvelustrategian tavoite on toteutunut osittain. On tehty riittävät suunnitelmat siitä, kuinka koulutuspolkuja kehittämällä voidaan parantaa työntekijöiden uramahdollisuuksia ja osaamisen kehittämistä. Tällä hetkellä hyvinvointialueella on kuitenkin keskitytty tehtäviin, joissa on selkeä osaajapula, eikä esimerkiksi eri ammattiryhmien koulutuspolkuja ole laajemmin huomioitu.

Palvelujen uudistamisen strategia vuosille 2026–2029 huomioi oppilaitosyhteistyön ja osaamisen kehittämisen. Yhteistyön yhtenä tavoitteena on osaavan henkilöstön saatavuuden varmistaminen. Tulevaisuuden koulutuspolkujen tulee vastata työelämän ja osaamisen muuttuviin tarpeisiin sekä kielitaidon tukemiseen. Kansainvälinen rekrytointi ei sisälly palvelujen uudistamisen strategiaan.

Oppilaitosyhteistyö

Suunnitelmallista korkeakoulu- ja oppilaitosyhteistyötä on rakennettu vuodesta 2023 alkaen. Oppilaitosyhteistyön avulla pyritään vastaamaan työvoiman saatavuuteen ja eri ammattiryhmien koulutuspolkuihin. Esimerkiksi suun terveydenhuollon muuntokoulutuksen avulla voidaan kouluttaa lähihoitajia hammashoitajiksi.

Toteutunut
 Toteutunut osittain
 Ei toteutunut

11. Kansainvälinen rekrytointi ja oppilaitosyhteistyö

Oppilaitosyhteistyön yhtenä keskeisenä osana on harjoittelu- ja rekrytointiyhteistyö. Valtuustokauden aikana harjoittelujaksoilla olevien oppilaiden määrä on kasvanut ja harjoittelujaksoilta annettujen palautteiden tasoa on pidettävä korkeana. Työvoiman saatavuus on jossain määrin parantunut oppilaitosyhteistyön avulla, mutta varsinaista pysyvää työpaikkaa harjoittelu hyvinvointialueella ei ole kuitenkaan taannut. Harjoittelussa olleista opiskelijoista noin 17 prosenttia työllistyi vuonna 2025 harjoitteluyksikkönsä. Tasoa on pidettävä alhaisena.

Hyvinvointialueen tavoitteena on edelleen kasvattaa harjoittelijoiden määrää. Verrokkina käytetään esimerkiksi HUS-yhtymää, jossa harjoittelijoiden määrä suhteessa kokonaishenkilöstömäärään on ollut kaksinkertainen. Työllisyystilanne on kuitenkin muuttunut viime vuosien aikana ja työttömien määrä on kasvanut. Harjoittelijoiden määrän lisääminen voi parantaa pätevien työntekijöiden saatavuutta, mutta nykyisessä työllisyystilanteessa työllistyminen on epävarmaa.

Kansainvälinen rekrytointi

Kansainvälisen rekrytoinnin onnistumisina voidaan pitää muun muassa hoitajien nopearytmistä valmistumista lähihoitajiksi tai sairaanhoitajiksi. Hoitajat ovat motivoituneita ja pidettyjä työntekijöitä. Kansainvälisen rekrytoinnin haasteina ovat olleet muun muassa osaamisen arviointi, kielitaidon kehittyminen ja kotoutumisen tukeminen. Tarkastuslautakunnan arvion mukaan työvoiman saatavuus on noussut kansainvälisen rekrytoinnin avulla noin 3 prosenttia. Määrää voidaan pitää vähäisenä.

Vuoden 2022 syksyllä Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueelle siirtyi Espoon kaupungilta määräaikainen sopimuskokonaisuus Filippiiniläisten hoitajien rekrytoinnista. Hoitajat ovat sijoittuneet ikääntyneiden palveluihin ja vammaispalveluihin. Käytännössä strateginen tavoite kansainvälisestä rekrytoinnista on kohdistunut valtuustokaudella 2022–2025 vain tämän sopimuksen toimeenpanoon. Tämä ei osoita vielä sitä, voidaanko kansainvälistä rekrytointia pitää aktiivisena ja tavoitteellisena.

Lue lisää liitteestä 6

12. Palvelujen yhteistyömallit kuntien kanssa

HYVINVOINTIALUEEN STRATEGINEN PÄÄMÄÄRÄ

Saavutamme parhaat tulokset sujuvalla yhteistyöllä.

Hyvinvointialueen strategian tavoite

Rakennetaan kuntien kanssa vaikuttavat palvelujen yhteistyömallit erityisesti lasten ja nuorten palveluissa, työllisyyden edistämisessä sekä maahanmuuttajapalveluissa.



Vuonna 2025 voimassa ollut palvelustrategian sitova tavoite

Kuntien ja muiden keskeisten toimijoiden kanssa tehtävä yhteistyö on toimivaa ja tavoitteellista.

- Luomme selkeän yhdyspintarakenteen, joissa eri toimijoiden vastuut ja roolit ovat määritelty. Toimintamallit ja yhteistyökäytännöt rakennetaan yhdessä asukkaita varten. Luomme yhteiset tavoitteet kuntien kanssa hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen, työllisyyden tukemiseen, maahanmuuttajien kotoutumisen tukemiseen ja sivistystoimen kanssa tehtävään yhteistyöhön. Käymme säännöllistä vuoropuhelua kuntakohtaisista erityispiirteistä.





Tarkastuslautakunta arvioi, että strateginen tavoite on toteutunut osittain. Aluevaltuusto hyväksyi vuoden 2024 helmikuussa alueellisen hyvinvointisuunnitelman. Alueellisessa hyvinvointisuunnitelmassa on asetettu tavoitteita lasten ja nuorten, pitkäaikaistyöttömien ja osatyökykyisten sekä kotoutujien ja maahanmuuttaneiden hyvinvoinnin tukemiseksi. Alueen kunnissa on rakennettu palveluita eri tavalla eivätkä resurssit ole jakautuneet tasaisesti. Palveluiden yhdenmukaistaminen on haaste. Tarkastuslautakunnalla ei ole tietoa siitä, kuinka vaikuttavaa yhteistyön tekeminen on lopulta ollut.

Palvelustrategian tavoite on toteutunut osittain.

Hyvinvointisuunnitelma sisältää muun muassa järjestöjen ja kuntien kanssa yhteistyössä asetetut tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit sekä vastuutahot. Lisäksi asukkaiden terveyttä ja hyvinvointia on edistetty yhdessä kuntien kanssa. Yhteistyön kannalta merkityksellistä on se, että asioita valmistellaan ja niistä päätetään yhdessä kuntien ja hyvinvointialueen kanssa. Haastavaa on se, kuinka yhteistyötä kyetään tekemään kaikkien kymmenen kunnan kanssa. Nähtävissä on, että vaikuttava yhteistyö on vasta muodostumassa.

Palvelujen uudistamisen strategiassa vuosille 2026-2029 on linjattu kuntien kanssa tehtävästä yhteistyöstä ja sen kehittämisestä. Tavoitteena on esimerkiksi sujuvoittaa asiakaspolkuja ja tiivistää yhteistyötä muun muassa lasten ja nuorten palvelujen, ikäihmisten toimintakyvyn, työllisyyden ja kotoutumisen osalta. Lisäksi palvelujen uudistamisen strategian yhtenä muutoslupauksena on ”Lisää ensisijaisia palveluja lapsille ja nuorille”. Strategian linjaus ja muutoslupauksen tavoitteet on asetettu siten, että organisaatiolla on tulevaisuudessa mahdollisuudet tehokkaaseen yhteistyön kehittämiseen.

 Toteutunut
  Toteutunut osittain
  Ei toteutunut

12. Palvelujen yhteistyömallit kuntien kanssa

Lapset ja nuoret

Kuntien kanssa rakennettavat lasten ja nuorten palvelujen yhteistyömallit ovat olemassa. Esimerkiksi Espoon kaupungin kanssa on rakennettu palvelujen yhteistyömallia vuodesta 2022 lähtien. Mallin rakentaminen on edelleen kesken. Samoin Espoon kaupungin esiopetuksen opiskeluhooltoon on kyetty osoittamaan mitoituksen mukaiset kuraattori- ja psykologiresurssit. Opiskeluhoollon henkilön resursoinnilla on suora vaikutus opiskeluhoollon palvelujen toimivuuteen.

Haasteita on kuitenkin useita. Esimerkiksi varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen osalta neuvolayhteistyö ei vastaa nykyisiä tarpeita. Myös lääkehoitosuunnitelmien ohjeistus ja käytöksellään oireilevien lasten hoitopolun määrittely ovat jääneet kesken. Kyseessä on siten aloitettujen prosessien loppuunsaattamisen vaikeus. Lisäksi joitakin hyväksi koettuja yhteistyömalleja on lakkautettu. Tarkastuslautakunnalla ei ole riittävästi tietoa siitä, kuinka vaikuttavaa lasten, nuorten ja perheiden palvelujen yhteistyömalli on lopulta ollut. Tämä koskee kaikkia alueen kuntia.

Työllisyys

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue tarjoaa työllistymistä edistäviä palveluja. Palvelujen tavoitteena on tukea asiakkaan pääsyä työllisyysalueiden palveluiden piiriin. Tällaisia ovat esimerkiksi työttömien terveystarkastukset ja kuntouttava työtoiminta. Resursseja on kyetty jossain määrin tasaamaan niin, että palvelut olisivat yhdenvertaisempia koko alueella. Varsinaisia työllisyyspalveluja alueella tuottavat neljä työllisyysaluetta.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen ja Espoo-Kauniainen työllisyysalueen yhteistyö on ollut selkeää. On olemassa yhdessä sovitut roolit ja tavoitteet sekä yhteistyötä tukevat rakenteet. Tiedonvaihto on avointa. Yhteistyö on sujuvoittanut asiakkaiden palveluketjua ja vähentänyt viranomaisten päällekkäistä työtä. Onnistumisina voidaan pitää muun muassa riittävästi tuntemusta asiakastarpeista ja hyvää keskusteluyhteyttä. Palvelujen järjestäjillä on yhteinen käsitys työllisyyspalvelujen kokonaisuudesta.

Työllisyyspalvelujen vaikuttavuudesta ei ole vielä riittäviä seurantatietoja. Tämä koskee hyvinvointialuetta ja kaikkia alueella toimivia työllisyysalueita. Hyvinvointialueella on hyvin rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa työllisyystilanteen kohentumiseen.

12. Palvelujen yhteistyömallit kuntien kanssa

Maahanmuuttajat

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue pyrkii kehittämään kotoutumisen palveluja yhteistyössä alueensa kuntien kanssa. Palvelujen kirjo on laaja ja ne kattavat kotoutumisen palvelutarpeen arviosta tehtävään yhteistyöhön asti. Laajasta yhteistyöstä huolimatta kotoutumisen edistämiseltä puuttuvat edelleen hyvinvointialuetasoiset tavoitteet.

Palvelujen tarve on edellyttänyt yhteistyön kehittämistä. Esimerkiksi Espoon kaupungin kanssa yhteistyötä on tehty vuodesta 2023 alkaen. Yhteistyökäytänteitä on sovittu asiakkaan kuulemiseen, erilaisten palvelujen pariin ohjaamiseen sekä yhteydenottamisen tapoihin liittyen. Kotoutumisen palvelutarpeen arvioinnit ja kotoutumissuunnitelmat sekä pakolaisten vastaanottoon liittyvät tehtävät tehdään myös yhteistyössä. Palveluprosessi käynnistyy asiakkaan asioidessa joko hyvinvointialueen tai Espoon kaupungin tarjoamissa palveluissa.

Lue lisää liitteestä 7

13. Yksityinen palvelutuotanto ja monituottajuus

HYVINVOINTIALUEEN STRATEGINEN PÄÄMÄÄRÄ

Saavutamme parhaat tulokset sujuvalla yhteistyöllä.

Hyvinvointialueen strategian tavoite

Yksityisen palvelutuotannon osuutta tuotetuista palveluista nostetaan nykyisestä niissä palveluissa, joissa on saatavissa kustannustehokkuutta ja parempaa laatua monituottajuuden avulla.



Vuonna 2025 voimassa ollut palvelustrategian sitova tavoite

Monituottajamallimme perustuu asiakaslähtöisyyden, kustannustehokkuuden ja yhteiskunnallisen vastuun huomioimiselle.





Tarkastuslautakunta arvioi, että strateginen tavoite on toteutunut osittain. Hyvinvointialueella on hyödynnetty monituottajamallin kustannustehokkuuden ja laadun tunnistamiseen markkina- ja tuotantotapa-analyysijä. Työssä huomioidaan muun muassa markkinoiden tunteminen ja tunnistaminen.

Yksityisen palvelutuotannon osuutta tuotetuista palveluista ei ole määrätietoisesti pyritty nostamaan tavoitteen tarkoittamalla tavalla. Monituottajamallin puutteellisen seurannan ja raportoinnin vuoksi jää epäselväksi, millä tasolla monituottajamallia on kyetty hyödyntämään. Hankinta- ja tuotantostrategian vastaavien tavoitteiden toteutumisesta ei ole raportointia. Tavoitteeseen nähden tuotantotapa-analyyysien määrää on pidettävä vähäisenä.

Palvelustrategian tavoite on toteutunut. Aluevaltuusto hyväksyi vuoden 2023 lopulla palvelustrategian, joka sisälsi hankinta- ja tuotantostrategian. Hankinta- ja tuotantostrategian yhteisissä tavoitteissa on huomioitu monituottajamalli, asiakaslähtöiset toimintatavat, kustannustehokkuus ja yhteiskunnalliset tavoitteet.

Tarkastuslautakunta yhtyy hyvinvointialueella keväällä 2025 tehtyyn strategioiden kokonaisarviointiin hankinta- ja tuotantostrategian osalta. Asiakkaiden valinnanvapautta ja aktiivista toimijuutta voisi tukea enemmän erilaisilla hankintamalleilla. Tämän vieminen seuraavalle tasolle edellyttää palvelujen järjestämistavan pohdintaa palvelualueilla.

 Toteutunut
  Toteutunut osittain
  Ei toteutunut

13. Yksityinen palvelutuotanto ja monituottajuus

Hankintojen kehittäminen ja monituottajamallin rakentaminen ovat olleet hyvinvointialueelle tärkeitä vuodesta 2022 alkaen. Palvelujen uudistamisen strategiassa vuosille 2026–2029 monituottajamallin hyödyntäminen on edelleen keskeisessä roolissa. Tämä koskee erityisesti palvelujen järjestämisen periaatteita. Monituottajamallin tavoitteena on hyödyntää hyvinvointialueen, järjestöjen ja yritysten vahvuuksia asiakkaan parhaaksi.

[Lue lisää liitteestä 8](#)

Liitteet

Liite 1: Hyvinvointialuestrategian arviointi ja palvelujen uudistaminen

Hyvinvointialueen strategia on lakisääteinen hyvinvointialueen palveluiden järjestämistä ohjaava asiakirja. Strategiassa hyvinvointialueen tulee muun muassa asettaa toiminnalle ja taloudelle pitkän aikavälin tavoitteita ja määritellä se, kuinka sen toteutumista arvioidaan ja seurataan. Strategian tulee perustua arvioon hyvinvointialueen nykytilasta sekä tulevista ja mahdollisista toimintaympäristön muutoksista.

Valtuustokauden 2022–2025 arviointi

Tarkastuslautakunta arvioi hyvinvointialueen strategisen johtamisen lähtökohtia arviointikertomuksessaan vuodelta 2022. Tarkastuslautakunta totesi, että vuonna 2022 hyväksytty strategia toteutti hyvin valtioneuvoston hyvinvointialueuudistukselle asettamia tavoitteita. Avoimeksi jäi tuolloin vielä se, kuinka valtioneuvoston toivomia uusia ja kehittyviä tapoja Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen strategian toteuttamiseksi valitaan. Arvioinnissa tarkastuslautakunta nosti esiin huolensa siitä, kuinka strategia saadaan jalkautettua käytännön toimintaan sekä sen, kuinka resurssit lopulta kohtaavat käytännön toiminnan ja sille asetetut tavoitteet. Tarkastuslautakunta esitti, että jatkossa kehitettävät tavoitteet tulee huomioida myös hyvinvointialueen talousarvioissa ja ne voivat liittyä esimerkiksi toiminnan järjestämiseen, toimintatapoihin ja suoritemääriin.

Vuoden 2023 alun tilanteessa tuli tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan kiinnittää erityisesti huomiota siihen, kuinka monta strategista ohjausasiakirjaa hyvinvointialueella lopulta voi olla ja milloin päätöksenteossa tulisi arvioida joustavampia tapoja toiminnan johtamiseksi. Lisäksi strategisen ohjauksen

jatkovalmisteluissa tuli aikaisempaa enemmän huomioida se, että valmistelumateriaalit tuotetaan ja valmistelua johdetaan sekä suomeksi että ruotsiksi.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella käynnistettiin aluehallituksen toimesta vuoden 2024 syksyllä hyvinvointialueen ensimmäistä valtuustokautta koskevien strategioiden kokonaisarviointi. Kokonaisarviointi kohdistui hyvinvointialuestrategian ja palvelustrategian toimivuuden ja tavoitteiden arviointiin. Pelastustoimen palvelutasopäätöksen osalta toteutettiin väliarviointi. Kokonaisarviointi valmistui vuoden 2025 keväällä ja arvioinnin yhteenveto merkittiin tiedoksi aluevaltuuston toukokuun kokouksessa. Kokonaisarvioinnissa hyödynnettiin Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella käyttöön otetun johtamisen raportointimallin (Tahti) tulosten lisäksi myös asukkaiden, henkilöstön, kuntien sekä muiden sidosryhmien näkemyksiä.

Aluevaltuustolle tuodussa strategioiden kokonaisarviossa käytettiin arviointiasteikkoa 1–5. Korkein pistemäärä 5 osoitti tavoitteen toteuttamisen edistyneen erinomaisesti. Arvioinnissa sekä strategian kaikkien tavoitteiden (22 tavoitetta) että palvelustrategian yhteisten tavoitteiden (21 tavoitetta) ja palvelutasopäätöksen tavoitteiden (21 tavoitetta) toteutumien keskiarvot olivat 3,6.

Hyvinvointialuestrategian päämäärien saamat arviot vaihtelivat arvojen 4,0–3,0 välillä. Palvelujen järjestäminen ja uudistaminen sai korkeimman arvon 4,0 kun hyvinvoivan ja halutun työyhteisön arvo oli 3,0. Palvelustrategian linjauksista korkeimman arvon sai yhteisten digipalvelujen, digitiekartan toteutuminen (arvo 4) henkilöstö- ja asiakastavoitteiden jäädessä tasolle 3,4. Pelastustoimen palvelutasopäätöksen väliarvioinnin tuloksista on havaittavissa, että

varautumisen ja valmiussuunnittelun palvelujen kehittämisessä on onnistuttu erinomaisesti (arvo 5). Sen sijaan nykyisen palvelutason säilyttämisessä, tuottavuuden kehittämismahdollisuuksien tarkastelussa ja palvelun laadun varmistamisessa on vielä tehtävää (kaikissa arvo 3).

Strategioiden kokonaisarvioinnissa on esitetty, että Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen valtuustokauden 2022–2025 merkittävimmät saavutukset kohdistuisivat palvelujen hallittuun ja turvalliseen siirtymään, palvelujen yhdenvertaisuuden edistämiseen, talouden vakauttamiseen, onnistuneeseen henkilöstöpolitiikkaan ja johtamiseen, luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden toimivaan yhteistyöhön sekä innovatiivisiin kokeiluihin ja teknologian kehitykseen.

Hyvinvointialuestrategian, palvelustrategian ja palvelutasopäätöksen arvioinnin tulokset osoittavat tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan sen, että asukkaiden hyvinvointia ja turvallisuutta, palvelujen uudistamista ja talouden tasapainottamista on kyetty kehittämään kokonaisarvioinnissa esitetyllä tavalla. Myös palvelujen uudistamiseksi on tehty innovatiivisia kokeiluja ja pyritty edistämään teknologioiden kehittämistä. Innovatiiviset kokeilut ja teknologioiden kehittäminen on tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan ollut tarkasteluhetkellä vielä merkittävässä määrin tulevaisuuden mahdollisuuksien ja toimintatapojen edellytysten luontia. Tämä sisältää muun muassa asiakas- ja potilastietojärjestelmän uudistamiseen liittyvän kehittämisen. Sen sijaan onnistunut henkilöstöpolitiikka ja johtaminen sekä yhteistyön kehittäminen eivät saa tarkastuslautakunnan tarkastelun perusteella tukea aluevaltuustolle esitetyn kokonaisarvioinnin osatuloksista.

On huomattava, että aluehallituksen johtamassa strategioiden kokonaisarvioinnissa kaikki tavoitteet ovat saaneet arvoksi joko 3 tai enemmän. Tarkastuslautakunnan tekemien arviointien perusteella valtuustokaudella 2022–2025 on tilanne hyvinvointialueellamme kuitenkin monimuotoisempi. Perustellusti esimerkiksi hyvinvointialuestrategian häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin varautumista koskevan arvioinnin tilanne on eri kuin kokonaisarvioinnissa esitetty arvo 4 (katso tämän arviointikertomuksen kohta valmius ja varautuminen). Samoin tarkastuslautakunnan arvioinneissa on havaittu, että palvelustrategian tavoitteet ja mittarit eivät huolellisesta valmistelusta huolimatta vastanneet täysin toisiaan.

Valtuustokauden 2026–2029 strategia

Valtioneuvoston mukaan hyvinvointialueiden strategiatyön tavoitteena on vuodesta 2022 alkaen ollut hyvinvointialueuudistuksen tavoitteiden toteuttaminen. Strategiatyön keskiössä on ollut se, kuinka hyvinvointialueet onnistuvat toiminnallaan tukemaan hyvinvointialueuudistukselle asetettujen valtakunnallisten tavoitteiden toteutumista. Tarkoitus on, että valtioneuvosto vahvistaa hyvinvointialueuudistuksen eteenpäinviemiseksi tavoitteet joka neljäs vuosi. Valtioneuvosto on kesällä 2025 vahvistanut hyvinvointialueiden tehtäviä koskevat valtakunnalliset tavoitteet vuosille 2025–2029.

Tiivistelmä Valtioneuvoston hyvinvointialueiden tavoitteista vuosille 2025–2029.

Toimintaa koskevat tavoitteet

1. Hyvinvointialueen on edistettävä ja varmistettava alueensa väestön hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta kaikissa tilanteissa.
2. Hyvinvointialueen on varmistettava sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen kyky järjestää palvelut yhdenvertaisesti, laadukkaasti ja kustannusvaikuttavasti sekä toimintaympäristön riskejä ja uhkia vastaavasti.
3. Hyvinvointialueen järjestämisvastuulla olevien sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelujen tulee olla taloudellisesti kestäviä, laadukkaita ja kustannusvaikuttavia.
4. Investointien tulee parantaa toiminnan kustannusvaikuttavuutta ja edistää alueellista yhteistyötä.
5. Toiminnassa, ohjauksessa ja johtamisessa tulee painottaa vaikuttavuusperustaisuutta.
6. Hyvinvointialueen toiminnan ja talouden uudistamista on jatkettava kunnianhimoisesti.

Toimintaedellytyksiä koskevat tavoitteet

7. Hyvinvointialueiden henkilöstön tulee olla osaavaa ja hyvinvointialueiden tehtäviin riittävää. Henkilöstön hyvinvoinnista on huolehdittava.
8. Toimialojen veto- ja pitovoimaisuudesta on huolehdittava.
9. Hyvinvointialueiden toiminnan paikallisen, alueellisen ja valtakunnallisen johtamisen, suunnittelun, toteutuksen ja kehittämisen tulee perustua tietoon.
10. Digitalisaatiota edistetään hyvinvointialueiden kaikilla toimialoilla.
11. Hyvinvointialue toimii yhteistyössä lakisääteisten velvoitteiden toteuttamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi.
12. Hyvinvointialueen tehtäviä tulee hoitaa paikallisesti, alueellisesti ja valtakunnallisesti ihmisten välisellä hyvällä yhteistyöllä.

Vuoden 2025 kesän ja syksyn aikana aluevaltuusto ohjasi aluehallituksen toimeenpanemaa vuosille 2026–2029 tarkoitettua strategian valmistelua. Neljän kuukauden aikana tehdyssä strategiavalmistelussa keskityttiin asiakaslähtöisten palvelujen ja palvelujen saatavuuden parantamiseen sekä sujuvaan yhteydenottoon, lasten ja nuorten hyvinvoinnin tukemiseen, ikääntyvän väestön kotona asumisen tukemiseen ja palvelutarpeen kasvun varautumiseen sekä toimintaympäristön muutoksiin. Strategiassa tuli huomioida myös henkilöstön hyvinvointi. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen palvelujen uudistamisen strategia kaudelle 2026–2029 hyväksyttiin aluevaltuustossa lokakuussa 2025.

Palvelujen uudistamisen strategia perustuu aikaisemmin voimassa olleen strategian arvioinnille sekä toimintaympäristön muutosanalyysille. Aluevaltuuston vuoden 2025 strategiaseminaareissa määriteltiin ja kuvattiin laajasti se, millainen hyvinvointialue Länsi-Uusimaa on nykyhetkellä ja mitkä ovat sen tulevaisuuden haasteet. Asiakkuuden määrittelyn ja muutoksen näkökulmasta keskeisiksi nostettiin lasten ja nuorten tuen tarpeen muutos sekä alueen vieraskielisten ja yli 75-vuotiaiden asukkaiden kasvu. Vuonna 2030 alueen joka neljännen asukkaan ennustetaan olevan vieraskielinen ja yli 75-vuotiaiden kasvun olevan nopeampaa kuin muilla hyvinvointialueilla. Väestönkasvun erityispiirteinä on kasvun keskittyminen Espooseen, kun taas Raaseporissa ja Hangossa väestö vähenee.

Kauden 2026–2029 strategia kattaa sellaisenaan myös sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislaisissa edellytetyn palvelustrategian, joka aikaisemmalla kaudella oli vielä erillinen ohjausasiakirja. Strategian valmisteluvaiheessa on kuultu laajasti eri yhteistyötahoja ja sen on tarkoitus ohjata hyvinvointialueen kaikkea palvelujen järjestämiseen liittyvää valmistelua.

Aluevaltuustolle tuotu strategian julkinen päätösteksti kuvaa laajasti strategian valmisteluprosessin, mutta pelkistetysti keskeiset tavoitteet (asukkaiden luottamuksen vahvistamisen sekä palvelujen rohkean uudistamisen) sekä palvelujen uudistamisen keinot (perustehtävä, järjestämisen periaatteet, muutoslupaukset). Varsinaisia riskiarvioita ei päätöstekstissä eikä hyvinvointialuestrategiassa kuitenkaan ole. Esimerkiksi väestönkasvun keskittymisen seurauksia ei käsitellä. Riskiarviona ei voida tarkastuslautakunnan mukaan pitää myöskään hyvinvointialuestrategiassa kirjattua toteamusta siitä, että ”Hyvinvointialue ei pidä hyväksyttävänä sitä, että hyvinvointialueiden rahoitusta leikataan sillä perusteella, että ne ovat onnistuneet talouden tasapainottamisessa”.

Hyvinvointialueen on tarkoitus uudistaa ja kehittää palvelujaan perustehtävän, järjestämisen periaatteiden ja kuuden muutoslupauksen avulla. Hyvinvointialueen perustehtävä on määritelty hyvinvointialuestrategiassa neljäksi linjaukseksi. Hyvinvointialueen toimintaa ohjaavat linjaukset perustuvat hyvinvointialueella vuosina 2022–2025 voimassa olleisiin strategisiin päämääriin. Linjaukset on hyvinvointialueen talousarviossa vuodelle 2026 esitetty palvelu- ja asiakastavoitteina. Palvelu- ja asiakastavoitteille on määritelty yhteensä 16 valtuustoon nähden sitovaa mittaria, joiden tavoitetaso on asetettu talousarviovuoden mittaiseksi. Lähes kaikille mittareille on talousarvion hyväksymisen yhteydessä asetettu lähtö- ja tavoitetaso.

Palvelujen järjestämisen periaatteiden avulla on tarkoitus ohjata päätöksentekoa niin, että palvelujen uudistaminen on yhdenmukaista. Periaatteet korostavat muun muassa asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaiden valinnanvapautta sekä digitalisaation avulla tapahtuvaa tuottavuuden parantamista. Yhtenä periaatteena on, että toiminta edellyttää matalan

vaikuttavuuden toiminnan tunnistamista ja siitä luopumista. Strategiassa kuudelle järjestämisen periaatteelle on asetettu yhteensä 21 erillistä tavoitetta, joita ei ole erikseen jaettu vuosittaisiksi tavoitteiksi esimerkiksi hyvinvointialueen vuoden 2026 talousarviossa.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen uudistumisen edistämiseksi on päätetty lisäksi erillisistä muutoslupauksista. Muutoslupaukset ovat kohdennettuja lisäpanostuksia asiakaslähtöiseen palvelujen uudistamiseen. Kuuden muutoslupauksen toimeenpano on tarkoitus toteuttaa muodostamalla muutoslupauksista erillisiä ennakkoon suunniteltuja ja jäsennettyjä käytännöllisiä kokonaisuuksia.

Hyvinvointialuestrategiassa esitetyt muutoslupaukset sisältävät yhteensä 28 uudistumisen keinoa ja 34 vaikuttavuustavoitetta. Muutoslupaukset on sellaisenaan jalkautettu osaksi hyvinvointialueen vuoden 2026 talousarviota, jossa niille on lisäksi asetettu 13 valtuustokauden mittaista onnistumista kuvaavaa mittaria. Näistä 13 mittarista noin 77 prosentille on määritetty mittarin toteutumista osoittava tavoitetaso. Vuodelle 2026 on muutoslupausten toteuttamiseen varattu noin 26 miljoonan euron määräraha, joka on osa hyvinvointialueen vuoden 2026 noin 1 300 miljoonasta perustoimintaan ohjattavasta eurosta. Taloussuunnitelmakaudella muutoslupausten toimeenpanoa varten voidaan budjetoida enintään 95 miljoonaa euroa.

Tarkasteluhetkellä palvelujen uudistamisen strategiaa on toimeenpantu muutoslupausten lisäksi käsittelemällä aluehallituksessa strategisia periaatteita muun muassa kotihoidon hankintaan ja lastensuojelun ympärivuorokautisten palvelujen hankintaan liittyen. Aluehallitus on toiminut asiassa voimassa olevan hallintosäännön mukaisesti. Vuoden 2026 alussa on käynnistetty myös vuosien 2027–2030 pelastustoimen palvelutasopäätöksen valmistelu.

Liite 2: Toimitilaohjelma ja tilojen kehittäminen

Hyvinvointialueuudistukseen liittyvän voimaantulon mukaan kunnan järjestämän perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon, sosiaalitoimen ja pelastustoimen käytössä olevat toimitilat siirtyivät hyvinvointialueen hallintaan vuoden 2023 alussa. Hyvinvointialueen ja kuntien tuli tehdä toimitilojen hallinnasta vuokrasopimus siten, että se on voimassa ainakin vuoden 2025 loppuun asti. Hyvinvointialueella oli oikeus pidentää vuokrasopimuksen voimassaoloa yhdellä vuodella. Lisäksi hyvinvointialuelain mukaan hyvinvointialueen on vuosittain laadittava investointisuunnitelma, jonka tulee sisältää muun muassa tiedot hyvinvointialueen toimitilojen ja kiinteistöjen sekä muiden pitkävaikutteisten hyödykkeiden suunnitelluista luovutuksista.

Toimitilojen ohjaus

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella on vuosina 2022–2025 toimitilojen hallintaa ohjattu sekä aluevaltuuston erillisillä päätöksillä että 2023 hyväksytyn palvelustrategian ja vuonna 2024 hyväksytyn palvelujen verkoston kehittämisen strategisten linjausten avulla. Vuonna 2022 aluevaltuuston päätöksillä siirrettiin hyvinvointialueen hallintaan noin 460 toimitilaa ja asuinhuoneistoa sekä noin 300 000 neliötä. Kuntien omia tiloja näistä oli noin 67 prosenttia.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella toteutettiin keväällä 2025 hyvinvointialuestrategian ja palvelustrategian kokonaisarviointi. Palvelustrategian toimeenpanon yhteydessä käynnistetyn hyvinvointialueen toimitilasuunnittelun katsottiin edistyneen suunnitelmien mukaisesti hyvin ja strategisen tavoitteen kokonaisuudessaan toteutuneen. Kokonaisarviossa todettiin, että palvelujen verkoston kehittämisen linjaukset hyväksyttiin

aluevaltuustossa ja, että aluevaltuusto hyväksyi kokouksessaan 11.6.2024 Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen palvelustrategian mukaiset palvelujen verkoston kehittämisen strategiset linjaukset laajan osallisuustyön pohjalta. Samoin todettiin, että toimitilaohjelma käsiteltiin aluehallituksessa alkuvuonna 2025. Toimitilaohjelman todettiin sisältävän investointisuunnitelman keskeiset tilahankkeet, jotka toimeenpanevat palveluverkkosuunnitelman linjauksia sekä investointisuunnitelmaa. Palvelustrategian osalta kokonaisarvioinnissa todettiin, että toimitilaverkoston tavoite tukea palvelustrategisia tavoitteita on edistynyt suunnitelmien mukaisesti hyvin tuloksin. Kokonaisarvion aikana toimitilaohjelma oli vielä valmistelussa.

Hyvinvointialueen vuoden 2025 talousarviossa on todettu, että hyvinvointialueen muutosten laajuus ja määrä jatkuu mittavina. Tämä voi vaikuttaa toimitilaverkoston kehittämiseen siten, että se ei enää tue palvelustrategian tavoitteita. Riskin aiheuttaa uusien toimitilahankkeiden toteuttamisen mahdolliset viivästykset. On todennäköistä, että edellä mainitut tavoitteet eivät sellaisenaan toteudu tavoiteaikataulussa.

Vuoden 2025 tilinpäätösraportointi toistaa strategian kokonaisarvioinnin sisällön. Tilinpäätöksen mukaan aluehallitus hyväksyi toimitilaohjelman helmikuussa 2025. Toimitilaohjelma sisältää investointisuunnitelman keskeiset tilahankkeet, jotka toimeenpanevat palveluverkkosuunnitelman linjauksia sekä investointisuunnitelmaa.

Palvelujen verkosto

Vuosien 2023–2024 aikana toimitilojen palveluvalikoimaa ja sijaintia on hyvinvointialueella arvioitu palvelustrategiasta ja palvelujen verkoston kehittämisen strategisista linjauksista päätettäessä. Toimitiloja on tarkasteltu kattavammin vuonna 2024. Tällöin muodostettiin hyvinvointialueen kanta vuoden 2023 alusta siirtyneiden toimitilojen vuokrauksen jatkamisesta kolmen vuoden siirtymäajan jälkeen. Aluehallitus päätti vuoden 2024 joulukuussa, että voimaansäilyttämisen mukainen vuokrasopimusten jatko-optio vuodelle 2026 voidaan ottaa käyttöön kokonaisharkinnan perusteella. Vuokrasopimusten jatko-optio otettiin käyttöön valtaosassa Espoon kohteita, muiden kuntien osalta jatko-optiota ei käytetty.

Vuokrasopimusten jatkosopimusneuvottelut Espoota lukuun ottamatta aloitettiin alueen kuntien kanssa vuoden 2024 syksyllä, koska määräaikaiset vuokrasopimukset olivat päättymässä vuoden 2025 lopussa. Muiden kuntien kanssa tehtiin jatkovuokrasopimukset vuoden 2025 aikana. Jatkovuokrasopimukset kattoivat yli 200 tilaa ja niiden vuosivuokran määrä oli noin 22 miljoonaa euroa. Tarkasteluhetkellä Espoon osuus on edelleen kaikista vuokratilakustannuksista noin 76 prosenttia. Kuntaneuvottelut Espoon kanssa on tarkoitus käydä pääosin vuoden 2026 aikana vaikka yksittäisiä jatkovuokrasopimuksia solmittiin jo vuonna 2025.

Raportoitujen tietojen mukaan vuosien 2023–2025 aikana ja vuoden 2026 alussa Länsi-Uudellamaalla on saatu kustannussäästöjä vuokratilakustannuksista tilajärjestelyillä, tiloista luopumalla sekä tilavuokrasta neuvottelemalla noin kolme miljoonaa euroa. Vuoden 2023 alussa hyvinvointialueelle siirtyneistä tiloista maksettiin palvelustrategian valmistelutekstien mukaan vuosivuokra yhteensä noin 86 miljoonaa euroa. Vuoden 2025 lopussa hyvinvointialue luopui noin 30 rakennuksesta, jonka jälkeen vuokrakohteita oli 430.

Tammikuussa 2026 vuokrakohteiden määrä väheni 410 kohteeseen. Vuosien 2025–2026 aikana poistuneita neliöitä oli yhteensä 13 000. Vuoden 2025 lopulla vuosivuokran määrä oli 91,9 miljoonaa euroa ja vuoden 2026 tammikuussa 88,8 miljoonaa euroa.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen toimitilaohjelma hyväksyttiin aluehallituksessa vuoden 2025 helmikuussa. Toimitilaohjelman tilahankkeita ohjaavat palvelustrategian ja palvelujen verkoston kehittämisen strategisten linjausten lisäksi palvelutuotannon tarve ja pelastustoimen palvelutasopäätös. Samoin toimitilaohjelmassa huomioidaan toimitilojen tekninen kunto, vuokrasopimuskaudet ja tilojen soveltuvuus palvelutuotannon tarpeisiin.

Toimitilaohjelmassa on esitetty 18 tilahanketta, joiden investointiarvion pääomakustannuksiksi on haarukoitu 185–375 miljoonaa euroa vuosille 2025–2027. Toimitilaohjelmassa on mainittu, että tilahankkeiden investointivarausten pääomakustannusarvio oli yhteensä 277 miljoonaa euroa koko vuokrasopimuskaudelle. Toimitilaohjelma tullaan päivittämään vuoden 2026 alkupuolella. Raportoitujen tietojen mukaan tilahankkeiden etenemistä ja tavoitteiden toteutumista seurataan hyvinvointialueen johtamisen raportointimallin (Tahti) avulla. Investointisuunnitelma vuodelle 2026 perustuu aluehallituksen vuonna 2025 hyväksymään toimitilaohjelmaan. Investointisuunnitelmaa on muutettu valtuustokauden aikana vuosittain.

Tarkasteluhetkellä Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen palvelujen uudistamisen strategiassa vuosille 2026–2029 on asetettu muutoslupaus ”Jokaiselle omalääkäri”. Vuoden 2026 talousarvion mukaan kyseiseen muutoslupaukseen on budjetoitu 10,5 miljoonaa euroa vuodelle 2026. Panostuksella tavoitellaan 35 uutta omalääkäriä, sekä varaudutaan näiden yhteydessä rekrytoitavien omahoitajien palkkakustannuksiin ja työparien epäsuoriin kustannuksiin kuten diagnostiikka- ja toimitilakuluihin.

Tarkastuslautakunnalle raportoidun mukaan uusi hyvinvointialuestrategia muun muassa omalääkärimalli vaikuttaa tilasuunnitteluun ja tilamitoitukseen, tilasuunnittelulla voidaan edelleen vaikuttaa tilankäytön tehokkuuteen. Vuoden 2026 talousarviossa on tunnistettu, että laajenevan omalääkärimallin riskinä on terveysasemien tilojen rajallisuus sekä väestön kohdentamisen mallin ja sen teknisen työkalun käyttöönoton viivästyminen.

Liite 3: Hyvinvointialueen ilmastotavoitteet ja toimenpiteet

Suomen ilmastotavoitteet ja niihin liittyvä lainsäädäntö perustuvat eri tasoilla tehtyihin kansainvälisiin ja kansallisiin päätöksiin sekä sitoumuksiin. Ilmastolaissa on säädetty tavoitteet ja puitteet Suomen ilmastopolitiikan suunnittelulle ja sen toteutumisen seurannalle.

Ilmastolain ja sen mukaisen ilmastopolitiikan suunnittelujärjestelmän tavoitteena on osaltaan varmistaa, että:

- 1) ihmisen toiminnasta aiheutuvat kasvihuonekaasujen päästöt vähentyvät ja nieluja aikaansaavat poistumat kasvavat siten, että kasvihuonekaasujen päästöt ovat enintään yhtä suuret kuin poistumat viimeistään vuonna 2035 ja että poistumat kasvavat ja päästöt vähenevät edelleen myös sen jälkeen;
- 2) ihmisen toiminnasta aiheutuvat taakanjako- ja päästökauppasektorin yhteenlasketut kasvihuonekaasujen päästöt ilmakehään vähentyvät vuoteen 2030 mennessä vähintään 60 prosenttia ja vuoteen 2040 mennessä vähintään 80 prosenttia verrattuna vuoteen 1990;
- 3) ihmisen toiminnasta aiheutuvat taakanjako- ja päästökauppasektorin yhteenlasketut kasvihuonekaasujen päästöt ilmakehään vähentyvät vuoteen 2050 mennessä vähintään 90 prosenttia, mutta pyrkien tasoon 95 prosenttia verrattuna vuoteen 1990; ja
- 4) kansallisin toimin sopeudutaan ilmastomuutokseen edistämällä ilmastoriskien hallintaa ja ilmastokestävyyttä.

Ohjaus

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen hallintosäännön mukaan tulevaisuus- ja kehittämislautakunnan tehtävänä on ohjata ilmasto-ohjelman valmistelua sekä vastata kestävästä kehityksen periaatteista ja edistymisestä. Ilmasto-ohjelmassa on lisäksi vahvistettu se, että tulevaisuus- ja kehittämislautakunta seuraa vuosittain ilmasto-ohjelman toteutumista.

Hyvinvointialueen hankintaohjeessa on mainittu, että hankinnoissa tulee pyrkiä eettisten ja kestävästä kehityksen periaatteiden noudattamiseen sekä sosiaalisten näkökohtien huomioimiseen. Hankintoja tehtäessä ympäristönäkökulmat tulee huomioida hankkimalla tuotteita ja palveluja, joiden koko elinkaaren aikaiset ympäristö- ja ilmastovaikutukset ovat mahdollisimman vähäiset. Osana palvelustrategiaa on päätetty hankinta- ja tuotantostategiasta, johon on kirjattu tavoitteeksi hankintojen elinkaaren aikaisien ympäristö- ja ilmastovaikutuksien tarkastelu ja minimoiminen. Samoin se, että ilmasto-ohjelma ja hiilineutraaliustiekartta ohjaavat hankintoja ja tuotantoa.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella toteutettiin keväällä 2025 hyvinvointialuestrategian ja palvelustrategian kokonaisarviointi. Ilmasto-ohjelman ja tiekartan laadinnan katsottiin edistyneen pääosin suunnitelman mukaisesti hyvin ja strategisen tavoitteen kokonaisuudessaan toteutuneen. Kokonaisarviossa todettiin, että hyvinvointialueen aluevaltuuston oli määrä päättää ilmasto-ohjelmasta ja siihen liittyvästä hiilineutraaliustiekartasta vuoden 2025 helmikuussa. Ilmasto-ohjelma hyväksyttiin lopulta saman vuoden toukokuussa.

Palvelustrategian kokonaisarvioinnin mukaan hankintojen koko elinkaaren aikaisessa ympäristö- ja ilmastovaikutusten tarkastelussa ja minimoimisessa oli edistytty suunnitelmien mukaisesti erinomaisin tuloksin. Samalla todettiin, että ilmasto-ohjelma ja hiilineutraaliustiekartta ohjaavat hankintoja ja tuotantoa. Hankinnan vastuualueen arvioitiin tukevan ilmastotiekartan valmistelussa sekä tuottavan taustamateriaalia muun muassa hiilidioksidipäästölaskentaa varten. Lisäksi todettiin, että hankinnan vastuualueella on ollut merkittävä rooli hiilineutraaliustiekartan toimeenpanon mahdollistajana.

Vuoden 2025 tilinpäätösraportoinnin mukaan on alustavasti arvioitu, että hyvinvointialueen hiilijalanjäljestä merkittävä valtaosa muodostui hankinnoista. Ilmasto-ohjelman tavoitteita on koulutettu koko hankinnan henkilöstölle ja ohjelmaan liittyviä tavoitteita seurataan vuodesta 2026 alkaen hankintojen yhteydessä. Aiemmassa hankintastrategiassa kirjattuja ympäristönäkökohtia toteutetaan ja seurataan jatkossa systemaattisemmin tässä yhteydessä.

Toiminta

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen ilmasto-ohjelman ja hiilineutraaliustiekartan valmistelutyö aloitettiin kesäkuussa 2024. Aluevaltuusto hyväksyi ilmasto-ohjelman ja tiekartan vuoden 2025 toukokuussa. Hyvinvointialueen ilmasto-ohjelma sisältää portaittaiset ilmastotavoitteet vuosien 2026 ja 2030 loppuun mennessä. Ilmasto-ohjelma sisältää myös tiekartan toimista, joilla edistetään hiilineutraaliuden saavuttamista.

Vuoden 2026 loppuun mennessä tavoitteena on saada valmiiksi uudet laskelmat hyvinvointialueen toiminnasta aiheutuvista hiilidioksidipäästöistä ja niiden kehityssuunnasta. Henkilöstön

ilmastoasioiden osaamista on tarkoitus kasvattaa. Tarkoituksena on asettaa päästövähennystavoite, joka tukee kuntien ja Uudenmaan hiilineutraalisuustavoitetta. Samoin tulee tunnistaa tarvittavat jatkotoimenpiteet hyvinvointialueen tavoitteen saavuttamiseksi.

Ilmasto-ohjelmaa ja tiekarttaa oli tarkoitus ryhtyä toteuttamaan heti sen hyväksymisen jälkeen. Toteuttamisen painopisteinä oli ensivaiheessa kuitenkin laadukkaiden ja kustannustehokkaiden sosiaali-, terveys- ja pelastuspalvelujen järjestäminen sekä taloudellisia säästöjä tuovat kustannusneutraalit toimet. Tuli varmistaa, että hyväksytyyn talouskehityksen sisällä voidaan toteuttaa myös sellaisia ilmastotoimia, jotka edellyttävät toteutuakseen maltillista rahoitusta.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen tavoitteina on vuoteen 2030 mennessä tukea omalla toiminnallaan alueensa kuntien ja kaupunkien Hiilineutraali Uusimaa 2030 -tiekartan mukaisia ilmastotavoitteita sekä HUS-yhtymän ilmastotavoitteita. Lisäksi vuodelle 2030 tavoitellaan sitä, että hyvinvointialueen toiminnan hiilijalanjälki on ilmasto-ohjelman toimenpiteiden tukemana pienentynyt vuoden 2023 tasoon verrattuna.

Ilmasto-ohjelmaan sisältyy hiilineutraalius tiekartta. Tiekartta muodostuu toimista, joilla edistetään hiilineutraaliuden saavuttamista. Hiilineutraaliuden saavuttamista kuvataan pääosin hiilijalanjäljen laskennalla. Hyvinvointialueen hiilijalanjälki laskettiin ensimmäisen kerran vuoden 2023 toiminnan perusteella. Hyvinvointialueen kokonaishiilijalanjäljen laskenta toteutettiin ulkopuolisella palveluntuottajalla.

Vuoden 2026 aikana on tarkoitus laskea päivitetty hiilijalanjälki. Laskenta perustuu vuoden 2025 toimintaan. Ilmasto-ohjelman päivittämisen tarve tullaan arvioimaan näiden tietojen pohjalta ja ilmasto-ohjelma päivitetään tarvittaessa vuoden 2026 lopulla.

Vuoden 2028 aikana on jälleen tarkoituksena laskea päivitetty hiilijalanjälki vuoden 2027 tiedoilla. Ilmasto-ohjelmaan on kirjattu yhteensä 53 ilmastotoimenpidettä ja toimenpiteiden kokonaisuutta.

Ilmasto-ohjelma perustuu pääasiassa hyvinvointialueen yhteistyötahojen omiin ilmastotavoitteisiin ja niiden toteutumisen seurantaan. Esimerkiksi Espoon kaupungin ilmastotavoitteena on, että alueella tuotetut päästöt vähenevät 80 prosentilla vuoden 1990 tasosta vuoteen 2030 mennessä. Vihti on sitoutunut vähentämään kasvihuonepäästöjä 50 prosentilla vuoteen 2030 mennessä vuoden 1990 tasoon nähden. Karkkilan tavoitteena on saavuttaa oman palveluverkon hiilineutraalius vuoteen 2035 mennessä. Hanko, Raasepori, Inkoo, Siuntio, Lohja, Kauniainen ja Kirkkonummi kuuluvat HINKU-verkoston, jonka kunnat sitoutuvat vähentämään kasvihuonekaasupäästöjään 80 prosentilla vuoteen 2030 mennessä vuoden 2007 tasosta. Lisäksi HUS-yhtymän tavoitteena on vähentää niitä päästöjä, joiden vähentämiseen HUS-yhtymällä on suora päätäntävalta tai vaikutusmahdollisuuksia. Vuonna 2020 tällaisten päästöjen määrä oli noin neljännes HUS-yhtymän kokonaishiilijalanjäljestä.

Raportoitujen tietojen mukaan Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen hiilijalanjälki vuonna 2023 oli 204 miljoonaa kilogrammaa hiilidioksidiekvivalenttia, mikä oli 4,2 prosenttia koko sosiaali- ja terveydenhuollon hiilijalanjäljestä. Hyvinvointialueen asukasta kohden laskettu hiilijalanjälki oli 412 kilogrammaa hiilidioksidiekvivalenttia. Ympäristöministeriön julkaiseman vuoden 2025 ilmastovuosikertomuksen mukaan Suomen kokonaisnettopäästöt eli yhteenlasketut päästöt ja nielut olivat 52,3 miljoonaa tonnia hiilidioksidiekvivalenttia vuonna 2024. Suomalaisen asukkaan keskimääräinen hiilijalanjälki oli vuonna 2021 noin 7 700 kilogrammaa hiilidioksidiekvivalenttia.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen vuoden 2023 hiilijalanjäljen päästölähteet muodostuvat erikoissairaanhoidon palveluista (37 prosenttia), omasta palvelutuotannosta ja konsernihallinnosta (34 prosenttia) sekä ostopalveluista (29 prosenttia). Toimenpidekokonaisuuksiin jaettuna kolme suurinta päästölähdettä ovat HUS:n asiakaspalvelujen ostot (37 prosenttia), ilmastovastuulliset sote-palvelut (26 prosenttia) sekä kestävät toimitilat (12 prosenttia). Muut raportoidut toimenpidekokonaisuudet ovat ilmastojärkevät kuljetukset (9 prosenttia), tietotekniikka ja laitteet (7 prosenttia), uusiutuva ja hiilineutraali energia (3 prosenttia), vastuullinen asiantuntijuus (3 prosenttia) sekä ruoan ilmastovaikutukset (3 prosenttia).

Tarkastuslautakunnan saamien tietojen mukaan ilmasto-ohjelman kustannusvaikutusanalyysistä ei ole tietoa. Samoin vuoden 2023 osalta tehty hiilijalanjälkilaskelmat ovat olleet joltain osin puutteellisia. Esimerkiksi laskelmissa ei ole huomioitu henkilöstön työmatkoja tai asiakkaiden matkoja omilla ajoneuvoilla. Raportoitujen tietojen mukaan vuoden 2025 aikana hankintastrategian tavoitteita on huomioitu eri tavoin. Vuonna 2025 henkilöstön ilmastokoulutuksia on käynnistetty niissä toimialoissa ja alueilla, joissa on tunnistettu suurimmat hyödyt.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen palvelujen uudistamisen strategiassa vuosille 2026–2029 yhtenä arvona on vastuullisuus. Ekologisella vastuullisuudella tarkoitetaan sitä, että hyvinvointialue tukee toiminnan kehittämällä kuntien ilmastotavoitteiden saavuttamista.

Liite 4: Talous – tasapainon tavoittaminen

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen vuoden 2025 tulos oli lähes 128 miljoonaa euroa ylijäämäinen. Vuodelta 2023 alijäämää kertyi noin 121 miljoonaa euroa ja vuodelta 2024 vielä neljä miljoonaa euroa. Edellisten tilikausien oikaisujen jälkeen alijäämää oli vuoden 2025 lopulla noin 125 miljoonaa euroa. Vuoden 2025 tulokseen sisältyy valtionrahoituksen jälkikäteistarkastusta noin 106 miljoonaa euroa. Jälkikäteistarkastuksella kompensoidaan hyvinvointialueiden rahoituksen ja toteutuneiden kustannusten välistä eroa kahden vuoden viiveellä.

Tarkastuslautakunta on arvioinut hyvinvointialueen taloutta, talouden hallintaa sekä talouden tasapainoa koko valtuustokauden 2022–2025. Vuonna 2023 tarkastuslautakunta esitti huolensa siitä, että jo aloitetut talouden tasapainottamistoimet eivät tue myöhemmin hyväksyttävän palvelustrategian toimenpiteitä. Samalla todettiin, että tulostavasti taloustiedon saantia oli parannettava, jotta toimintaa voidaan johtaa tehtävien säästötoimenpiteiden suunnassa. Johtamisen vastuiden tuli ulottua palvelualueella myös tulevan taloussuunnitelmakauden säästösuunnitelmiin. Oli kiinnitettävä huomiota ulkoisten yhteistyötahojen, kuten HUS-yhtymän kanssa tehtävään yhteistyöhön, talouden ohjaukseen sekä taloudellisten riskien ennakoimiseen. Vuoden 2023 lopun tilanteessa tavoite talouden tasapainosta taloussuunnitelmakauden loppuun mennessä oli uhattuna.

Vuoden 2024 lopun tilanteessa talouden suunta oli saatu käännettyä. Taloussuunnitelmakausi näytti positiiviselta, mutta vasta vuoden 2026 lopussa. Tarkastuslautakunta kehotti hyvinvointialuetta tarkkaan talouden hallintaan. Talouden hallinnan tärkeänä osana nostettiin esiin talouden reaaliaikainen seuranta

ja talousarviomuutosten hyväksyminen. Koska talousjärjestelmissä näkyneet luvut eivät tukeneet riittävästi päätöksentekoa, oli taloudenohjausjärjestelmä saatava vastaamaan toimintavuoden kehitystä. Keskiössä oli se, että talousarviomuutosten käsittelyä olisi olemassa olevan tiedon valossa kyetty aikaistamaan ja toisaalta, talousarvioon tehdyt muutokset olisivat riittävässä ajoin ehtineet ohjaamaan toimintavuoden aikaisia taloustilanteeseen perustuvia päätöksiä.

Erikoissairaanhoidon järjestämisen ja ostopalvelujen osalta HUS-yhtymän vuodelle 2025 siirtynyt alijäämä aiheutti hyvinvointialueelle yhä enemmän taloudellisia riskejä. Tarkastuslautakunta painotti sitä, että ennakoivilla toimilla kyettäisiin vaikuttaa palvelutarpeeseen siten, että erikoissairaanhoidon tarve saataisiin laskuun. Samalla oli huomioitava myös se, että normaali tai kasvava asiakasvirta hyvinvointialueelta erikoissairaanhoidon hoitoon voisi nostaa HUS-yhtymän tarvetta talouden tasapainottamistoimenpiteisiin. Tämä vaikeuttaisi entisestään hyvinvointialueen peruspalvelujen järjestämistä hyvinvointialueen kokonaisrahoituksen kaventuessa.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella toteutettiin keväällä 2025 hyvinvointialuestrategian ja palvelustrategian kokonaisarviointi. Taloussuunnitelmakauden tasapainotavoitteen osalta todettiin, että hyvinvointialueen talouden tasapainottamistyö on käynnistynyt vuonna 2023 ensivaiheen rationalisoinneilla. Laajamittainen tasapainotustyö alkoi vuonna 2024. Tasapainotustyö on edennyt tehokkaasti ja Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue on kyennyt parantamaan tulostansa kaikista hyvinvointialueista parhaiten vuosien 2023–2024 aikana. Osassa toimenpiteitä on toimeenpano viivästynyt ennakoarvioista, joka käytännössä on johtanut tuloksen heikentymiseen ja edelleen tasapainotustyön venymiseen tuleville vuosille. Lisäksi erikoissairaanhoidon menojen kasvun ylitykset ovat kasvattaneet tasapainotustarvetta.

Hyvinvointialuestrategian kokonaisarviossa todettiin pitkän aikavälin talouden tasapainotuksen keskeisten keinojen osalta, että hyvinvointialue on onnistunut tasapainottamaan talouttaan lähes tavoitteiden mukaisesti. Monituottajamalli, sujuvat hoitopolut, digitalisaation edistäminen, palvelujen rakenteelliset muutokset ja kustannustietoisuus ovat keskeisiä keinoja kustannustason kasvun hillinnän varmistamiseksi. Tehokas päätöksenteko on mahdollistanut nopean palvelujen uudistamisen. Lisäksi todettiin, että vuoden 2024 talousarvioon on sisältynyt talouden tasapainottamisen suunnitelma/ohjelma. Toimenpiteiden määrittelyssä on huomioitu palvelustrategian ja pelastustoimen palvelutasopäätöksen tavoitteisto. Vastaavanlainen tasapainottamispaketti sisältyy vuoden 2025 talousarvioon.

Palvelustrategian kokonaisarvioinnin mukaan hyvinvointialue on onnistunut tasapainottamaan talouttaan maan kärkivauhtia. Tasapainottamisen onnistumiseen on myötävaikuttanut tavoitteellinen talouden johtaminen, jossa palvelutuotannon Tahti-raportointi on keskeinen osatekijä. Keskeisiä onnistumisia on

ollut vuokratyön vähentäminen kokonaisuutena yli 70 prosenttia strategiakauden aikana. Strategiakauden aikana hyvinvointialueen henkilöstömäärä on kasvanut kokonaisuudessaan hieman, mutta muutokset ovat olleet palvelutuotannon kannalta suotuisia. Sosiaali-, terveys- ja pelastuspalvelujen ammattilaisten määrän kasvaessa hallinnon työntekijöiden osuus on vastaavasti vähentynyt.

Tarkastuslautakunnan saamien selvitysten mukaan talouden tasapainon saavuttaminen on vaatinut hyvinvointialueelta viime valtuustokaudella hyvin tarkkaa taloudenpitoa sekä etupainotteisia toimenpiteitä talouden tasapainottamiseksi. Toimenpiteet ovat kohdistuneet palveluiden järjestämistapoihin, palveluverkkoon, asiakasmaksuihin ja palveluita tuottavan organisaation henkilöstöön ja rakenteisiin. Talouden tasapainon saavuttamiseen liittyvät toimenpiteet alkoivat syksyllä 2023 koko henkilöstöä koskevalla yhteistoimintamenettelyllä. Varsinaiset talousarvion valmistelun ja hyväksymisen yhteydessä laaditut talouden tasapainottamishjelmat koskivat vuosia 2024 ja 2025. Vuoden 2024 talouden tasapainottamishjelma oli noin 50 miljoonaa euroa ja vuoden 2025 noin 30 miljoonaa euroa.

Vuoden 2025 talousarvion mukainen ylijäämä oli 76 miljoonaa euroa. Tilikauden 2025 tulos on lopulta 52 miljoonaa euroa talousarviota parempi. Säästöjä kertyi pääasiassa palvelujenostoista, henkilöstökuluista ja toimintatuotoista. Palvelujenostoista merkittävä säästö syntyi HUS-yhtymän ostojen vähentymisestä (noin 14 miljoonaa euroa). HUS-yhtymä onnistui vuoden 2025 aikana kattamaan aikaisimmilta vuosilta kertyneet alijäämänsä. Hyvinvointialueen toimintatuotoissa erityisesti ikääntyneiden hoitopäivämaksutuottoja sekä pakolaiskorvauksia kertyi talousarviota enemmän. Vuoteen 2024 verrattuna vuoden 2025 toimintatuotot vähenivät kuitenkin noin 3 prosenttia ja henkilöstökulut nousivat alle 2 prosenttia. HUS-yhtymän palvelujen

ostot laskivat vastaavana aikana lähes prosentin. Vuoden 2025 tulos on ilman valtion myöntämää jälkikäteistarkastusta noin 27 miljoonaa euroa vuoden 2024 tulosta parempi.

Vuonna 2025 talousarviomuutokset käsiteltiin ja hyväksyttiin talouden kolmannen osavuositarkastuksen yhteydessä aluevaltuuston joulukuun kokouksessa. Muutoksia hyväksyttiin perusteluin yhteensä noin 48,5 miljoonaa euroa. Tätä ennen aluevaltuusto käsittelee talouden toista osavuositarkastusta lokakuun kokouksessaan, jolloin tuloksen ennustettiin olevan 31 miljoonaa euroa talousarviota parempi. Ensimmäisessä osavuositarkastuksessa tuloksen ennustettiin parantuneen noin 11 miljoonaa euroa. Vuoden 2025 tulos oli lopulta noin 4,5 miljoonaa euroa positiivisempi kuin talousarviomuutoksin hyväksytty talousarvio.

Talouden tavoitteiden toteutuminen

Hyvinvointialueen talous on tasapainossa taloussuunnitelmakauden loppuun mennessä (miljoonaa euroa):

Tilikausi	Tulos	Kumulatiivinen tulos
2023	-121	-121
2024	-4	-125
2025	128	3

Pidämme toiminnan kustannukset korkeintaan nykytasolla (2023):

Hyvinvointialueen toiminnan kustannukset	Muutos-% 2023-> 2025
Nettomenot	2,9 %
Nettomenot/asukas	0,5 %

Hyvinvointialueen toimintakate toteutuu talousarvion mukaisesti (1 000 €):

Talousarvio-vuosi	Alkuperäisen talousarvion toimintakate	Muutetun talousarvion toimintakate	Tilikauden toteutunut toimintakate	Ero
2023	1 734 160	1 736 027	1 769 872	-33 845
2024	1 765 479	1 801 128	1 773 340	27 788
2025	1 873 300	1 830 418	1 824 816	5 602

Talouden arviointimenettelyn perusteet

Voimassa oleva hyvinvointialuelaki määrää muun muassa vaikeassa taloudellisessa asemassa olevan hyvinvointialueen arviointimenettelystä. Hyvinvointialueen arviointimenettelyssä valtio ja hyvinvointialue arvioivat hyvinvointialueen taloudellisia sekä sosiaali- ja terveystalouden palvelujen ja pelastustoimen palvelujen järjestämiseen liittyviä edellytyksiä selvittä tehtävistään.

Hyvinvointialuelain 123 §:ssä on määrätty talouteen liittyvät arviointimenettelyn edellytykset, joiden täyttyessä valtiovarainministeriö voi käynnistää hyvinvointialueen arviointimenettelyn. Arviointimenettely voidaan käynnistää myös sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä annetun lain 27 §:ssä tarkoitetun sosiaali- ja terveysministeriön aloitteen perusteella.

Hyvinvointialueen talouteen liittyvät arviointimenettelyn kriteerit on jaettu neljään tunnuslukuun, joiden raja-arvot lasketaan vuosittain Valtiokonttorin ylläpitämien konsernitilinpäätösten tietojen perusteella. Arviointikertomuksessa on käytetty Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen tilinpäätöksessä 2025 ja talousarviossa 2026 olevia lukuja. Arviointimenettelyn käynnistymiseen riittää hyvinvointialueilla yksittäisen kriteerin täyttyminen. Kaupungeissa ja kunnissa arviointimenettelyn käynnistäminen edellyttää useamman kriteerin täyttymisen saman aikaisesti.

Liite 5: Häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin varautuminen

Hyvinvointialueen valmiudesta ja varautumisesta säädetään hyvinvointialueissa, valmiuslaissa, sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislaissa (sote-järjestämislaki) sekä pelastustoimen järjestämislaissa. Valmiuslaissa ja hyvinvointialueissa säädetään valmiussuunnitelmista, häiriötilanteiden ja poikkeusolojen vaatimista etukäteisvalmisteluista sekä erikseen hyvinvointialueen sisäisestä sääntöohjauksesta. Sote-järjestämislaissa määrätään valmiuden ja varautumisen tavoiteohjauksesta sekä täsmennetään hyvinvointialueella tehtävää yhteistyötä ja sopimusohjausta. Pelastustoimen järjestämislaissa keskitytään pelastustoimen kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan sekä valmiuden ja varautumisen tavoiteohjaukseen.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen sääntöohjaus

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen hallintosäntö on tarkistettu valtuustokaudella 2022–2025 useaan kertaan. Tarkasteluhetkellä hallintosäännössä on määrätty hyvinvointialueella käytettävästä toimivallasta vakavissa häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Hallintosäntö sisältää sekä aluehallituksen päätösvallan että tehtävät ja raportointivelvollisuuden niistä päätöksistä, joita on tehty aluehallituksen valtuuttamana. Hallintosäntö sisältää myös hyvinvointialuejohtajan ja pelastusjohtajan päätösvallan hyvinvointialueen palvelujen turvaamiseksi ja tilanteen normalisoimiseksi välttämättömän syyn vuoksi. Lisäksi hyvinvointialuejohtaja on määrännyt konsernihallinnon toimintaohjeessa hallinnon tehtävistä ja pelastuslaitoksen toimintaohjeessa pelastusjohtajan tehtävistä valmiuteen ja varautumiseen liittyen.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen omistajaohjauksen periaatteet ja konserniohje on hyväksytty aluevaltuustossa vuoden 2024 lopulla. Konserniohjeessa annetaan tarpeelliset määräykset muun muassa konsernin valmiussuunnittelusta, varautumisesta ja näiden yhteensovittamisesta hyvinvointialuekonsernissa. Hyvinvointialue edellyttää, että tytäryhteisöt varautuvat normaaliolojen häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin sekä laativat vähintään lain sekä omistajan edellyttämät kirjalliset suunnitelmat toiminnan jatkuvuuden ja turvallisuuden varmistamiseksi. Toiminnan jatkuvuuden varmistamiseen ja turvallisuuteen liittyvät tekijät tulee huomioida myös tytäryhtiöiden alihankinnassa. Konserniyhtiöillä on velvollisuus osallistua hyvinvointialuekonsernin yhteiseen valmiussuunnitteluun ja varautumiseen liittyviin harjoituksiin. Lisäksi konserniyhtiöillä on viestinnälliset velvollisuudet normaaliolojen häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa.

Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiselle vahvistetut valtakunnalliset tavoitteet vuosille 2023–2026

Valtioneuvosto on valtuustokaudella 2022–2025 vahvistanut kahdesti sote-järjestämislaissa määrättyt valtakunnalliset tavoitteet sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiselle. Vuosille 2024–2026 päivitetty tavoitteet keskittyivät yhdenvertaisuuteen, kustannusvaikuttavuuteen, yhteistyöhön ja tietoon. Valmiuden ja varautumisen osalta tavoitteena oli, että joustava ja kriisinkestävä palvelujärjestelmä turvaa väestön terveyttä, hyvinvointia ja riittävää toimeentuloa koko maassa. Tavoitteen keskiössä oli valmiussuunnitelma. Valmiussuunnitelman päivittämiseen liittyvistä vastuista tuli sopia ja sen tuli pohjautua kansallisesti yhtenäisiin perusteisiin. Lisäksi hyvinvointialueiden tuli huolehtia kriittisten

tietojärjestelmien toimintavarmuudesta ja turvallisuudesta. Yhdeksi Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen seurattavaksi mittariksi oli asetettu, että hyvinvointialueella on kansallisesti yhtenäisiin perusteisiin perustuva ajantasainen valmiussuunnitelma, jota päivitetään säännöllisesti.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen ensimmäisessä strategiassa vuosille 2023–2025 asetettiin tavoitteeksi varautuminen tarvittavin suunnitelmin ja etukäteisvalmisteluin häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin. Vuonna 2024 voimaantulleessa hyvinvointialueen palvelustrategiassa tavoitetta täsmennettiin niin, että terveyden ja toimintakyvyn kannalta keskeiset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut sekä terveellinen elinympäristö ja toimeentulo turvataan kaikissa olosuhteissa. Valmiussuunnittelun tuli palvelustrategian mukaan perustua kansallisesti yhtenäisiin perusteisiin ja sitä tuli tehdä yhdessä kuntien ja HUS-yhtymän kanssa. Palvelustrategian hankintaan ja tuotantoon liittyvissä tavoitteissa täsmennettiin lisäksi, että hyvinvointialueen tulee huolehtia sopimusten hallinnassa muun muassa varautumisesta ja toimitusvarmuudesta. Hyvinvointialueen talousarviossa häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin varautumiseen on keskitytty vasta palvelustrategian voimaantulon jälkeen.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella toteutettiin keväällä 2025 hyvinvointialuestrategian ja palvelustrategian kokonaisarviointi. Häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin varautumisen katsottiin edistyneen suunnitelmien mukaisesti hyvin ja strategisen tavoitteen kokonaisuudessaan toteutuneen. Hyvinvointialueen arvioitiin olevan varautunut hoitamaan tehtäviään normaaliolojen häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Tätä varten valmiussuunnittelun perusrakenteet oli luotu ja kriittiset suunnitelmat laadittu. Samoin todettiin, että tarvittavia harjoituksia oli järjestetty ja niihin oli osallistuttu. Vuoden 2025 alussa oli tarkoitus ottaa käyttöön turvallisen kriittisen viestinnän sovellus. Tulevaisuuden osalta todettiin, että tavoite tulisi

muotoilla uudelleen. Siihen tulisi liittää konkreettisia ja mitattavissa olevia indikaattoreita, mikä mahdollistaisi paremman seurannan ja arvioinnin.

Palvelustrategian kokonaisarvioinnissa todettiin, että keskeisten sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen sekä terveellisen elinympäristön ja toimeentulon turvaamisessa oli edistytty suunnitelmien mukaisesti hyvin tuloksin. Valmiussuunnittelun arvioitiin toteutuneen kansallisesti yhtenäisin perustein yhteistyössä HUS-yhtymän ja kuntien kanssa. Samalla todettiin, että Etelä-Suomen yhteistyöalueen tasoinen valmiussuunnittelu käynnistyi loppuvuodesta 2024.

Vuoden 2025 tilinpäätösraportoinnin mukaan hyvinvointialueen varautumista on edistetty vahvistamalla jatkuvuudenhallinnan ja turvallisuuden käytäntöjä.

Infosivu

Yhteiskunnan tiloja, Kokonaisturvallisuuden sanasto 2017, Sanastokeskus TSK ry

Normaalioloilla tarkoitetaan yhteiskunnan pääsääntöistä tilaa, jossa yhteiskunnan elintärkeät toiminnot voidaan turvata ilman, että on tarpeen mahdollistaa viranomaisten tavanomaisesta poikkeava toimivaltuuksien käyttö.

Häiriötilanteella tarkoitetaan uhkaa tai tapahtumaa, joka vaarantaa yhteiskunnan elintärkeitä toimintoja tai strategisia tehtäviä ja jonka hallinta edellyttää viranomaisten ja muiden toimijoiden tavanomaista laajempaa tai tiiviimpää yhteistoimintaa ja viestintää.

Poikkeusoloilla tarkoitetaan valmiuslaissa tarkoitettua yhteiskunnan tilaa, jossa on niin paljon tai niin vakavia häiriöitä tai uhkia, että on tarpeen mahdollistaa viranomaisten tavanomaisesta poikkeava toimivaltuuksien käyttö. Poikkeusolojen vallitsemisen toteaa valtioneuvosto yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa.

Valtioneuvoston asetus hyvinvointialueiden varautumisesta sosiaali- ja terveydenhuollon häiriötilanteisiin

1 § Valmiussuunnittelu

Hyvinvointialueen sosiaali- ja terveydenhuollon varautuminen perustuu ennakolta tehtäviin valmiussuunnitelmiin, joiden yhtenäistä valmistelua sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyöalueella ohjaa yliopistollista sairaalaa ylläpitävä hyvinvointialue ja HUS-yhtymä sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä annetun lain 51 §:ssä tarkoitetulla tavalla. Hyvinvointialueen tulee ylläpitää valmiuttaan säännöllisin harjoituksin ja muin toimenpitein.

Varautumisen tulee perustua valtakunnallisiin riskinarvioihin, joita täydennetään alueellisilla ja paikallisilla riskinarvioilla.

Hyvinvointialueen sosiaali- ja terveydenhuollon valmiussuunnitelmien tulee sisältää häiriötilanteisiin varautumiseksi sekä jatkuvuudenhallinnan turvaamiseksi ainakin seuraavat asiakokonaisuudet:

- 1) valmiuden säätelyn tasot ja hälytysjärjestelyt;
- 2) menettelytavat sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä annetun lain 51 §:ssä tarkoitetun tilannekuvatiedon keräämiseksi ja jakamiseksi;
- 3) suunnitelmat henkilöstö-, tila- ja materiaaliressurssien sekä tukipalveluiden toiminnan riittävyden varmistamiseksi;
- 4) suunnitelmat yhteistyön toteutuksesta viranomaisten, yksityissektorin ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa häiriötilanteisiin varautumisessa ja hoitamisessa;
- 5) suunnitelmat sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön valmiuskoulutusten ja valmiusharjoitusten toteutuksesta ja seurannasta;
- 6) suunnitelmat valmiustoimintaan liittyvästä yleisestä viranomaisviestinnästä sekä viestinnästä häiriötilanteissa.

Valtioneuvoston asetuksessa hyvinvointialueiden varautumisesta sosiaali- ja terveydenhuollon häiriötilanteisiin säädetään lisäksi muun muassa tilannekuvan muodostamisesta, valmiuden ja varautumisen yhteensovittamisesta sekä yksityisten palveluntuottajien ohjauksesta varautumisessa.

Tarkastuslautakunnalle raportoitujen tietojen perusteella Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen ensimmäisen strategiakauden 2022–2025 aikana valmiuden ja varautumisen koordinointi oli vielä alussa. Valmiussuunnittelua oli tehty kansallisen ohjeistuksen mukaisesti yhteistyössä muun muassa kuntien ja HUS-yhtymän kanssa. Vuoden 2024 lopulla ja vuoden 2025 aikana aloitettiin työskentely kohti selkeämmän ja rakenteellisemmän valmiuden ja varautumisen kokonaisuuden rakentamista.

Hyvinvointialueen sosiaali- ja terveydenhuollon varautuminen perustuu valmiussuunnitelmiin. Valmiussuunnitelma toimii häiriötilanteiden ja poikkeusolojen ylimpänä ohjaavana asiakirjana. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen syksyn 2024 valtakunnallisen asiantuntija-arvion mukaan hyvinvointialueet ovat valmistelleet valmiussuunnitelmansa rakenteeltaan yhdenmukaisiksi valtakunnallisten ohjeiden mukaisesti. Tarkastuslautakunta toteaa, että Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen valmiussuunnitelman yleinen osa on hyväksytty aluehallituksessa vuoden 2023 lopulla. Valmiussuunnitelman yleinen osa päivitetään valtuustokausittain sekä tarvittaessa. Vuoden 2025 syksyn tilanteessa valmiussuunnitelmien päivittämiseen liittyvät vastuut olivat vielä sopimatta. Osana uuden strategiakauden 2026–2029 muutoslupausta tilanne tulee muuttumaan.

Valmiussuunnitelmien tulee sisältää valmiuden säätelyn tasot ja hälytysjärjestelyt sekä menettelytavat tilannekuvatiedon keräämiseksi ja jakamiseksi. Tarkastuslautakunnan saamien tietojen mukaan valmiuden säätelyn tasot on kuvattu yleisellä tasolla ja niiden konkretisointia on tarkoitus edelleen jatkaa. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue tuottaa reaaliaikaisesti tilannekuvatietoa Etelä-Suomen yhteistyöalueen valmiuskeskukselle hyvinvointialueen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän valmiudesta. Tilannekuvatiedot ovat Terveyden ja hyvinvoinnin

laitoksen kansallisesti määrittelemiä tietoja. Valmiussuunnitelmassa on kuvattu menettelytavat tilannekuvatiedon keräämiseksi ja jakamiseksi. Vuoden 2026 alusta on Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella tarkoitus hyödyntää tilannekeskusta sosiaali- ja terveystalouden sekä pelastustoimen yhteisenä häiriötilanteiden ilmoituskanavana.

Valmiussuunnitelmien tulee sisältää suunnitelmat henkilöstö-, tila- ja materiaaliresurssien sekä tukipalvelujen toiminnan riittävyyden varmistamiseksi. Raportoitujen tietojen mukaan suunnitelma henkilöstö-, tila- ja materiaaliresurssien sekä tukipalveluiden toiminnan riittävyyden varmistamiseksi olivat vuoden 2025 lopun tilanteessa puutteellisia. Henkilöstöresurssien suunnittelu aloitettiin valtuustokauden 2022–2025 aikana ja siihen liittyvä valmiusharjoitus järjestettiin keväällä 2025. Esimerkiksi vuosien 2023–2024 aikana valmiuden ja varautumisen henkilöstöresurssit olivat vähäiset ja pysyvyys oli heikkoa.

Tarkastuslautakunnalle raportoitujen tietojen mukaan materiaalisen varautumisen kriittisyysluokittelu oli aloitettu vuoden 2025 aikana. Materiaalisen varautumisen kriittisyysluokittelua tehdään yhteistyössä pelastuslaitoksen kanssa. Materiaaliseen varautumiseen liittyy osaltaan myös sopimuksellinen varautuminen, jolloin on varmistettava sopimuskumppanien kanssa riittävä varautumistaso etupainotteisesti. Materiaalinen varautuminen on huomioitu osana uuden strategiakauden 2026–2029 muutoslupausta, jota toimeenpannaan vuoden 2026 alusta.

Tarkastuslautakunnan saamien tietojen mukaan hankittavien palvelujen sopimusehdoissa on pääosin sovittu häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin liittyvästä varautumisesta ja toiminnan jatkuvuuden hallinnasta. Valtuustokaudella 2022–2025 yksityisten palveluntuottajien ohjauksessa ei olla kuitenkaan edistytty riittävästi. Tarkasteluhetkellä sopimustenhallinta oli valmistelussa. Uuden strategian toimeenpanon yhteydessä tilanne tullaan korjaamaan.

Valmiussuunnitelmien tulee sisältää suunnitelmat yhteistyön toteutuksesta viranomaisten, yksityissektorin ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa häiriötilanteisiin varautumisesta ja hoitamisesta. Tarkastuslautakunnalle raportoitujen tietojen mukaan suunnitelmat yhteistyön toteutuksesta yksityissektorin ja kolmannen sektorin kanssa olivat vuoden 2025 lopulla vielä puutteellisia, mutta niitä on tarkoitus edistää uuden hyvinvointialuestrategian muutoslupauksen mukaisesti.

Raportoitujen tietojen mukaan Länsi-Uudellamaalla on toiminut vuodesta 2023 alueellinen yhteistyöryhmä ohjaamassa ja yhteensovittamassa hyvinvointialueen sosiaali- ja terveydenhuollon valmiutta ja varautumista. Yhteistyöryhmään on kuulunut sosiaali- ja terveydenhuollon, pelastustoimen, alueen kuntien ja ympäristöterveydenhuollon edustus. Yhteistyöryhmä on edistänyt valtuustokaudella 2022–2025 valmiussuunnitelmien yhteensovittamista muun muassa tilannekuvan jakamisen ja häiriötilanneilmoittamisen osalta. Varautumisen yhteensovittamista eri viranomaisten kanssa tullaan jatkossa edelleen kehittämään ja tiivistämään niin, että toiminta häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa olisi mahdollisimman sujuvaa. Tätä varten hyvinvointialueelle on perustettu uusi Valmiuden, varautumisen ja väestönsuojelun yhteistyöryhmä, joka kokoontui ensimmäisen kerran joulukuussa 2025. Uuteen yhteistyöryhmään on saatu mukaan myös HUS-yhtymän edustus.

Hyvinvointialueen tulee ylläpitää valmiuttaan säännöllisin harjoituksin ja muin toimenpitein. Valmiussuunnitelmien tulee sisältää suunnitelmat sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön valmiuskoulutusten ja valmiusharjoitusten toteutuksesta ja seurannasta. Tarkastuslautakunnan saamien tietojen mukaan Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue harjoitteli säännöllisesti, joskin rajallisesti valtuustokaudella 2022–2025. Vuoden 2025 lokakuun tilanteessa häiriötilanteiden johtamisrakenteeseen oli varattu avainhenkilöt. Valmiusharjoituksia suunniteltiin vuodelle 2025, joista osa toteutettiin. Harjoitusten kattavuus koko organisaation osalta oli kuitenkin vähäinen. Esimerkiksi hyvinvointialueen ylin johto osallistui Aluehallintoviraston järjestämään Uusimaa23 valmiusharjoitukseen. Lisäksi on järjestetty joitakin strategisen tason ja yksityiskohtaisiin kriittisiin toimenpiteisiin liittyviä valmiusharjoituksia. Uuden strategisen tason muutoslupauksen myötä valmiuskoulutuksia ja -harjoituksia on tarkoitus lisätä vuodesta 2026 alkaen.

Valmiussuunnitelmien tulee sisältää suunnitelmat valmiustoimintaan liittyvästä yleisestä viranomaisviestinnästä sekä viestinnästä häiriötilanteissa. Raportoitujen tietojen mukaan Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen kriisiviestintäohje valmistui vuonna 2024. Tämän pohjalta laadittiin kriisiviestintäsuunnitelma, joka oli tarkasteluhetkellä vielä luonnostasolla. Kriisiviestintäsuunnitelma on tarkoitus laatia vuoden 2026 aikana, ja sitä tullaan valmiusharjoitusten yhteydessä harjoittelemaan.

Pelastustoimen järjestämiselle vahvistetut valtakunnalliset tavoitteet vuosille 2023–2026

Valtioneuvosto on vahvistanut pelastustoimelle hyvinvointialueuudistuksen jälkeen ensimmäiset valtakunnalliset strategiset tavoitteet vuosille 2023–2026. Tavoitteissa on huomioitu pelastustoimen kansalliset, alueelliset ja paikalliset tarpeet sekä onnettomuus- ja muut uhat. Valmiuteen ja varautumiseen liittyvänä tavoitteena oli alueellisella ja valtakunnallisella valmiudella sekä varautumisella mahdollistaa väestön suojaaminen kaikissa olosuhteissa. Tavoitteen keskiössä oli muun muassa huoltovarmuus ja logistiset järjestelyt sekä yhteensovitettu varautuminen hyvinvointialueella. Lisäksi pelastustoimen valmiussuunnitelmien tuli olla ajan tasalla ja tarvittavien varautumistoimenpiteiden ja etukäteisvalmisteluiden tuli olla toteutettu. Varautumisen tuli perustua ajantasaiseen tilannekuvaan ja riskien arviointiin sekä säännölliseen harjoitustoimintaan.

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen palvelutasopäätös vuosille 2024–2026 on hyväksytty aluevaltuustossa vuoden 2023 lopulla. Pelastustoimen palvelutasopäätöksessä on päätetty muun muassa väestönsuojeluun varautumisesta, valmiussuunnitelmasta, muiden tarvittavien suunnitelmien tekemisestä ja päivittämisestä, pelastustoiminnan johtamisesta ja ajantasaisesta tilannekuvasta sekä harjoitusten suunnittelusta ja toteutuksesta. Yhdeksi merkittäväksi kehittämistavoitteeksi on asetettu varautumisen ja valmiussuunnittelun palvelujen kehittäminen. Varautumisen ja valmiussuunnittelun resurssija tuli hyödyntää systemaattisesti toiminnassa. Samoin tuli kiinnittää huomiota sopimusperusteiseen varautumiseen sekä kriittisten yhteistyökumppaneiden tunnistamiseen ja yhteistyöhön.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella toteutettiin keväällä 2025 palvelustrategian kokonaisarvioinnin yhteydessä

pelastustoimen palvelutasopäätöksen väliarviointi. Varautumisen ja valmiussuunnittelun palvelujen kehittämistavoitteen katsottiin edistyneen suunnitelman mukaisesti. Pelastuslaitoksen oman jatkuvuuden hallinnan arvioitiin kehittyneen merkittävästi kokonaisuutena. Samoin väestönsuojaamiseen varautumisen arvioitiin edenneen tavoitteellisesti. Lisäksi suunnitellut työpaketit toteutuivat pääosin aikataulussa ja yhteistoiminta oli tavoitteellista.

Vuoden 2025 tilinpäätösraportoinnin mukaan nykyinen turvallisuustilanne on tuonut esille haasteet varautumisessa yleisesti ja erityisesti väestönsuojelussa. Pelastuslaitoksen jatkuvuudenhallintasuunnitelma on päivitetty. Uudenmaan pelastuslaitosten sekä HUS:n tilannekuvatoimintojen yhteensovittaminen jatkuu sovitun mukaisesti. Etelä-Suomen yhteistoiminta-alueen tasoinen yhteistoiminta käynnistyi vuoden 2025 aikana. Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos on tuottanut viikoittaista turvallisuustilannekuvaa oman jatkuvuudenhallinnan turvaamisen näkökulmasta. Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen evakointisuunnitelma saatettiin loppuun vuonna 2024. Evakointisuunnittelun yhteensovittaminen jatkui alueen toimijoiden kanssa vuonna 2025. Pelastustoimen sodan ajan uhka-arviota on jalkautettu.

Tarkastuslautakunnalle raportoitujen tietojen mukaan Länsi-Uudenmaan pelastustoimen keskeisimmät häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin varautumisen suunnitelmat on tehty ja niitä päivitetään säännöllisesti. Lisäksi suunnitelmien kehittämistarpeet on tunnistettu ja niitä on aikataulutettu. Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos on toiminut koko Länsi-Uudenmaan maantieteellisellä alueella jo vuodesta 2004 alkaen.

Raportoitujen tietojen mukaan pelastustoimen väestönsuojelutehtäviin tarkoitetut henkilövaraukset on tehty ja tarkastelua tehdään jatkuvasti. Kaikille työntekijöille suunnattu

varautumiskurssi on ollut käytössä jo pitkään ja pelastustoimesta on osallistuttu muun muassa alueellisiin harjoituksiin. Pelastustoimen keskeisten suunnitelmien perehdytys jatkuu vuonna 2026 kriittiselle johtohenkilöstölle. Sopimuspalokuntien varautumista tuetaan koulutuksilla ja tähän liittyen on tehty kehityssuunnitelmia vuodelle 2026. Uuden strategian muutoslupauksen myötä tavoitteena on muuttaa organisaatiokulttuuria siten, että kaikilla työntekijöillä olisi oman työn tekemisen ja kehittämisen lisäksi roolina toimia omassa työtehtävässään myös varautumisen ammattilaisena.

Pelastustoimen resurssit ovat olleet niukat, ellei jopa olemattomat. Vuonna 2024 pelastustoimen palvelujen toteuttamiseen varattiin noin 36 miljoonaa euroa, mikä oli noin kaksi prosenttia hyvinvointialueen alkuperäisen talousarvion toimintakatteesta. Vuonna 2025 pelastustoimen palvelujen toteuttamiseen varattiin noin 1,8 prosenttia hyvinvointialueen alkuperäisen talousarvion toimintakatteesta ja edelleen vuodelle 2026 varaus on noin 1,9 prosenttia. Pelastustoimen haasteena on henkilöstöpula ja budjetin vähyys. Tarkastuslautakunnan saamien tietojen mukaan pelastustoimella on tarkasteluhetkellä 25 pelastajan vaje. Vuoden 2026 aikana on suunnitelmissa rekrytoida 20 uutta pelastajaa.

Tarkastuslautakunnalle raportoitujen tietojen mukaan pelastuslaitoksen materiaalisen varautumisen tarkastelua on tehty osana normaalia toimintaa jo pidemmän aikaa. Kehitystyö kriittisten materiaalien tunnistamisen osalta sekä siitä aiheutuvien johtopäätösten ja kehitystoimien toteuttamiseksi jatkuu. Sopimusperusteista varautumista on edistetty poikkeusolojen osalta. Sopimusperusteista varautumista on tarkoitettu tarkastella edelleen uusien mahdollisten kriittisten sopimuskumppanien tunnistamiseksi ja sopimusten tekemiseksi.

Hyvinvointialueiden tehtäviä koskevat valtakunnalliset tavoitteet vuosille 2025–2029

Valtioneuvosto on uudistanut 28.5.2025 valtakunnalliset strategiset tavoitteet hyvinvointialueiden tehtävien hoitamiseksi vuosille 2025–2029. Tavoitteet keskittyvät hyvinvointiin, terveyteen ja turvallisuuteen, yhdenvertaisiin palveluihin, vaikuttavuuteen ja kustannusvaikuttavuuteen, taloudelliseen kestävyys, henkilöstöön, tietoon ja yhteistyöhön. Hyvinvointiin, terveyteen ja turvallisuuteen liittyvinä tavoitteina on muun muassa, että jokaisen hyvinvointialueen on tehtävä valmiussuunnitelma, jonka päivitysvastuista on sovittu. Valmiussuunnitelman tulee pohjautua toimialakohtaisiin kansallisesti yhtenäisiin perusteisiin. Lisäksi hyvinvointialueiden tulee huolehtia kaikissa olosuhteissa myös kriittisten tietojärjestelmien toimintavarmuudesta ja turvallisuudesta. Sosiaali- ja terveydenhuollon valmiussuunnittelu tulee yhteensovittaa pelastusviranomaisten kanssa siten, että johtovastuut ovat kaikissa tilanteissa selkeitä.

Hyvinvointiin, terveyteen ja turvallisuuteen liittyvinä tavoitteina on lisäksi varautua poikkeusolojen uhkamallien edellyttämiin väestön suojaamisjärjestelyihin, materiaaliseen varautumiseen sekä huoltovarmuuden ja logististen järjestelyiden turvaamiseen. Hyvinvointialueella tulee toteuttaa turvallisuusviestintää. Sosiaali- ja terveydenhuollossa sekä pelastustoimessa on oltava välitön kyky johtaa ja toimia suunnitellusti kaikissa olosuhteissa. Eri toimijoiden kanssa tulee tehdä laajaa yhteistyötä. Tietoon ja yhteistyöhön liittyvänä tavoitteena on mainittu esimerkiksi sopimuspalokuntien tärkeä rooli pelastustoimen järjestelmässä. Sopimuspalokuntien jatkuvuus tulee turvata.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen palvelujen uudistamisen strategiassa vuosille 2026–2029 on asetettu muutoslupaus kriittisten palvelujen toimimisesta kaikissa olosuhteissa. Valmius- ja varautumistoimintojen tulee vastata muuttuneen toimintaympäristön haasteisiin. Jokaisen työntekijän tulee tietää, miten toimia häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa sekä kehittää aktiivisesti omaa työtään kriisinkestäväksi. Palvelujen jatkuvuus ja huoltovarmuus tulee varmistaa riittäväillä investoinneilla ja varastoinneilla. Jokaisella toimipisteellä on oltava säännöllisesti päivitettävä jatkuvuudenhallintasuunnitelma, jota tulee harjoitella vuosittain. Hyvinvointialueen johtokeskuksen tilannekuvan- ja tilaratkaisun tulee tukea johtamista kaikissa olosuhteissa. Yhteistyötä kuntien ja muiden viranomaisten kanssa tulee tiivistää. Lisäksi sopimuspalokuntien tulee olla tärkeässä roolissa hyvinvointialueen kriittisten palvelujen turvaamisessa. On myös varmistettava, että jokainen asukas osaa huolehtia itsestään ja läheisistään kriisitilanteissa.

Liite 6: Työvoiman saatavuus – oppilaitosyhteistyö ja kansainvälinen rekrytointi

Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislain mukaan hyvinvointialueella on oltava riittävä osaaminen, toimintakyky ja valmius vastata sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä ja sen on huolehdittava asukkaidensa palvelutarpeen mukaisesta sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen saatavuudesta kaikissa tilanteissa. Järjestämisvastuunsa toteuttamiseksi hyvinvointialueella on oltava palveluksessaan toiminnan edellyttämä sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöstö sekä hallinnollinen ja muu henkilöstö, hallinnassaan asianmukaiset toimitilat ja toimintavälineet sekä muut tarvittavat toimintaedellytykset. Lisäksi hyvinvointialueella on oltava järjestämisvastuunsa toteuttamisen edellyttämä riittävä oma palvelutuotanto.

Oppilaitosyhteistyö

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue tekee tavoitteellista oppilaitosyhteistyötä, joka kattaa eri kumppanuustasoilla tapahtuvan harjoittelu-, kehittämis- ja koulutusyhteistyön. Kumppanuusyhteistyö on keskitetty alueella toimiviin oppilaitoksiin, joiden kanssa on solmittu kumppanuussopimukset. Oppilaitosyhteistyön tavoitteena on muun muassa edistää henkilöstön saatavuutta.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella toteutettiin keväällä 2025 hyvinvointialuestrategian ja palvelustrategian kokonaisarviointi. Kokonaisarvioinnissa käsiteltiin tavoitetta työvoiman saatavuuden parantamisesta esimerkiksi tiivistämällä yhteistyötä sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia kouluttavien oppilaitosten kanssa. Tavoitteen raportoitiin edistyneen kohtalaisesti sekä strategisen tavoitteen kokonaisuudessaan toteutuneen

osittain. Kokonaisarviossa todettiin, että oppilaitosyhteistyötä on systemaattisesti kehitetty, mutta sen näkyvyys työvoiman saatavuuden parantamisessa on heikko.

Palvelustrategian kokonaisarvioinnissa tavoitteen raportoitiin edistyneen pääosin suunnitelmien mukaisesti hyvin tuloksin. Työvoimapulan hallintaan ja vuokratyövoiman käyttöön liittyvillä toimenpiteillä on kyetty olennaisesti parantamaan tilannetta. Tilanteen katsottiin parantuneen erityisesti muihin hyvinvointialueisiin verrattuna. Vuoden 2025 tilinpäätösraportoinnin mukaan oppilaitosyhteistyötä on systemaattisesti kehitetty ja harjoittelijamääriä on kyetty kasvattamaan. Lisäksi opiskelijoiden tyytyväisyys harjoitteluun on korkealla tasolla.

Tarkastuslautakunnalle raportoitujen tietojen mukaan Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella on vuodesta 2023 alkaen muodostettu toimivat rakenteet pitkäjänteiselle oppilaitosyhteistyölle. Oppilaitosyhteistyö rakentuu neljästä tasosta, joita ovat strateginen kumppanuus, koulutus- ja kehittämisyhteistyö, harjoittelu- ja rekrytointiyhteistyö sekä organisaation sisäinen kehittäminen. Oppilaitosyhteistyön strateginen kumppanuus sisältää säännölliset ohjausryhmät ja nimetyt yhteistyöparit organisaatioiden välillä. Strategiset kumppanuussopimukset tähtäävät pitkäjänteisiin yhteistyösopimuksiin. Esimerkiksi strategiseen kumppanuusyhteistyöhön voi sisältyä opiskelijoiden rekrytointiin liittyvää yhteistyötä, yhteistyötapaamisia ja tunnistettuihin tarpeisiin suunnattuja koulutuksia.

Oppilaitosyhteistyön neljä tasoa			
Strateginen kumppanuus Ohjausryhmät, vastinparit ja pitkäjänteiset sopimukset	Koulutus- ja kehittämissyhteistyö Muutokoulutukset, täydennyskoulutukset ja hankkeet	Harjoittelu- ja rekrytointiyhteistyö Jobiili/Tiitus, Harjoittelumallit ja rekrytointiputket	Organisaation sisäinen kehittäminen Poikkipalvelualueellinen yhteistyö ja yhtenäiset prosessit

Oppilaitosyhteistyön koulutus- ja kehittämissyhteistyöllä pyritään vastaamaan osaajapulaan muutokoulutusten ja täydennyskoulutusten avulla. Esimerkiksi suun terveydenhuollon muutokoulutuksella voidaan kouluttaa lähihoitaja hammashoitajaksi. Samoin koulutusyhteistyön avulla voidaan tarjota lääkehoitokoulutusta. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella on myös hanke ja projektiyhteistyötä. Yhteistyöhankkeiden avulla pyritään koulutukset kytkemään suoraan työelämän muuttuviin tarpeisiin. Tällaisia voivat olla esimerkiksi urapolku lähihoitajasta sairaanhoitajaksi työn ohella, digitaitojen vahvistaminen sekä tekoälyosaamisen kehittäminen.

Oppilaitosyhteistyön yhtenä keskeisenä osana on harjoittelu- ja rekrytointiyhteistyö. Vuonna 2024 palkattomilla harjoittelujaksosilla oli hyvinvointialueella alle tuhat harjoittelijaa, kun vastaava luku vuonna 2025 oli lähes 1 250. Raportoitujen tietojen mukaan harjoittelussa olleista opiskelijoista noin 17 prosenttia työllistyi vuonna 2025 hyvinvointialueen harjoitteluyksikköön. Pitkäaikaisnäköymää työllistymiseen ei kuitenkaan vielä ole.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella tavoitellaan harjoittelumäärien kasvattamista. Samoin tavoitteena on läpikäydä hyvinvointialueen työyhteisön yksiköitä harjoittelun

mahdollistamiseksi. Verrokkina käytetään HUS-yhtymää, jossa harjoittelijoiden määrä suhteessa kokonaishenkilöstömäärään on ollut kaksinkertainen. Raportoitujen tietojen mukaan harjoittelijat eivät sisälly hyvinvointialueen henkilömitoituksiin, eikä niillä pyritä korvaamaan ammattitaitoista henkilökuntaa.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella harjoittelussa olleilta sosiaali- ja terveysalan opiskelijoilta on kerätty palautetta ohjauksen laadusta harjoittelujakson päätyttyä. Vuonna 2025 vastaajien määrä oli hieman alle 330 ja vastausprosentti noin 26. Kyselyn tulokset ovat olleet pääosin erittäin hyvät ja vuoden 2025 työpaikan suosittelemiseksi oli 77.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen oppilaitosyhteistyöhön liittyvä sisäinen kehittämistyö on vasta alussa. Tarkoituksena on määritellä yhdenmukaiset käytännöt, tiedonkulku palvelualueiden välillä sekä jaetut mittarit. Raportoitujen tietojen mukaan esimerkiksi kotihoidon toiminnan kehittämisen yhteydessä tullaan arvioimaan työntekijöiden osaamista ja kehittämistarpeita. Tällä hetkellä hyvinvointialueella on keskitytty vain tehtäviin, joissa on selkeä osaajapula.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella on kolmikantasopimus yleislääketieteen koulutuksesta Helsingin yliopiston ja HUS-yhtymän kanssa. Helsingin yliopisto asettaa tavoitteet ja hyväksyy jaksot koulutusterveyskeskuksissa. HUS-yhtymän perusterveydenhuollon yksikön yleislääketieteen tiimi varmistaa työssäoppimisen laatua. Hyvinvointialue tarjoaa koulutusvastaavat, ohjaajat ja kouluttajat sekä koulutuspaikat esimerkiksi terveyskeskuksista.

Kansainvälinen rekrytointi

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue hankkii kansainvälisiä rekrytointipalveluja Henkilöstöpalvelu Silkkitie Oy:lta, joka on Seure Henkilöstöpalvelujen alihankkija. Hyvinvointialue liittyi Seure Henkilöstöpalvelut Oy:n osakassopimukseen vuoden 2022 syksyllä samalla, kun se osti Espoon kaupungilta yhtiön osakkeita. Tilinpäätöksen 2025 mukaan hyvinvointialueen omistusosuus Seure Henkilöstöpalveluista on yhteensä 6,58 prosenttia.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella toteutettiin keväällä 2025 hyvinvointialuestrategian ja palvelustrategian kokonaisarviointi. Kokonaisarvioinnissa käsiteltiin tavoitetta työvoiman saatavuuden parantamisesta aktiivista kansainvälistä rekrytointia hyödyntämällä. Tavoitteen raportointiin edistyneen kohtalaisesti sekä strategisen tavoitteen kokonaisuudessaan toteutuneen osittain. Samalla todettiin, että kansainvälistä rekrytointia on kyetty edistämään. Vielä ei ole kuitenkaan riittävän pitkää seuranta-aikaa, jotta olisi mahdollista arvioida toimenpiteiden vaikuttavuutta.

Palvelustrategian kokonaisarvioinnissa käsiteltiin henkilöstön rekrytointia. Tavoitteen raportointiin edistyneen pääosin suunnitelmien mukaisesti hyvin tuloksin. Samalla todettiin, että työvoimapulan hallintaan ja vuokratyövoiman käyttöön liittyvillä toimenpiteillä on kyetty olennaisesti parantamaan tilannetta,

erityisesti verrattaessa muihin hyvinvointialueisiin. Vuoden 2025 tilinpäätösraportoinnin mukaan kansainvälistä rekrytointia on kyetty edistämään ja toimenpiteitä voidaan pitää riittävinä tällä hetkellä.

Tarkastuslautakunnalle raportoitujen tietojen mukaan kansainvälisen rekrytoinnin toimintamalli rakentuu viidestä osasta, joita ovat valmistelu ja sopimukset, opinto- ja pätevytymispolkujen suunnittelu, työyhteisöjen valmennus, tulijoiden vastaanotto sekä seuranta. Kansainvälinen rekrytointi aloitetaan valmistelutyöllä ja sopimusten laadinnalla kuten esimerkiksi yhteistyökumppaneiden valinnalla ja oleskelu- ja työlupa-asioilla. Opinto- ja pätevytymispolkujen suunnittelu sisältää kansainvälisten tutkintojen tunnistamisen ja ammattipätevyden hankkimisen sekä suomen kielen opetuksen. Työyhteisön valmennuksessa annetaan esimerkiksi tietoa tulijoiden lähtömaasta ja vuorovaikutuksesta sekä tehdään perehdytysuunnitelmat. Tulijoiden vastaanottovaiheessa tehdään muun muassa työyhteisöjen perehdytysuunnitelmat, opastetaan käytännön asioihin ja aloitetaan työ. Viimeinen osa on seurantavaihe, johon sisältyy jatkuvaa palautetta ja dialogia alkuvaiheen haasteista. Samoin asiakaskokemukset, tulijoiden opiskelu ja oppiminen sekä työyhteisöjen kokemukset.

Hyvinvointialueelle siirtyi vuoden 2022 syksyllä Espoon kaupungilta määräaikainen henkilöstön rekrytointisopimus Filippiiniläisistä hoitajista. Sopimus on tarkasteluhetkellä edelleen voimassa ja rekrytoinnista vastaa Henkilöstöpalvelu Silkkitie Oy. Ensimmäinen filippiiniläishoitajien ryhmä saapui hyvinvointialueelle vuonna 2022, jonka jälkeen on saapunut uusi ryhmä vuosittain. Vuoden 2026 aikana on tarkoitus saapua viimeinen sopimuksessa määritelty ryhmä. Tämän jälkeen hyvinvointialueelle on työllistynyt yhteensä noin 150 filippiiniläishoitajaa. Raportoitujen tietojen mukaan hoitajat ovat sijoittuneet asumispalveluihin, kotihoitoon, sairaalapalveluihin ja vammaispalveluihin. Filippiiniläishoitajat opiskelevat suomen

kieltä A2.2-tasolle ennen Suomeen muuttamista. Lisäksi vuonna 2026 saapuvasta ryhmästä yli puolet opiskelee ruotsia.

Raportoitujen tietojen mukaan kaikki filippiiniläishoitajat aloittavat oppisopimusopinnot. Osalla heistä on kotimaastaan hankittu sairaanhoitajan tutkinto tai hoiva-avustajan tutkinto. Sairaanhoitajataustaisilla on mahdollisuus päteväytyä Suomessa sairaanhoitajaksi. Oppisopimusopintojen ja oleskelulupien vuoksi työsuhteet ovat aluksi kahden vuoden määräaikaisuuksia. Valmistumisen jälkeen hoitajat pyritään vakinaistamaan. Valtaosa hoitajista työskentelee edelleen Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella.

Tarkastuslautakunnan saamien tietojen mukaan kansainvälisen rekrytoinnin onnistumisena on ollut erityisesti filippiiniläistenhoitajien nopearytmisen valmistuminen sekä yksittäisten henkilöiden kohdennettut rekrytoinnit. Esimerkiksi vuonna 2022 saapuneet filippiiniläiset hoitajat valmistuivat lähihoitajiksi 1,5 vuodessa ja sairaanhoitajapolun kautta kouluttautuneet valmistuivat kahdessa vuodessa. Vastaavasti vuonna 2023 saapuneet hoitajat valmistuivat lähihoitajiksi jo vuodessa. Lisäksi hoitajat ovat motivoituneita ja pidettyjä työntekijöitä. Samoin perheitä on saatu yhdistettyä. Haastavana on pidetty kielitaidon kehittymistä ja sen tukemista, joka näkyy esimerkiksi hoitajien sijoittamisessa ruotsinkielisiin yksiköihin. Samoin osaamisen arvioinnissa, käytännön asioiden järjestelyssä ja kotoutumisen tukemisessa on koettu haasteita.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen palvelujen uudistamisen strategiassa on linjattu oppilaitosyhteistyöstä sekä osaavasta ja jatkuvasti oppivasta henkilöstöstä. Tavoitteena on muun muassa yhteistyön tekeminen oppilaitosten kanssa osaavan henkilöstön varmistamiseksi. Samoin huolehtia siitä, että työntekijän osaaminen ja kyvyt kohtaavat työn vaatimukset. Lisäksi kehittää koulutuspolkuja erilaisiin tarpeisiin mukaan lukien ammatillisen kielitaidon tukemisen.

Liite 7: Parhaat tulokset sujuvalla yhteistyöllä

Palvelujen yhteistyömallit kuntien kanssa

Hyvinvointialueissa määrätään, että hyvinvointialueen ja sen alueen kuntien on neuvoteltava vähintään valtuustokausittain tehtäviensä hoitamiseen liittyvästä yhteistyöstä, tavoitteista ja työnjaosta. Neuvottelussa voidaan sopia ainakin yhteistyön edellyttämistä yhteistoimintarakenteista, toimintamalleista sekä yhteistyön edellyttämästä tiedonkulusta.

Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislaissa säädetään muun muassa hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen liittyvästä yhteistyöstä hyvinvointialueen ja kuntien välillä. Terveydenhuoltolaissa säädetään muun muassa hyvinvointialueen ja kuntien välisestä yhteistyöstä terveyden ja hyvinvoinnin edistämisessä sekä sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisessä.

Vuoden 2025 alusta astui voimaan laki työllistymisen monialaisesta edistämisestä, jossa säädetään työllistymistä edistävästä monialaisen tuen yhteistoimintamallista ja nuorten monialaisen tuen yhteispalvelusta. Lisäksi vuoden 2025 alusta on astunut voimaan laki kotoutumisen edistämisestä. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen tarkastuslautakunta on järjestänyt yhteiskokouksen Espoon kaupungin tarkastuslautakunnan kanssa tehtävään yhteistyöhön liittyen. Kokouksessa käsiteltiin lasten ja nuorten palveluja, työllisyyden edistämistä sekä maahanmuuttajapalveluja.

Lasten ja nuorten palvelut

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen aluevaltuusto hyväksyi helmikuussa 2024 alueellisen hyvinvointisuunnitelman vuosille 2024–2026. Alueellisen hyvinvointisuunnitelman tekoon on osallistunut muun muassa alueella toimivat järjestöt ja alueen

kunnat. Osana alueellista hyvinvointisuunnitelmaa hyväksyttiin myös lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma sekä alueellinen opiskeluhoitosuunnitelma. Suunnitelmissa on asetettu tavoitteita, toimenpiteitä ja mittareita sekä määritelty vastuutahot. Vuoden 2026 alussa Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen lasten, nuorten ja perheiden palvelualue sekä vammaispalvelujen palvelualue yhdistettiin perhe- ja vammaispalvelujen palvelualueeksi.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella toteutettiin keväällä 2025 hyvinvointialuestrategian ja palvelustrategian kokonaisarviointi. Kuntien kanssa rakennettavien lasten ja nuorten palvelujen vaikuttavien yhteistyömallien katsottiin edistyneen kohtalaisesti ja strategisen tavoitteen kokonaisuudessaan toteutuneen osittain. Kokonaisarviossa todettiin, että lasten, nuorten ja perheiden palveluiden yhteistyö kuntiin on rakentunut tavoitteiden mukaisesti.

Palvelustrategian kokonaisarvioinnin mukaan kuntien ja muiden keskeisten toimijoiden kanssa tehtävän yhteistyön katsottiin edistyneen kohtalaisesti. Samalla todettiin, että kuntien ja hyvinvointialueen vastuunjaon määrittely hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi on toteutunut. Alueella on käytössä yhteinen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tietotyökalu, ja hyvinvointisuunnitelma laadittiin yhteistyössä kuntien kanssa. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen Hyte-verkosto on toiminut aktiivisesti yhteistyön alueellisen koordinaation varmistamiseksi.

Vuoden 2025 tilinpäätösraportoinnin mukaan yhteistyörakenteet toimivat pääosin hyvin, mutta vaatii vielä yhteistä kehittämistä erityisesti opiskeluhoollon ja koulujen välisessä yhteistyössä.

Tarkastuslautakunnalle raportoitujen tietojen mukaan Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen koordinoimia lasten ja nuorten hyvinvoinnin sekä terveyden edistämisen verkostoja Espoon kaupungin kanssa ovat olleet muun muassa LUVN hyte-verkosto ja -hytetieto-ryhmä, Opiskeluhoillon alueellinen yhteistyöryhmä sekä LUVN Ehkäisevän päihdetyön verkosto. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen perhe- ja vammaispalvelujen johtoryhmät tapaavat säännöllisesti Espoon koulutuksen ja oppimisen toimialan johdon kanssa. Länsi-Uudellamaalla on lisäksi edustajia Espoon kaupungin lasten ja nuorten hyvinvoinnin työryhmässä. Lisäksi varhaiskasvatukseen, esiopetuksen ja opiskeluhoillon kanssa tehdään laaja-alaista yhteistyötä Espoon kaupungin kanssa. Muuta yhteistyötä ovat esimerkiksi Ankkuri-toimintamallin ohjausryhmä, Espoon ehkäisevän päihdetyön verkosto, Espoon ruokakasvatustyöryhmä sekä väkivallalla oireilevien lasten ja nuorten palvelupolku -työryhmä.

Varhaiskasvatukseen ja esiopetukseen liittyvän yhteistyön toimivia malleja ovat Espoon kaupungin kanssa olleet muun muassa neuvolan ja kuntoutuspalveluiden yhteistyö, varhaiskasvatukseen erityisopettajan tekemät saatteet kuntoutuspalveluihin ja ravitsemusterapeutille. Lisäksi on perustettu esiopetuksen monialainen asiantuntijaryhmä. Työssä ovat mukana Espoon kaupungin esiopetus ja perusopetus sekä Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen kuraattori- ja psykologipalvelut. Esimerkiksi maaliskuussa 2026 raportoitujen tietojen mukaan Espoon kaupungin esiopetuksen opiskeluhooltoon on kyetty osoittamaan mitoituksen mukaiset kuraattori- ja psykologiresurssit.

Espoon kaupungin ja Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen yhteistyön keskeisessä osassa ovat olleet myös perusopetuksen ja toisen asteen koulutuksen opiskeluhoillon palvelut. Kouluilla tarjottaviin opiskeluhoillonpalveluihin on sisällytynyt

kuraattorin, psykologin, terveydenhoitajan ja lääkärin palvelut sekä opiskeluhoiltotyön tapaamiset. Lisäksi on ollut alueellisia opiskeluhoitoesimiestapaamisia tiloihin ja henkilöstön toimintaan liittyen. Espoossa toimii yhteistöllinen opiskeluhoillon etäkahvila rehtoreille, johtajille ja asiantuntijoille, jonka tarkoituksena on ollut tiedottaminen ja kouluttaminen. Lisäksi on ollut LUVN-tasoiset koulutustilaisuudet yksiköiden johtajille ja rehtoreille.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen kuntien lääkehoitosuunnitelman Turvallinen lääkehoito kunnissa -työryhmä aloitti toiminnan syksyllä 2024. Työryhmässä oli edustettuina Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue ja alueen kunnat. Kuntien lääkehoitosuunnitelmasta tehtiin ensimmäinen versio, joka kävi kommentointikierroksella työryhmän edustajilla. Työryhmän työskentely kuitenkin keskeytyi. Joulukuussa 2024 käynnistyi työryhmä ”Diabeteslapsen lääkehoidon osaamisen varmistamisen prosessi kuntien työntekijöille Uudenmaan alueella” yhteistyössä HUS-yhtymän kanssa. Työryhmän työskentely keskeytyi toukokuussa 2025. Elokuussa 2025 valmistui HUS Diabeteksen verkkokurssi. Syksyllä 2025 aloitettiin LUVN kuntien lääkehoitosuunnitelman työstäminen. Hyvinvointialueen lääkehoitosuunnitelmat eivät vastaa nykyisiä tarpeita ja niiden tulisi olla yksikkökohtaisten suunnitelmien pohjana.

Tarkastuslautakunnan saamien tietojen mukaan käytöksellään oireilevien lasten hoitopolku on jäänyt kesken Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen kanssa. Samoin toimivia yhteistyömalleja on lakkautettu. Tällaisia ovat raportoinnin mukaan olleet Moniku-ohjaajat neuvolassa sekä psykiatrisen sairaanhoitajan työ varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa.

Työllisyyden edistäminen

Vuoden 2025 alussa voimaan astunut laki työllistymisen monialaisesta edistämisestä velvoittaa kuntia tai työllisyysalueen työvoimaviranomaisia, hyvinvointialueita sekä Kansaneläkelaitosta (Kela) työllistymistä edistävän monialaisen tuen yhteistoimintamalliin. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella on neljä työllisyysaluetta Espoo-Kauniainen, Kirkkonummi-Vihti-Siuntio, Lohja-Karkkila sekä Raaseporin työllisyysalue. Työllistymistä edistävässä monialaisessa yhteispalvelussa hyvinvointialueen, työllisyysalueen ja Kelan tulee edistää pitkään työttömänä olleiden työllistymistä sovittamalla yhteen sosiaali-, terveys- ja työvoimapalvelut.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella toteutettiin keväällä 2025 hyvinvointialuestrategian ja palvelustrategian kokonaisarviointi. Kuntien kanssa rakennettavien työllisyyden edistämisen palvelujen vaikuttavien yhteistyömallien katsottiin edistyneen kohtalaisesti ja strategisen tavoitteen kokonaisuudessaan toteutuneen osittain. Kokonaisarviossa todettiin, että työllisyysalueiden käynnistymisen vaikutus muuttaa työllisyyden palveluiden yhdyspintoja, mikä tulee huomioida jatkossa. Palvelustrategian kokonaisarvioinnin mukaan kuntien ja muiden keskeisten toimijoiden kanssa tehtävän yhteistyön katsottiin edistyneen kohtalaisesti. Samalla todettiin, että työllisyyden edistämisen osalta puuttuvat yhteiset tavoitteet.

Vuoden 2025 tilinpäätösraportoinnin mukaan työllisyyden hoidossa yhteistyömallit ovat selkeytyneet merkittävästi 2025 vuoden aikana.

Raportoitujen tietojen mukaan Länsi-Uudellamaalla työttömien määrä oli vuoden 2025 marraskuussa 26 300. Vuoden 2026 tammikuussa Espoo-Kauniainen työllisyysalueella työttömien osuus työllisyysalueen työvoimasta oli 11,2 prosenttia. Koko maan keskiarvo oli 12,6, prosenttia. Espoo-Kauniainen työllisyysalueella työttömien työnhakijoiden määrä vuoden 2026 tammikuussa oli 19 286. Määrä

on kasvanut vuoden aikana viisi prosenttia. Työttömyys kasvoi nuorilla, alle 25-vuotiailla 17,3 prosenttia ja kaikilla alle 30-vuotiailla 8,4 prosenttia. Yli 55-vuotiailla työttömyys on kasvanut vuoden takaisesta 5,7 prosenttia.

Vuonna 2025 Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue, Espoon kaupunki ja Kela solmivat työllistymistä edistävän monialaisen yhteispalvelusopimuksen. Monialaisen yhteispalvelun tarkoituksena on edistää työttömänä olevan työllistymistä sovittamalla yhteen sosiaali-, terveys- ja työvoimapalvelut. Työllistymisen yhteistoimintamallin avulla tunnistetaan asiakkaan monialainen tuen tarve ja laaditaan monialainen palvelutarpeen arvioon perustuva suunnitelma yhteistyössä työllisyyspalvelujen, hyvinvointialueen ja Kelan kanssa. Suunnitelmassa arvioidaan asiakkaan tilannetta ja sovitaan tarvittavat palvelut työllistymisen esteiden ratkaisemiseksi. Asiakkaan etenemistä tarkastellaan säännöllisesti yhteistyössä. Monialaisen tuen malliin hakeutuvan asiakkuuskriteerinä on työttömyyden pituuden sijaan monialaisen yhteispalvelun tarve.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen tarjoamia monialaisia yhteispalveluja ovat työttömän terveystarkastus, sosiaalinen kuntoutus, kuntouttava työtoiminta, sosiaalityöntekijän ja sosiaaliohjaajan muutostyöskentely, muut sotepalvelut ja järjestöjen tarjoamat palvelut sekä työ- ja toimintakyvyn arviointi. Työttömän terveystarkastuksia tehtiin Espoossa vuonna 2025 noin 420. Palvelu on tarkoitettu kaikille työttömille, joiden viimeisimmästä terveystarkastuksesta on kulunut yli vuosi. Kuntouttavan työtoiminnan asiakkaita oli vuonna 2025 noin 1 050 ja kuntouttavan työtoiminnan henkilöstöä valmennettiin vuoden 2025 aikana kielitietoisien työtöiden käyttöön.

Kuntouttavaa työtoimintaa järjestetään hyvinvointialueen oman toiminnan lisäksi ostopalveluina järjestöiltä. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen työllistymistä edistävien palvelujen henkilömäärä

vuonna 2025 oli noin 115 henkilöä ja asiakasmäärä noin 1 500. Espoon Ohjaamotalossa tarjotaan alle 30-vuotiaille monialaista tukea arjen haasteisiin. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen sosiaaliohjaaja toimii yhteistyössä Ohjaamotalon muiden asiantuntijoiden kanssa ja on paikalla kerran viikossa tarjoamassa matalan kynnyksen arjen apua ja palveluohjausta. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella ja Espoon kaupungilla on yhteistyöverkostoja kotoutumislain kohderyhmään kuuluville työnhakija-asiakkaille.

Maahanmuuttajapalvelut

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue tukee maahanmuuttajia yhteiskuntaan sopeutumisessa ja osallisuudessa. Kotoutumista tukevat sosiaalipalvelut järjestää tukea, hoivaa ja sosiaalipalveluja eri ikäisille maahanmuuttajille kotoutumisen helpottamiseksi. Kotoutuminen on sitä, että pystyy toimimaan yhteiskunnassa ja kokee kuuluvansa siihen.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella toteutettiin keväällä 2025 hyvinvointialuestrategian ja palvelustrategian kokonaisarviointi. Kuntien kanssa rakennettavien maahanmuuttajapalvelujen vaikuttavien yhteistyömallien katsottiin edistyneen kohtalaisesti ja strategisen tavoitteen kokonaisuudessaan toteutuneen osittain. Kokonaisarviossa todettiin, että maahanmuuttajapalvelujen yhteistyön toimivuudessa esiintyi vaihtelua kunnittain. Palvelustrategian kokonaisarvioinnin mukaan kuntien ja muiden keskeisten toimijoiden kanssa tehtävän yhteistyön katsottiin edistyneen kohtalaisesti. Samalla todettiin, että kotoutumisen edistämisen osalta puuttuivat yhteiset tavoitteet.

Vuoden 2025 tilinpäätösraportoinnin mukaan maahanmuuttajapalveluiden yhteistyön toimivuudessa esiintyy edelleen vaihtelua kunnittain.

Raportoitujen tietojen mukaan Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen ja Espoon kaupungin yhteistyötä tehdään viranomaistyötä tekevien verkoston kautta, esihenkilöiden kokouksilla sekä Hello Espoo -infon ja kotoutumista tukevien sosiaalipalvelujen yhteistyökokouksilla. Viranomaisasiakastyötä tekevien edustuksellisessa verkostossa on osallistujia hyvinvointialueen kotoutumista tukevista sosiaalipalveluista sekä työllisyyspalveluiden Koto-tiimistä ja Koto-Espoosta. Verkoston teemoja ovat esimerkiksi kotoutumisen monialaisen yhteistyön tilannekuva, ajankohtaiset yhteistyökysymykset ja palveluista tiedottaminen. Verkosto kokoontuu neljä kertaa vuodessa ja on Espoon kaupungin vetovastuulla.

Espoon työllisyyspalvelut ovat vetovastuussa esihenkilöiden kokouksista. Esihenkilöiden kokouksissa on edustettuina hyvinvointialueen kotoutumista tukevat sosiaalipalvelut ja nuorten ja aikuisten sosiaalityö sekä työllisyyspalvelut sekä Koto-Espoo. Kokouksia on neljä kertaa vuodessa ja teemoina ovat ajankohtaiset yhteistyöhön liittyvät asiat sekä yhteistyömallien työstäminen. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen vetovastuulla ovat Hello Espoo -infon ja kotoutumista tukevien sosiaalipalveluiden yhteistyökokoukset. Kokousten teemoina ovat yhteistyö ja ohjaaminen puolin ja toisin. Hello Espoo -infon tiloissa työskentelee sosiaaliohjaaja kotoutumista tukevista sosiaalipalveluista.

Espoon kaupungin Maahanmuuttajien neuvonta- ja ohjauspalvelu vastaa maahanmuuttajien neuvonta- ja ohjauspalvelusta Hello Espoo -infossa, jossa työskentelee kaksi hyvinvointialueen sosiaaliohjaajaa. Samoin alkuvaiheen kotoutumispalveluista esimerkiksi työvoiman ulkopuolella olevien maahanmuuttajien osaamisen ja kotoutumisen palvelutarpeen arvioinneista, kotoutumissuunnitelmista sekä palveluohjauksesta.

Yhteistyö palvelujen uudistamisen strategiassa

Palvelujen uudistamisen strategiassa on linjattu kuntien kanssa tehtävästä yhteistyöstä ja sen kehittamisestä. Tavoitteena on yhdistää voimat kuntien ja työllisyysalueiden kanssa tehtävässä ennaltaehkäisevässä työssä. Tehtävän työn tulee sujuvoittaa asiakaspolkuja ja tiivistää yhteistyötä hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen painopisteinä ovat muun muassa lapset ja nuoret, ikäihmisten toimintakyky, työllisyys ja kotoutuminen.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen palvelujen uudistamisen strategiassa vuosille 2026–2029 on asetettu muutoslupaus ensisijaisten palvelujen lisäämisestä lapsille ja nuorille. Tavoitteena on muun muassa vahvistaa lasten, nuorten ja perheiden resilienssiä sekä tarpeita vastaavaa opiskeluhuoltoa. Lisäksi yhteistyön kuntien ja järjestöjen kanssa tulee tiivistyä.

Liite 8: Kustannustehokas palvelujen järjestäminen

Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislaissa määrätään muun muassa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä sekä palvelujen hankkimisesta yksityiseltä palveluntuottajalta.

Ohjaus

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella toteutettiin keväällä 2025 hyvinvointialuestrategian ja palvelustrategian kokonaisarviointi. Kokonaisarvioinnissa käsiteltiin tavoitetta yksityisen palvelutuotannon osuuden lisäämisestä niissä palveluissa, joissa monituottajuus parantaa kustannustehokkuutta ja laatua. Tavoitteen raportoitiin edistyneen kohtalaisesti sekä strategisen tavoitteen kokonaisuudessaan toteutuneen osittain.

Kokonaisarviossa todettiin, että hyvinvointialue on selvittänyt esimerkiksi ikääntyneiden asumispalvelujen kustannusrakennetta oman ja ostetun palvelutuotannon välillä. Tarkastelukaudella tuotantotapa-analyysjä (make-or-buy) ja analyysihin pohjautuvia tuotantotavan muutoksia on ehditty toteuttaa vähäisesti. Lisäksi todettiin, että analyysit tulee toteuttaa palvelu- ja joissain tapauksissa jopa yksikkökohtaisesti. Osassa palveluja yksityisen palvelutuotannon osuutta on kasvatettu maltillisesti, kun taas toisissa hyvinvointialueen omaa tuotantoa on vahvistettu.

Palvelustrategian kokonaisarvioinnin mukaan monituottajamallin perustuminen asiakaslähtöisyyteen, kustannustehokkuuteen ja yhteiskunnallisen vastuun huomioimiseen katsottiin edistyneen suunnitelmien mukaisesti erinomaisin tuloksin. Samalla todettiin, että monituottajamalli edellyttää luottamuksen syntymistä, mikä vie aikaa. Strategian suunta on selvä, yhteistyömallit ovat rakenteilla ja tarkasteluajankohtaan asetetut tavoitteet on saavutettu.

Palvelulinjakohtaisten tavoitteiden kokonaisarvioinnissa todettiin, että hankinta- ja tuotantostrategian tavoitteissa oli edistytty pääosin suunnitelman mukaisesti erinomaisin tuloksin. Kokonaisarviossa todettiin, että hankintastrategia on edelleen melko tuore, joten kaikkia tavoitteita ei ole vielä ennätetty saavuttaa. Toimeenpanossa on kuitenkin edetty pääsääntöisesti suunnitellusti. Hyvinvointialuetasosta tietopohjaa on rakennettu suunnitellusti ja hankinta- ja tuotantotapa-analyysjä tehty kaikilla palvelualueilla. Lisäksi todettiin, että hyvinvointialue on jatkanut monituottajamallin hyödyntämistä. Toimintamalleja ja sopimuskantaa on yhtenäistetty palveluittain ja toimittajasuhteita on kehitetty.

Kokonaisarviossa todettiin asiakaslähtöisten toimintatapojen osalta, että ne on tuotu osaksi hankintojen kuvauksia, soveltuvissa hankinnoissa osaksi loppukäyttäjiä sekä asiakkaitten osallistamista. Samalla todettiin, että asiakkaiden valinnanvapautta ja aktiivista toimijuutta voisi tukea enemmän erilaisilla hankintamalleilla, mutta tämän vieminen seuraavalle tasolle edellyttää palvelujen järjestämistavan pohdintaa palvelualueella. Yhteiskunnallisten tavoitteiden osalta todettiin, että strategia on ohjannut yhteiskunnallisten tavoitteiden viemistä osaksi prosesseja. Mittareiden päivittäminen ajan tasalle ja edelleen kehittäminen vaativat vielä työstöä.

Vuoden 2025 tilinpäätösraportoinnin mukaan vakiintuneeksi tavaksi on muodostunut kustannusten analysointi pääsääntöisesti kaikissa hankinnoissa, ja tuotantotapa-analyysointien laadinta on muodostunut toimintatavaksi isoimmissa hankinnoissa. Nämä tukevat ja ohjaavat päätöksen tekoa. Hyvinvointialue on jatkanut omantuotannon ja ostopalvelujen kustannusten laskentaa ja vertailua. Laskentaa ja vertailua on tehty esimerkiksi lastensuojelun laitoshoidon vuorokausikustannuksista ja vammaisten asumispalvelujen kustannuksista.

Tilinpäätöksessä vuodelta 2025 on lisäksi todettu muun muassa, että aiemman hankintastrategian mukaisesti vuonna 2025 on tiivistetty yhteistyötä yritysten ja järjestöjen kanssa. Esimerkiksi yritysten kanssa on etsitty yhteistyössä parhaita käytäntöjä toteuttaa palveluja kustannustehokkaasti ja vaikuttavasti. Vuonna 2025 toteutettiin kaksi kertaa Hali ry:n ja yritysten kanssa pyöreän pöydän tapahtuma. Yhteistyötä on tiivistetty myös palvelualueiden, hankinnan vastuualueen ja laatuja asiakasturvallisuuspalvelujen välillä kehittämällä edelleen yhteisiä prosesseja liittyen esimerkiksi omavalvontaan sekä palveluntuottajien valvontaan ja ohjaukseen. Hankinnan vastuualue on yhdessä talouspalvelujen kanssa ottanut käyttöön laskuihin lisättävän hankintanumeron, joka mahdollistaa jatkossa tarkemman ostolaskujen analysoinnin ja vahvemman ostojen johtamisen.

Toiminta

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen aluehallitus hyväksyi valtuustokauden 2022–2025 alussa hankintaohjeen. Hankintaohjeessa mainittiin muun muassa se, että hyvinvointialueella vertaillaan ja otetaan käyttöön erilaisia tapoja järjestää palveluja. Hankinnoilla edistetään monituottajamallin vaikuttavaa hyödyntämistä, kustannustehokkuutta ja parempaa laatua. Monituottajamallilla tarkoitetaan sitä, että sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita tuottavat useat eri toimijat kuten hyvinvointialue, yritykset ja järjestöt. Monituottajamallin tulisi mahdollistaa eri tuottajien ja tuotantotapojen avoimen vertailun.

Vuoden 2023 lopulla Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen aluevaltuusto hyväksyi palvelustrategian vuosille 2024–2025, joka sisälsi hankinta- ja tuotantostrategian. Hankinta- ja tuotantostrategiassa on asetettu yhteiset hankintastrategiset tavoitteet kustannustehokkaimmalle tavalle, toimivalle monituottajamallille, asiakaslähtöisille toimintatavoille sekä yhteiskunnallisille tavoitteille.

Hankinta- ja tuotantostrategian yhteiset hankintastrategiset tavoitteet

Kustannustehokkain tapa

1. Tuotantotavan valinta perustuu kaikissa palvelu- ja tarvikehankinnoissa objektiiviseen ja analyttiseen tuotantotapa-analyysiin.
2. Tuotantotapa-analyysin pohjana on luotettava ja kattava kustannusvertailu.
3. Huomioimme tuotantotavan vertailussa ja valinnassa kustannusten lisäksi myös laadun, vaikuttavuuden, riskit ja järjestämisvastuusta syntyvät reunaehdot.
4. Huomioimme hankinnoissa teknologian ja uusien liiketoimintamallien tuomat mahdollisuudet.
5. Tarjoamme tuottajille edellytykset luoda palveluita kustannustehokkaasti. Vaadimme ainoastaan palvelujen toteuttamisen kannalta tarkoituksenmukaisia edellytyksiä palvelutuotannolta. Ymmärrämme kaikkien palvelutuottajilta edellyttämien vaatimusten kustannusvaikutukset.
6. Edellytämme palveluntuottajalta enintään sitä mitä edellytämme omalta palvelutuotannolta. Ymmärrämme jokaisen vaatimuksen kustannusvaikutukset

Toimiva monituottajamalli

7. Hyödynnämme palvelujen järjestämisessä analyysiin pohjautuen oman tuotannon lisäksi muita julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoita.
8. Huomioimme suuret, keskiuuret ja pienet toimijat.
9. Ylläpidämme aktiivista markkinavuoropuhelua.
10. Hyödynnämme markkinoilla olevien toimijoiden erityisosaamista.
11. Hyödynnämme tuottajaverkostoa oman toimintamme kehittämiseen.
12. Tuemme joustavaa ja monipuolista markkinakehitystä vahvistaen tarvittaessa palveluntuottajien toimintaedellytyksiä.
13. Ohjaamme ja valvomme palvelujen laatua tiiviissä yhteistyössä palveluntuottajien kanssa.

Asiakaslähtöiset toimintatavat

14. Huomioimme palveluissa asiakkaiden tai käyttäjien tarpeet ja kokemuksen.
15. Tuemme asiakkaan aktiivista toimijuutta.
16. Vahvistamme asiakkaan valinnanvapautta tarjoamalla vaihtoehtoja ja tietoa päätöksenteon tueksi.
17. Huomioimme hankinnoissa palvelujen saavutettavuus- ja esteettömyysnäkökulmat.
18. Huomioimme hankinnoissa kielelliset näkökulmat.

Yhteiskunnalliset tavoitteet

19. Noudatamme hankinnoissamme eettisiä ja kestävän kehityksen periaatteita.
20. Otamme huomioon hankintojen sosiaaliset näkökohdat.
21. Tarkastelemme hankinnan koko elinkaaren aikaisia ympäristö- ja ilmastovaikutuksia ja minimoimme ne. Laadittava ilmasto-ohjelma ja hiilineutraaliustiekartta ohjaavat hankintoja ja tuotantoa.
22. Toimimme aktiivisesti torjuaksemme ihmiskauppaa ja edistämme talouden vastuullisuutta osana harmaan talouden torjuntatoimia.
23. Huolehdimme riskienhallinnasta, varautumisesta ja toimitusvarmuudesta.
24. Tavoitteidemme saavuttamiseksi teemme tiivistä yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa.

Tarkastuslautakunnan saamien selvitysten mukaan Länsi-Uudellamaalla on hyödynnetty monituottajuuden kustannustehokkuuden ja laadun tunnistamisessa muun muassa markkina- ja tuotantotapa-analyysiä, markkinoiden tuntemista ja tunnistamista sekä laadun vaikuttavuuden seuranta. Tuotantotapa-analyysin avulla selvitetään kannattaako toiminto tai palvelu tuottaa itse vai ostaa joko kokonaan tai osittain ulkopuoliselta toimijalta. Raportoidun perusteella valtuustokaudella 2022–2025 on hankintoihin ja palveluseleihin liittyviä asioita viety aluehallituksen päätettäväksi alle 10 kappaletta. Hyvinvointialueella on aluehallituksen pöytäkirjojen mukaan käsitelty valtuustokauden 2022–2025 aikana kolme tuotantotapa-analyysiä, jotka koskivat suun terveydenhuoltoa, diagnostiikkapalveluita ja tekstiilipalveluita.

Hyvinvointialue on myös tehnyt oman tuotannon ja ostopalvelujen kustannusten laskentaa ja vertailua. Laskentaa ja vertailua on tehty esimerkiksi lastensuojelun laitoshoidon vuorokausikustannuksista ja vammaisten asumispalvelujen kustannuksista. Vuoden 2025 syyskuun Tahti-raportoinnissa on raportoitu ikääntyneiden ympärivuorokautisen palveluasumisen oman tuotannon ja ostopalvelujen välisestä kustannuserosta vuoden 2025 alusta alkaen.

Raportoitujen tietojen mukaan yksityisen palvelutuotannon osuus tuotetuista palveluista ei ole noussut valtuustokauden 2022–2025 aikana. Esimerkiksi vuonna 2023 ostopalvelujen osuus toimintakuluista oli 33,8 prosenttia ja vuoden 2026 alussa 31,2 prosenttia. Ostopalvelut ovat valtuustokauden 2022–2025 aikana hieman vähentyneet, erityisesti vuokratyövoiman osalta. Vuokratyön osuus työvoimasta oli vuoden 2023 alussa 2,7 prosenttia ja vuoden 2025 lopussa 1,7 prosenttia. Länsi-Uudellamaalla on keskitetty työvoimavuokrauksen ostot Seure Henkilöstöpalveluihin taloudellisten ja toiminnallisten syiden vuoksi.

Valtuustokauden 2022–2025 aikana monituottajamallin vaikuttava hyödyntäminen on asetettu yhdeksi keskeiseksi keinoksi pitkän aikavälin talouden tasapainottamista. Vuoden 2023 talousarviossa mainittiin, että monituottajamallia oli tarkoitus käyttää laajasti ja kumppanit tuli valita analyttisesti tietoon perustuen. Samoin vuosien 2024 ja 2025 talousarvioissa mainittiin, että asiakkaiden valinnanvapautta vahvistetaan monituottajamallia hyödyntämällä ja kokonaistaloudellisuus huomioiden. Palvelujen uudistamisen strategiassa 2026–2029 järjestämisen periaatteena on valita kustannusvaikuttavin tapa, jossa tavoitteena on muun muassa tavoitella monituottajamallia, joka hyödyntää hyvinvointialueen, järjestöjen ja yritysten vahvuuksia asiakkaan parhaaksi.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue
Västra Nylands välfärdsområde