Varsinais-Suomen hyvinvointialue
Egentliga Finlands välfärdsområde

Varsinais-Suomen hyvinvointialueen

ARVIOINTIKERTOMUS 2025

Tarkastuslautakunta 7.5.2026

Sisällysluettelo

Sivu

1 Puheenjohtajan tervehdys 3

2 Tarkastuslautakunnan ja ulkoisen tarkastuksen esittely 5

3 Yhteenveto havainnoista ja suosituksista....10

4 Hyvinvointialueen talouden ja tuloksellisuuden arviointi 20

4.1 Hyvinvointialueen tilinpäätös 2025 20
4.2 Talousarvion ja taloussuunnitelman laadinta....22

5 Tavoitteiden toteutuminen 26

5.1 Strategiset tavoitteet....26
5.2 Taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet 29
5.3 Henkilöstötavoitteet 43
5.4 Tytäryhteisöjen tavoitteet....51

6 Tarkastuslautakunnan teemakohtaisten arviointien havainnot....52

6.1 Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen 52
6.2 Vammaispalvelut 69
6.3 Varha-sovellus osana palvelujärjestelmää 90
6.4 Tekoälyn hyödyntäminen Varhassa....96
6.5 Maksumuistutus ja laskujen perintä....107

7 Havaintoja aluehallituksen lausunnosta koskien vuoden 2024 arviointikertomusta....117

8 Lausuntopyyntö aluehallitukselle vuoden 2025 arviointikertomuksesta 122

1 Puheenjohtajan tervehdys

Ihanaa alkavaa kesää sinulle, arviointikertomuksen lukija!

Toivon, että löydät tästä kertomuksesta vastauksia kysymyksiisi, mielenkiintoisia havaintoja Varhan kehityksestä sekä tukea toiminnan kehittämiseen, missä tahansa sitten vaikutatkaan.

Käsissäsi on 3-vuotiaan Varhan toimintaa käsittelevä kattava dokumentti. Myönnän, että tälle arviointikertomukselle tuli mittaa, mutta hyvä niin. Varha tekee merkityksellistä työtä, jotta meidän jokaisen arki olisi sujuvaa, hyvinvoivaa ja turvallista. Tarvitsemme näinä alkuvuosina arvioitua tietoa Varhan rakentamisen tueksi. Toivon, että löydät näitä tietoja juuri tästä dokumentista.

Olemme halunneet panostaa tarkastuslautakunnan kanssa siihen, että arvioinnista saatava tieto hyödyttäisi yhä useampia. Voit tarkastella kertomuksen sanasta sanaan tai sitten voit lukea täältä sinulle tärkeitä nostoja ja yhteenvedon, jotka helpottavat keskeisten asioiden hahmottamista. Tänä vuonna päätimme vahvistaa jatkuvuutta arviointikertomusten välillä kommentoimalla hallituksen vastauksia vuoden 2024 arviointikertomukseen, jonka löydät kohdasta 7.

Nyt on siis käynnissä Varhan toinen valtuustokausi ja keväällä 2025 toimielimiin valittiin uudet edustajat. Onnea kaikille luottamushenkilöille valinnoista! Myös tarkastuslautakuntamme kokoonpano uudistui suurilta osin ja työ käynnistyi intensiivisesti uuden kokoonpanomme voimin.

Mitä olemme sitten vuoden aikana tehneet? Olemme tavanneet laajasti viranhaltijoita ja asiantuntijoita, perehtyneet ajankohtaisiin kysymyksiin, välillä myös julkisuudessa esillä olleisiin, sekä tehneet vierailuja muun muassa Saloon. Olemme keränneet arvokasta, konkreettista ymmärrystä hyvinvointialueen arjesta ja sen haasteista eri tulosalueilta ja valitsemistamme painopisteistä. Arviointijohtajamme Rami kuvasi prosessia osuvasti: ”Ihan kuin värityskuva, jota väritetään kohta kerrallaan ja sitten mosaiikin paloista muodostuu monisävyinen kokonaisuus”, mikä kuvaa mielestäni hyvin työtämme ja arviointikertomuksen rakentumista pala palalta.

Haluan kiittää kaikkia tavalla tai toisella arviointikertomuksen työstämisessä mukana olleita, niin haastatteluihin osallistuneita kuin koko lautakuntaamme. Olen ylpeä siitä, miten lautakuntamme jäsenet ovat esittäneet oivaltavia ja asiantuntevia kysymyksiä, viranhaltijat valmistelleet kokousten välissä kertomusta erittäin sitoutuneesti ja haastattelut ovat olleet avoimia ja keskustelevia. Olemme hakeneet ratkaisuja myös haastavimpiin kysymyksiin ja saaneet kehitystä askeleen verran eteenpäin. Pitkiä ja asiapitoisia kokouksiamme olemme tauottaneet lyhyillä taukojumpilla, ja haluan suositella tätä myös jokaiselle yli tunnin kokouksia kokoustaville!

On ollut ilo ja kunnia saada johtaa tätä joukkoa tänä vuonna! Seuraavan arviointikertomuksen pariin palaamme jälleen vuoden päästä, mutta sillä välin saa olla yhteydessä! Nyt on aika hyödyntää arvioinnista esille noussutta tietoa ja suunnata katseet kohti tulevaa.

Oivaltavia lukuhetkiä!

Aliisa Wahlsten

Aliisa Wahlsten

Tarkastuslautakunnan puheenjohtaja

2 Tarkastuslautakunnan ja ulkoisen tarkastuksen esittely

Tarkastuslautakunnan tehtävät on määritelty hyvinvointialuelaissa ja Varsinais-Suomen hyvinvointialueen hallintosäännössä. Tarkastuslautakunta on aluevaltuuston valitsema poliittinen ja riippumaton toimielin, jonka keskeisenä tehtävänä on arvioida, ovatko aluevaltuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet hyvinvointialueella toteutuneet ja onko konsernin toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Tarkastuslautakunta valmistelee aluevaltuuston päätettävät hallinnon ja talouden tarkastusta koskevat asiat.

Tarkastuslautakunta antaa hyvinvointialuelain mukaisesti aluevaltuustolle vuosittain arviointikertomuksen. Arviointikertomuksessa esitetään tarkastuslautakunnan vuosittaiset arvioinnit ja niiden tulokset painopisteittäin. Kertomuksen arviointeja varten lautakunnan kokouksissa haastatellaan pitkin toimintavuotta eri johtavia viranhaltijoita ja muita asiantuntijoita, joilta saadaan ajantasaista tietoa konsernin toiminnasta.

Kuluvalla valtuustokaudella (2025–2029) Varsinais-Suomen hyvinvointialueen tarkastuslautakuntaan kuuluu kahdeksan varsinaista jäsentä, joista kullakin on henkilökohtainen varajäsen. Aluevaltuusto valitsee lautakunnan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan. Tarkastuslautakunnan toimikausi on neljä vuotta.

Jäsenet varajäsenineen (suluissa) on esitelty alla:

Aliisa Wahlsten, pj (Tatu Vahala)

Paula Achrén, vpj (Minna Hallanheimo)

Merja Nurmio (Kirsi Kauliomäki)

Matti Aalto-Setälä (Valtteri Kankaanpää)

Reima Rantanen (Aada Aho)

Markus Ylis-Junttila (Markku Agge)

Reijo Grönfors (Regina Koskinen)

Anne-Maarit Vehosmaa (Hannes Huhtala)

Kuvassa tarkastuslautakunta ja viranhaltijoita keväällä 2026. Vasemmalta oikealle puheenjohtaja Aliisa Wahlsten, jäsen Reima Rantanen, jäsen Markus Ylis-Junttila, varapuheenjohtaja Paula Achrén, arviointipäällikkö Tero Nieminen, arviointipäällikkö Tuuli Holvitie, jäsen Reijo Grönfors, jäsen Anne-Maarit Vehosmaa, arviointijohtaja Rami Aaltonen, jäsen Merja Nurmio ja jäsen Matti Aalto-Setälä.

Nykyinen tarkastuslautakunta järjesti toimintavuonna 2025 viisi kokousta. Tammikuu, heinäkuu ja elokuu olivat lautakuntatoiminnan lomakuukausia. Tarkastuslautakunta teki kokouksissaan arviointivierailuja ja haastatteli eri toiminnasta vastaavia viranhaltijoita ja muuta henkilökuntaa. Haastatteluissa saatuja tietoja käytettiin arviointikertomuksen kirjoittamiseen.

Syksyn 2025 ja vuoden 2026 kevätkauden kokouksissaan lautakunta haastatteli seuraavia johtavia viranhaltijoita ja muita asiantuntijoita:

Minna Ainasvuori, vastuunalainen tilintarkastaja, BDO Audiator Oy, 4.9.2025, 11.12.2025 ja 23.4.2026
Pirjo Mustonen, johtajaylilääkäri, 9.10.2025
Sari Hietala, vammaispalvelujen johtaja, 9.10.2025
Tuija Skarp, projektikoordinaattori, 13.11.2025
Riitta Ahlqvist, osastonhoitaja, 13.11.2025
Päivi Poijärvi, terveyskeskuslääkäri, 13.11.2025
Auli Tuominen, yksikön esihenkilö, 13.11.2025
Maria Roos, viestintäjohtaja, 13.11.2025
Kalle Hjerppe, kehittämispäällikkö, 11.12.2025
Karoliina Luukkainen, johtava asiantuntija, 11.12.2025
Tapio Järvenpää, ohjelmajohtaja, 11.12.2025
Antto Parpo, strategia- ja integraatiojohtaja, 12.2.2026
Heikki Vähäkuopus, turvallisuus- ja riskienhallintajohtaja, 12.2.2026
Laura Saurama, konsernipalvelujohtaja, 12.3.2026
Mika Viljanen, pelastuspäällikkö, 12.3.2026
Noora Nordberg, henkilöstöjohtaja, 12.3.2026
Tarmo Martikainen, hyvinvointialuejohtaja, katselmointi 24.3.2026
Mikko Pietilä, tulosaluejohtaja, 26.3.2026
Mikko Pakarinen, tulosaluejohtaja, 26.3.2026
Eeva-Sirkku Pöyhönen, tulosaluejohtaja, 26.3.2026
Ville Rajahalme, talousjohtaja, 16.4.2026

Tarkastuslautakunnan työtä tukee Varhan ulkoisen tarkastuksen yksikkö. Yksikkö valmistelee lautakunnan käsiteltäväksi tulevat asiat sekä avustaa lautakuntaa toiminnan ja talouden arviointitehtävässä. Ulkoinen tarkastus huolehtii myös lakisääteisten sidonnaisuusilmoitusten käsittelystä. Yksikköön kuuluu kolme viranhaltijaa: arviointijohtaja Rami Aaltonen (kokouksien esittelijä), arviointipäällikkö Tero Nieminen (kokouksien sihteeri) ja arviointipäällikkö Tuuli Holvitie (kokouksien tekninen sihteeri).

Tarkastuslautakunta ja ulkoinen tarkastus tekevät yhteistyötä muiden hyvinvointialueiden sekä kuntien tarkastuslautakuntien ja tarkastusyksiköiden kanssa.

Ulkoinen tarkastus haastatteli syksyn 2025 ja kevätkauden 2026 aikana seuraavat viranhaltijat ja asiantuntijat:

Anu Parantainen, lasten ja nuorten palvelujen johtaja, Turun kaupunki, 27.10.2025
Karoliina Luukkainen, johtava asiantuntija, 30.10.2025
Sirpa Kuronen, lasten ja nuorten palvelujen integraatiopäällikkö, 4.11.2025
Kalle Hjerppe, kehittämispäällikkö, 9.12.2025 ja 27.1.2026
Sari Hietala, vammaispalvelujohtaja, 25.2.2026 ja 20.4.2026
Marja-Liisa Kuttila, vammaispalvelupäällikkö, 22.1.2026 ja 3.2.2026
Laura Loikkanen, vammaispalvelupäällikkö, 11.2.2026
Sari Pönkä, vammaispalvelupäällikkö, 13.2.2026
Katarina Nakolinna, vammaispalvelupäällikkö, 23.1.2026
Maiju Virmajoki, vammaispalvelupäällikkö, 13.3.2026
Pia Björklöf, osastonhoitaja, 13.3.2026
Niklas Broman, osastonlääkäri, 13.3.2026
Tommi Haapala, controller, 18.3.2026
Henna Luoma, asiakas- ja potilasturvallisuusasiantuntija, 19.3.2026
Anri Niskala, erityisasiantuntija, 7.4.2026
Anna Knifsund, asiantuntijasairaanhoitaja, 9.4.2026
Marjo Marjamäki, asiakaskokemusasiantuntija, 10.4.2026
Nana Kautto, pääluottamusedustaja, 16.4.2026
Anna Heikkilä, IT-suunnittelija, 28.4.2026
Suvi Vainiomäki, avoterveydenhuollon johtaja, 28.4.2026

Lisäksi ulkoinen tarkastus piti syksyn 2025 ja kevään 2026 aikana säännöllisiä HYTE-arviointia koskevia yhteistyöpalavereja Turun kaupungin revisiotoimiston kanssa. Palavereihin osallistuivat Turun revisiotoimistosta kaupunginreviisori Kari Koivuluhta ja tarkastuspäällikkö Heikki Korhonen.

Tarkastuslautakunta apunaan ulkoinen tarkastus kilpailuttaa määräajoin Varhan tilintarkastusyhteisön. Kilpailutus vuosille 2026–2030 toteutettiin vuoden 2025 aikana ja

tilintarkastussopimus tuli voimaan tammikuussa 2026. Varhan tilikausien 2026–2030 tilintarkastusyhteisönä toimii aluevaltuuston päätöksen mukaan BDO Audiator Oy ja vastuunalaisena tilintarkastajana JHT, HT Minna Ainasvuori.

3 Yhteenveto havainnoista ja suosituksista

Tässä osiossa nostetaan esiin arviointien yhteydessä esiin nousseita olennaisimpia havaintoja ja suosituksia. Kattavampi lista havainnoista ja suosituksista löytyy jokaisen osion lopusta.

Havainnot

Organisaation laajuiset havainnot

- Tietojärjestelmähankkeissa on ollut laajasti eri toimintoja koskevia tiedon siirtoon ja raportointiin liittyviä haasteita.
- Tietojärjestelmähankkeiden toteuttamisessa on rajapintoja tietohallinnon, strategisen johtamisen yksikön ja 2M-IT:n välillä. Yksiköiden välinen hierarkia ja resurssointi on osin epäselvää ja päätöksenteon läpinäkyvyys yksiköiden välillä on heikkoa.
- Talouteen ja toimintaan liittyvät tavoitteet ovat keskenään osin ristiriitaisia ja tulkinnanvaraisia.
- Strategisten tavoitteiden toimintaa ohjaava vaikutus on jäänyt paikoitellen epäselväksi.

Talousarvion ja taloussuunnitelman laadinta

- Tarkastuslautakunta pitää ristiriitaisena, että talousarviota on jo valmisteltu muutetun hyvinvointialuelain mukaisesti, vaikka lain muutos ei ole vielä tullut voimaan. Toisaalta on tärkeää, että vaikeidenkin valmisteluasioiden osalta tilannetta on kuitenkin käsitelty hyvinvointialueella avoimesti ja aluevaltuuston suuntaan ennakoivasti.
- Taloudellista onnistumista ei voida pitää varauksettomana, sillä samanaikaisesti palvelujen saatavuudessa ja hoitoon pääsyssä on paikoitellen merkittäviäkin puutteita. Taloudelliset säästöt ovat osittain syntyneet palvelutuotannon kustannuksella, jolloin lakisääteiset velvoitteet palvelun tasosta eivät ole kaikilta osin täyttyneet.
- Tarkastuslautakunta toteaa, että hyvinvointialue ei ole varautunut tilanteeseen, jossa muutettu hyvinvointialuelaki, joka mahdollistaa alijäämän kattamisen pidemmän ajan kuluessa, ei tulisi suunnitellusti voimaan.

Strategiset tavoitteet

- NPS-mittauksella ei saada tietoa annetun asiakaspalautteen taustasyistä ja mittaustapaan liittyy merkittäviä virheriskejä. Asiakaspalautetta kerätään Varhassa myös muilla tavoin, mutta muilla keinoin kerättyä palautetta ei ole huomioitu tavoitteissa.
- Uusien huostaanottojen määrä on raportoitujen tietojen mukaan kasvanut vuonna 2025, mikä viittaa siihen, että huostaanotettujen lasten kokonaismäärän väheneminen johtuu esimerkiksi lasten täysi-ikäistymisestä. Huostaanotettujen lasten kokonaismäärän vähenemiseen liittyvän tavoitteen saavuttaminen ei siten selkeästi kuvaa toiminnan vaikuttavuutta.
- Johdon haastatteluissa ja asiakirjoissa on noussut esille erilaisia merkittäviä toiminnallisia ja strategisia riskejä, joita ovat esimerkiksi kiihtyvä eläköityminen, rahoituslakimuutokset, palkkaharmonisaatio, isot ja kalliit kilpailutukset, sopimusten hinnankorotukset sekä väestön ikääntyminen. Strategiset tavoitteet eivät sisällä lainkaan tavoitteita liittyen näihin tunnistettuihin riskeihin ja niihin varautumiseen. Tarkastuslautakunta korostaa strategista ennakoimista.
- Varhan arvot – arvostavan yhdenvertaisesti, vastuullisen vaikuttavasti, ystävällisesti ammattitaidolla – tai niistä johdetut kärkiohjelmat eivät selkeästi näy strategisissa tavoitteissa.
- Hoitoon pääsyyn liittyvät tavoitteet ovat luonteeltaan lakisääteisten minimivaatimuksien toteutumista tavoittelevia, eivät hoitoprosessin laadukkuuteen ja oikea-aikaisuuteen tähtääviä.
- Hoitoon pääsyyn liittyvissä tavoitteissa on vuonna 2025 pyritty toteumiin, jotka eivät ole lainmukaisia, sillä lainmukaisen hoitotakuun ei ole tavoiteltu toteutuvan 100-prosenttisesti.

Taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet

- Tarkastuslautakunta muistuttaa, että asiakkaan näkökulmasta hoitoon pääsy on vain osa palveluprosessia, jossa tavoitteena on esimerkiksi sairauden tai vamman hoito. Ensikontakti, hoitoon pääsy, palvelutarpeen arviointi sekä mahdolliset jatkohoidot ja toimenpiteet mukaan lukien kuntoutus muodostavat asiakkaalle usein

yksittäisen prosessin. Tämän prosessin aika ja sujuvuus muodostavat asiakkaan näkökulmasta laatukokemuksen, jota pitäisi ohjata myös tavoitteilla.

- Hoitoprosessien kehittämisen yhteydessä on syytä huomioida myös laadunhallinnan ja oikea-aikaisuuden näkökulma. Johdonmukainen kehitystyö ja henkilöstön koulutus laadunhallintaan kehittää myös organisaation hoitoprosesseja. Näillä on tutkimustenkin mukaan suora vaikutus potilasturvallisuuteen, asiakastyytyväisyyteen sekä henkilöstön hyvinvointiin.
- Akuutin jatkohoitoon pääsyn kehittäminen on useamman tulosalueen vastuulla ja sen korjaaminen on koko hyvinvointialueen laajuinen haaste. Asian kanssa on kuitenkin ollut haasteita jo vuosia, jonka perusteella tehdyt toimenpiteet ovat olleet riittämättömiä. Tarkastuslautakunta arvioi lupa- ja valvontaviraston arviot lääkehoidon haasteista, potilasturvallisuuden vaarantumisesta sekä puutteista asiakkaiden toimintakyvyn ylläpitämisestä erittäin vakaviksi.
- Tarkastuslautakunta näkee Akuutin jatkohoitotilanteessa merkittävän riskin sille, että arviointi- ja valvontatahojen tarkastelun painopiste siirtyy yleistasoisesta tavoitteiden ja lainsäädännön toteutumisen arvioinnista kohti yksilöidympää päätöksentekovastuun ja sen oikeudellisten velvoitteiden toteutumisen tarkastelua.

Henkilöstötavoitteet

- Henkilöstöön liittyviä tavoitteita on määrällisesti paljon ja niitä on kirjattu eri ohjausasiakirjoihin ja ohjelmiin, mikä tekee henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta hankalasti hallittavaa ja hahmotettavaa.
- Sairauspoissaolojen kasvun taustasyitä tulee selvittää tarkemmin, jotta asiaan voi kohdistaa toimenpiteitä.
- YT-neuvotteluista huolimatta Varhan kokonaishenkilöstömäärä ei ole vähentynyt. Useimmat YT-neuvotteluihin kutsutut työntekijät on saatu sijoitettua uusiin tehtäviin.
- Yhteisöllisyyden ja turvallisuuden kokemuksessa on vielä kehitettävää. Erityisesti kiusaamista koskevat luvut ovat hälyttäviä. Tietoon tulleista kiusaamistapauksista alle 40 %:a oli johtanut työnantajan puuttumiseen, mikä indikoi, että kiusaamisen vähentämiseen tähtäävien toimien lisäksi myös esihenkilöiden puuttumisvalmiuksiin ja osaamiseen tulee kiinnittää huomiota. Puuttumisaste on huonontunut merkittävästi edellisvuodesta, mikä on huolestuttava signaali.

- Henkilöstöohjelman tavoitteet eivät ole konkretian tasolla sidottuja valtuustotasoisiin tavoitteisiin eikä valtuustotason tavoitteiden toteutumista käytetä henkilöstöohjelman tavoitteiden mittareina. Henkilöstöohjelman tavoitteiden toteutumisella voi kuitenkin olla suotuisia välillisiä vaikutuksia strategisten tavoitteiden toteutumiseen.

Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen Varhassa

- Toiminnan jatkuvuus on kriittisesti riippuvainen yksittäisten asiantuntijoiden osaamisesta. Pitkät poissaolot tai äkilliset henkilöstömuutokset voivat pysäyttää koordinointityön yksittäisissä osa-alueissa, mikä muodostaa merkittävän toiminnallisen riskin.
- Varhan HYTE-kerroin on alempaa keskitasoa verrattuna muihin hyvinvointialueisiin. Vuodesta 2026 alkaen HYTE-kerroin määrää valtaosan HYTE-toiminnan rahoituksesta, minkä vuoksi kertoimen nostaminen tulisi olla sekä toiminnallinen että taloudellinen prioriteetti.
- Lasten ja nuorten hyvinvoinnin haasteet ovat merkittäviä koko Varsinais-Suomessa. Ennaltaehkäisevän työn tulokset näkyvät vasta pitkällä aikavälillä, mikä vaikeuttaa vaikuttavuuden osoittamista lyhyellä aikajänteellä budjettipäätösten tueksi.
- Riskinä on, että mikäli kunnat eivät pysty tasalaatuisesti panostamaan HYTEen, asukkaille voi muodostua eriarvoinen asema Varhan eri alueilla.

Vammaispalvelut

- Vammaispalveluilla on n. 10800 asiakasta. Tarkkaa asiakasmäärää ei saada raportoitua asiakastietojärjestelmästä.
- Uuden vammaispalvelulain soveltaminen on vaatinut paljon tulkintaa, koska aiempaa oikeuskäytäntöä ei ole. Tällä saattaa olla vaikutuksia yksittäistapauksissa vammaisten henkilöiden oikeuksien toteutumiselle.
- Vammaispalvelun palvelupäätösten käsittelyaikojen tavoitetaso 85 % tarkoittaa, että jo tavoitetta asetettaessa oletetaan, että 15 %:a hakemuksista ei ehditä käsittelemään lakisääteisessä ajassa.
- Vammaispalvelun yksikkötasoisille omavalvonnan työohjeille ei ole tällä hetkellä yhtenäistä pohjaa, mikä aiheuttaa sen, että ohjeet eivät ole keskenään yhteneväisiä.

Varha-sovellus osana palvelujärjestelmää

- Käyttäjä- ja asiointimäärät osoittavat, että Varha-sovellus ei ole enää täydentävä asiointikanava, vaan keskeinen osa palvelujärjestelmää.
- Varha-sovellus ei ole MDR:n mukainen lääkinnällinen laite, joten hoitoonohjausta ei voi toteuttaa suoraan sen kautta. Hoitoonohjaus olisi teknisesti mahdollista toteuttaa joko hakemalla sovellukselle lääkinnällisen laitteen sertifikaatti tai integroimalla siihen muita sertifioituja sovelluksia, mutta tällaiset kehitysprojektit edellyttäisivät pitkäjänteisyyttä sekä tarkkaa toiminnallisuuksien ja vastuiden määrittelyä. Hoitoonohjaus sovelluksessa vähentäisi manuaalista työtä ja voisi mahdollistaa muiden sovellusten käytöstä poiston.
- Hoidon tarpeen arvioinnissa ja esitietojen keruussa sovelluksen kautta asiointi on selvästi nopeampaa kuin puhelimitse. Tämä vapauttaa ammattilaisten työaikaa ja tukee resurssien tehokkaampaa kohdentamista. Merkittäviä suoria säästövaikutuksia palvelun nopeutumisella ei kuitenkaan välttämättä ole, sillä henkilöstön ajalliset resurssit kohdentuvat muuhun toimintaan.
- Digitaalisten palvelujen käyttöaste on huomioitu Varhan vuosien 2026–2029 strategian mittareissa ja indikaattoreissa, tehden Varha-sovelluksen käyttöasteesta strategisesti olennaisen indikaattorin.

Tekoälyn hyödyntäminen Varhassa

- Tekoälyn systemaattisen johtamisen puute aiheuttaa riskejä, joista merkittävimpinä voidaan pitää tekoälyn potentiaalin hyödyntämättä jäämistä, osaamisen ja projektinhallinnan katoamista henkilöstön vaihtuvuuden myötä, lakivelvoitteiden vahingossa ja resurssien puutteen vuoksi huomiotta jäämistä sekä tekoälyn integroimatta jäämistä ICT:n kokonaiskuvaan.
- Varhalla ei ole omaa linjaavaa tekoälypolitiikkaa.
- Tekoälyn kehitystyön hallinnointi on vuonna 2025 jäänyt yksittäisille tietohallinnon työntekijöille, joilla ei ole päätösvaltaa tehdä käyttöönottoa tai resursointia koskevia päätöksiä.
- Tulevina vuosina Varhassa investoidaan kasvavissa määrin tekoälyhankkeisiin. Hankkeista ei kuitenkaan ole muodostettu vielä tarkkoja investointi- tai

hankesuunnitelmia. Tekoälykehittämisen tiekartta ja hankkeiden priorisointi edellyttää organisaation laajuista suunnittelua ja keskustelua.

Maksumuistutus ja laskujen perintä

- Varhan laskutukseen, maksumuistutuksiin ja perintään kytkeytyvät haasteet ja nykytila pohjautuvat hyvinvointialueen perustamiseen liittyvään kiireeseen ja alkuvaiheen resurssipulaan.
- Haastattelujen perusteella perintätoimet olisi pitänyt jaksottaa pienempiin kokonaisuuksiin, jolloin mahdollisiin ongelmakohtiin olisi ollut paremmat resurssit reagoida.
- Vaikka tiedottamista tehtiin säännönmukaisesti, katsoo tarkastuslautakunta sen kuitenkin olleen hyvinvointialueen puolelta riittämätöntä ja tässä tapauksessa osittain tehotonta. Viestinnän perussääntö on, että vastuu viestin ymmärrettävyydestä on lähettäjällä eli sen tekijällä.
- Maksumuistutuksiin liittyvä kriisitilanne on varmuudella ollut hyvinvointialueelle monessa mielessä kasvattava ja opettava kokemus. Siitä maksettava hinta on ollut kuitenkin todella kova huomioiden asiaan käytetty valmistelu- ja selvitystyö sekä aiheutunut mainehaitta.

Suositukset

Organisaation laajuiset suositukset

- Suurissa tietojärjestelmähankkeissa tulee kiinnittää jatkossa enemmän huomiota tietojen siirron toteuttamiseen.
- Vastuunjakoa ja resurssointia tietojärjestelmähankkeissa on selkeytettävä. Erityistä huomiota vaativat strategisen johtamisen, tietohallinnon ja 2M-IT:n väliset rajapinnat ja hierarkkiset suhteet, joissa on tunnistettu kehitystarpeita.
- Tarkastuslautakunta suosittelee, että ylätason tavoitteet jalkautetaan kohdentumaan selkeämmin myös operatiivisen työn johtamiseen. Lisäksi suositellaan jatkamaan kehitystyötä tavoitehierarkian selkeyttämiseksi.

Talousarvion ja taloussuunnitelman laadinta

- Riskienhallinnallisesti tulee varautua riittävästi kustannusten nousuun tasopalkkamallin käyttöönoton yhteydessä. Muutoksen ei pidä aiheuttaa yllättäviä ja hallitsemattomia vaikutuksia alueen palvelutuotantoon.
- Avointa valmistelukulttuuria tulee edelleen edistää myös vaikeiden talouteen liittyvien asioiden osalta.

Strategiset tavoitteet

- Tarkastuslautakunta suosittelee hyvinvointialuetta arvioimaan strategisten tavoitteiden mittareiden tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta.
- Tarkastuslautakunta suosittelee myös arvioimaan tarvetta kohdistaa tavoitteita organisaatiossa havaittuihin ydinriskeihin ja korostaa strategisen ennakoimisen tärkeyttä.

Taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet

- Huostaanottoihin liittyvien tietojen raportoinnin käsitteitä tulisi selkeyttää, jotta raportoinneista olisi selvästi eroteltavissa uusien huostaanottojen määrä ja sen kehitys sekä huostaanotettujen lasten kokonaismäärä.
- Sopimushintojen nousuun tulee varautua jo etukäteen ja kilpailutuksissa tulee hyödyntää indeksikorotuksia ja hintakattoja, jolloin kustannusten nousu on hallitumpaa ja ennakoitavampaa. Kilpailutuksissa tulee aina huomioida kustannustehokkaita ja innovatiivisia toteuttamisvaihtoehtoja, mikä edellyttää myös hankintaan liittyvän ajantasaisen osaamisen varmistamista läpi organisaation.
- Mahdollisiin pakollisiin palveluostoihin tulee varautua talousarviossa realistisesti, jotta talouden suunnittelua voidaan tehdä uskottavasti ja pitkäjänteisesti.

Henkilöstötavoitteet

- Varhassa tulee kiinnittää huomiota sekä työpaikkakiusaamiseen että asiakasväkivallan uhkaan ja pyrkiä näiden riskien minimoimiseen. Tietoon tulleisiin kiusaamistapauksiin tulee puuttua matalalla kynnyksellä ja esihenkilöitä tulee kouluttaa ongelmatilanteiden ratkaisuun.

- Eniten tukea tarvitsevat esihenkilöt tulee tehokkaammin ohjata lähijohtamisen koulutuksiin, jotta apu saadaan sinne, missä sitä tarvitaan.
- Ennakoivaan henkilöstösuunnitteluun tulee panostaa riittävästi, erityisesti niissä ammattiryhmissä, joissa sekä eläköityminen että rekrytointihaasteet ovat suurimmat.
- Henkilöstöohjelman tavoitteiden mittareina tulee soveltuvilta osin käyttää strategisten tavoitteiden toteutumista, johon henkilöstöohjelmalla pyritään.

Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen Varhassa

- Tiedonkulkua HYTE-asioissa tulee kehittää toimivilla ja säännöllisillä väylillä aluevaltuustolle. HYTE-jaoston lakkauttamisen jälkeen HYTE-asioiden käsittely aluevaltuustossa on supistunut. Tarkastuslautakunta suosittelee, että HYTE-asioita, kuten tavoitteiden ja mittareiden toteutumista, raportoidaan aluevaltuustolle vähintään kerran vuodessa.
- HYTE-kertoimen edellytykset tulee systemaattisesti huomioida kaikessa strategisessa suunnittelussa ja toiminnassa. Tämä tarkoittaa HYTE-kirjausten sisällyttämistä ohjausasiakirjoihin ja suunnitelmiin, vastuiden ja rakenteiden selkeyttämistä sekä HYTE-työn seurannan ja raportoinnin vahvistamista aluevaltuustolle.
- Lasten ja nuorten HYTE-työn ja sen ennaltaehkäisevän vaikuttavuuden seurannalle tulee kehittää soveltuvat mittarit.
- HYTE-menetelmien vaikuttavuuden ja kustannusvaikuttavuuden arviointia tulee kehittää järjestelmälliseksi osaksi Varhan HYTE-toimintaa. Varhan tulee kehittää menettelytapoja, joilla voidaan tunnistaa vaikuttavimmat menetelmät, seurata niiden käyttöönottoa ja tehdä päätöksiä vähähyötyisistä menetelmistä luopumisesta. Tämä edellyttää sekä tietojärjestelmien kehittämistä että johdon tukea.
- HYTE-tavoitteiden tulee olla kunnilla ja Varhalla keskenään linjassa, sillä hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen niin kunta- kuin hyvinvointialuetasollakin edellyttää yhteistyötä.

Vammaispalvelut

- Jo aloitettujen sairauspoissaolojen vähentämistoimenpiteiden vaikuttavuutta vammaispalveluissa tulee seurata.
- Korjaaviin toimenpiteisiin tulee ryhtyä, jotta kuljetusten rakennemuutos etenee asetetun tavoitteen mukaisesti.
- Hyvinvointialueen sisäistä yhteistyötä tulee kehittää vammaispalvelujen tiedolla johtamisen kehittämiseksi.
- Vammaispalvelujen yksikkötasoisille työohjeille tulee luoda pohja ja työohjeet tulee yhdenmukaistaa.

Varha-sovellus osana palvelujärjestelmää

- Käyttö-, ajansäästö- ja palveluunohjautuvuustietoja tulisi hyödyntää säännöllisesti päätöksenteossa, esimerkiksi resurssisuunnittelussa ja palveluprosessien kehittämisessä. Tietoja tulisi hyödyntää myös sovelluksen kehitystyössä.
- Lääkinnällisen laitteen sertifikaatin hakemisesta tai hakemasta jättämisestä tulisi tehdä kustannusarvioihin ja prosessien kehittämistarpeisiin perustuva linjaus.
- Yhteistyötä hankkeiden ohjaamiseen ja toteuttamiseen osallistuvien yksiköiden välillä tulisi vahvistaa ja vastuunjakokysymyksiä tulisi selkeyttää.
- Sovelluksen kehitystyön johtaminen ja hallinnointi kuuluu strategisen johtamisen tulosalueelle. Sujuvasta yhteistyöstä tietohallinnon kanssa tulee huolehtia.

Tekoälyn hyödyntäminen Varhassa

- Varhassa tulee vahvistaa tekoälyyn liittyvää johtamista nimeämällä selkeät vastuutahot ja varmistamalla heille riittävä päätösvalta toimia ja tehdä päätöksiä. Johtamisen keskiössä tulee olla kokonaiskuvan hallinta, resursoinnin turvaaminen, strateginen ohjaus sekä tekoälyn vaikuttavuuden ja käyttökohteiden systemaattinen arviointi.
- Varhalle tulee luoda oma tekoälypolitiikka, joka sisältää mm. tekoälyyn liittyvät tavoitteet, hankintaperiaatteet, eettiset periaatteet ja lainsäädännön, soveltamisalueet ja rajaukset, johtamisen sekä riskienhallinnan ja valvonnan. Politiikan luomisessa tulee noudattaa yleisiä hyviä käytäntöjä, esimerkiksi valtionhallinnon ohjeistusta.

- Tekoälyhankkeiden riskien minimoiminen vaatii vakiintunutta hankekehitysmallia.
- Tekoälyn rahoituksen suunnittelussa tulisi tulevaisuudessa paremmin huomioida todelliset tulevat kehittämistarpeet ja hankkeet, joiden perusteella muodostuu tekoälykehittämisen investointisuunnitelma. Tämä edellyttää tiedon keräämistä yksiköistä.

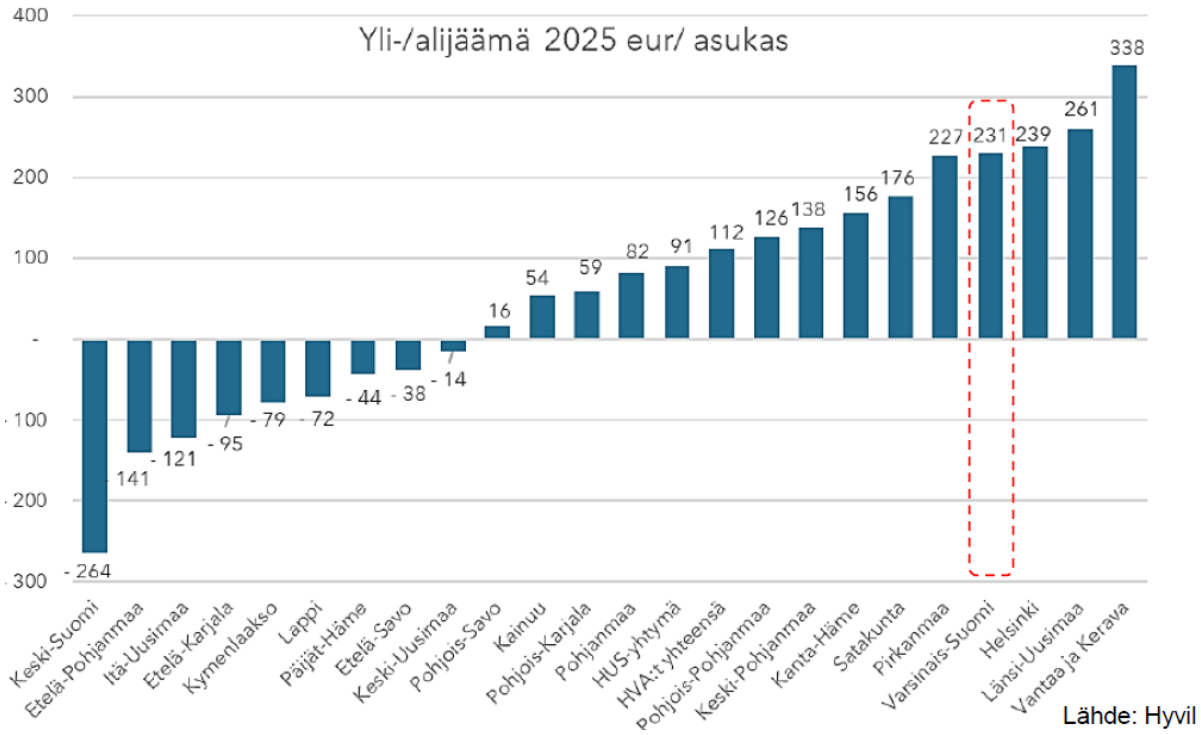
Maksumuistutus ja laskujen perintä

- Jatkossa mahdollisten suurten tietomäärien käsittely ja lähettäminen on jaettava riskienhallinnallisesta näkökulmasta useampaan vaiheeseen. Tämä parantaa hyvinvointialueen kykyä reagoida mahdollisiin ongelmakohtiin nopeammin.
- Tapahtunutta tulee arvioida jälkikäteen myös päivittäisviestinnällisestä ja kriisiviestinnän näkökulmasta. Oleellista on selkeästi tunnistaa organisaation kehittämiskohteet ja toteuttaa riittävät toimenpiteet niiden ratkaisemiseksi.

4 Hyvinvointialueen talouden ja tuloksellisuuden arviointi

4.1 Hyvinvointialueen tilinpäätös 2025

Hyvinvointialueen talous kääntyi selkeästi alijäämäisten vuosien jälkeen positiiviseksi, vuoden 2025 tulos oli 121 miljoonaa euroa ylijäämäinen. Hyvinvointialueen talouden käännettä voidaan pitää merkittävänä, koska tulos parantui edellisvuodesta peräti 240 miljoonaa euroa. Vuoden 2025 talouden suotuisaa virettä ilmentää sekin, että Varhan vuoden 2025 asukaskohtainen ylijäämä 231 eur/asukas oli parhaimpien hyvinvointialueiden joukossa.



Kuva: vuoden 2025 yli- ja alijäämä per asukas hyvinvointialueittain. Lähde: Hyvil

Hyvinvointialueen tuloksen paraneminen johtui seuraavista tekijöistä:

- menojen kasvun hitaus
- toimintatuottojen kasvu
- valtion rahoituksen kasvu

Vuoden 2025 aikana tehtiin merkittäviä talouden tasapainotustoimia. Vaikka henkilöstökulut kasvoivat 4,7 %:a edeltävästä vuodesta pääosin yleissitovien palkankorotusten vuoksi, kokonaisuudessaan kulut kasvoivat vain 1,9 %. Palveluostojen määrä pieneni edellisvuodesta 1,6 % ja ne alittivat alkuperäisen talousarvion 33,29 miljoonaa euroa. Tasapainotustoimenpiteiden ja säästötoimien seurauksena talousarvio alittui usealla tulosalueella.

Taloudellista onnistumista ei voida pitää varauksettomana, sillä samanaikaisesti palvelujen saatavuudessa ja hoitoon pääsyssä on paikoitellen merkittäviäkin puutteita. Taloudelliset säästöt ovat osittain syntyneet palvelutuotannon kustannuksella, jolloin lakisääteiset velvoitteet palvelun tasosta eivät ole kaikilta osin täyttyneet.

Hyvinvointialueen vuoden 2025 tulokseen vaikuttivat osaltaan kertaluontoiset n. 20 miljoonan euron avustustuotot. Valtion rahoitus kasvoi edellisvuodesta 262 miljoonaa euroa ja oli vuonna 2025 yhteensä 2 331 miljoonaa euroa. Jälkikäteistarkistus muodosti rahoituksen kasvusta 130 miljoonaa euroa eli noin puolet.

Vuoden 2025 tilinpäätöksessä kumulatiivisia taseen alijäämiä on yhteensä 138 miljoonaa euroa. Tarkkaa taloudenpitoa on syytä jatkaa tulevinakin vuosina, jotta taseen alijäämät saadaan katettua.

Tuleva tasopalkkamallin käyttöönotto aiheuttaa riskin kustannusten noususta, jos muutos johtaa laaja-alaisesti palkkojen korottumiseen. Tarkastuslautakunta pitää hyvänä, että muutokseen on valmistauduttu muun muassa osallistumalla uuden palkkausjärjestelmän pilotointiin ja lisäämällä palvelussuhdeasioiden resursseja. Tarkastuslautakunta suosittelee riskienhallinnallisesti varautumaan riittävästi kustannusten nousuun tasopalkkamallin käyttöönoton yhteydessä. Muutoksen ei pidä aiheuttaa yllättäviä ja hallitsemattomia vaikutuksia alueen palvelutuotantoon.

Varhan talouteen vaikutti myös vuonna 2025 tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma, joka sisältää sekä toiminnallisia että rakenteellisia muutoksia. Aluehallitus päätti vuoden 2025 tuottavuus- ja taloudellisuusohjelmasta 25.6.2024 § 238 kokouksessaan. Ohjelman tavoitteena oli saavuttaa 81,5 miljoonan euron säästöt vuoden aikana. Toteutunut säästö 87,9 miljoonaa euroa oli selvästi yli tavoitteen, toteumaprosentti oli 107,8 %. Tarkastuslautakunnan näkemyksen perusteella tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman tavoitteiden saavuttaminen kertoo henkilöstön sitoutuneisuuden lisäksi myös siitä, että sen

tavoitteet on kyetty asettamaan realistiselle tasolle. Tarkastuslautakunta suosittelee, että tavoitteiden realistisuus huomioidaan yleiselläkin tasolla riittävästi myös tulevissa valmisteluissa.

Absoluuttisesti suurin säästö saatiin henkilöstön muilla tuottavuusparannuksilla, joita kertyi 18,8 miljoonaa euroa. Tämä summa sisältää myös henkilökunnan ehdottamat säästötoimenpiteet. Tarkastuslautakunta pitää hyvänä, että henkilökunnalta kysyttiin ehdotuksia toteutettaviksi säästöiksi. Tämä on hyvä keino sitouttaa henkilöstöä vaikeiden säästöpäätösten taakse.

4.2 Talousarvion ja taloussuunnitelman laadinta

Hyvinvointialuelain 115 §:n mukaan aluevaltuuston on kunkin vuoden loppuun mennessä hyväksyttävä hyvinvointialueelle seuraavaksi kalenterivuodeksi talousarvio, jossa otetaan huomioon hyvinvointialuekonsernin talouden vastuut ja velvoitteet. Lisäksi aluevaltuuston on samalla hyväksyttävä taloussuunnitelma kolmeksi tai useammaksi vuodeksi, joista ensimmäinen vuosi on talousarviovuosi.

Hyvinvointialueen vuoden 2026 talousarvion laadinnan lähtötilanne oli vaikea. Vuosilta 2023–2024 oli kertynyt taseen alijäämää 259,2 miljoonaa euroa. Hyvinvointialuelain 115 § mukaan vuosilta 2023 ja 2024 syntyneet alijäämät tulisi lain mukaan kattaa vuoden 2026 loppuun mennessä. Vuodelta 2025 oli tiedossa jonkin verran ylijäämäinen tulos, mutta katettavaa alijäämää olisi vuoden 2025 tuloksen huomioimisen jälkeenkin yli 200 miljoonaa euroa. Hyvinvointialueella on toisaalta velvollisuus hoitaa perustuslakiin ja lakiin perustuvat palvelut. Yli 200 miljoonan euron suuruisten sopeutusten tekemistä vuoden 2026 aikana ei voida pitää realistisena perustuslakiin ja lakiin perustuvien palvelujen turvaamisen näkökulmasta. Monien muiden hyvinvointialueiden lailla Varhallakin oli valittavanaan, rikkooko se hyvinvointialuelakia vai järjestämisvastuuta määrittävää lainsäädäntöä talousarviota tehdessään.

Oikeuskansleri antoi 23.4.2025 päätöksen OKV/3069/10/2024, jossa hän otti kantaa hyvinvointialuelain ja järjestämisvastuuta määrittävän lainsäädännön väliseen ristiriitaan. Oikeuskansleri totesi päätöksessään: "Perustuslakiin ja lakiin perustuvia palveluita ei voida jättää lainvastaisella tavalla hoitamatta hyvinvointialueella alijäämän

kattamisvelvoitteen toteuttamiseksi.” Tämä päätös antoi suuntaviivoja hyvinvointialueiden talousarvioiden laatimiseen.

Aluevaltuusto hyväksyi 22.10.2025 Varhan talousarviolle 2026 jatkovalmisteluohjeen, jonka mukaan vuoden 2026 talousarvio tulee laatia siten, että alijäämät ovat katettuna vuoden 2028 loppuun mennessä.

Varha haki lisärahoitusta, jotta alijäämät olisi voitu kattaa vuoden 2026 loppuun mennessä palveluja vaarantamatta. Lisärahoitusta ei kuitenkaan myönnetty. Tämän vuoksi ja aluevaltuuston 22.10.2025 hyväksymän valmistelulinjauksen mukaisesti vuoden 2026 talousarvio ja 2026–2028 taloussuunnitelma laadittiin siten, että alijäämät ovat katettuna vuoden 2028 loppuun mennessä. Aluevaltuusto hyväksyi 3.12.2025 Varhan talousarvion 2026 ja taloussuunnitelman vuosille 2026–2028. Taloussuunnitelman 2026–2028 mukaan alijäämä on katettu vuonna 2028, tällöin ylijäämää olisi 81 miljoonaa eur.

Alijäämien kattamisen lisäajan mahdollistavan hyvinvointialuelain muutoksen on määrä astua voimaan vuoden 2026 kesään mennessä. Varhan talousarvion valmistelun aikana oli voimassa sen hetkinen hyvinvointialuelaki, jonka mukaan alijäämät oli määrä kattaa vuoden 2026 loppuun mennessä. Tarkastuslautakunta pitää ristiriitaisena, että talousarviota on jo valmisteltu muutetun hyvinvointialuelain mukaisesti, vaikka lain muutos ei ole vielä tullut voimaan. Toisaalta on tärkeää, että vaikeidenkin valmisteluasioiden osalta tilannetta on kuitenkin käsitelty hyvinvointialueella avoimesti ja aluevaltuuston suuntaan ennakoivasti. Avointa valmistelukulttuuria tulee edelleen edistää myös vaikeiden talouteen liittyvien asioiden osalta.

Tilintarkastaja esitti tilintarkastuskertomuksessa muistutusta, koska tilikauden 2026 talousarvio ei ole hyvinvointialuelain 115 §:n mukaisesti tasapainossa, kun otetaan huomioon tilikausien 2023 ja 2024 kertynyt alijäämä. Tarkastuslautakunta pyysi kokouksessaan 23.4.2026 § 42 muistutuksen johdosta hyvinvointialuejohtajalta selityksen ja aluehallitukselta lausunnon.

Havainnot

- Tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman säästötavoite ylitettiin vuonna 2025.
- Hyvinvointialueen henkilökunnalta kysyttiin ehdotuksia tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman toteutettaviksi säästöiksi.
- Tarkastuslautakunnan näkemyksen perusteella tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman tavoitteiden saavuttaminen kertoo henkilöstön sitoutuneisuuden lisäksi myös siitä, että sen tavoitteet on kyetty asettamaan realistiselle tasolle.
- On ristiriitaista, että talousarviota on jo valmisteltu muutetun hyvinvointialuelain mukaisesti, vaikka lain muutos ei ole vielä tullut voimaan. Toisaalta on tärkeää, että vaikeidenkin valmisteluasioiden osalta tilannetta on kuitenkin käsitelty hyvinvointialueella avoimesti ja aluevaltuuston suuntaan ennakoivasti.
- Taloudellista onnistumista ei voida pitää varauksettomana, sillä samanaikaisesti palvelujen saatavuudessa ja hoitoon pääsyssä on paikoitellen merkittäviäkin puutteita. Taloudelliset säästöt ovat osittain syntyneet palvelutuotannon kustannuksella, jolloin lakisääteiset velvoitteet palvelun tasosta eivät ole kaikilta osin täyttyneet.
- Tarkastuslautakunta toteaa, että hyvinvointialue ei ole varautunut tilanteeseen, jossa muutettu hyvinvointialuelaki, joka mahdollistaa alijäämän kattamisen pidemmän ajan kuluessa, ei tulisi suunnitellusti voimaan.

Suositukset

- Riskienhallinnallisesti tulee varautua riittävästi kustannusten nousuun tasopalkkamallin käyttöönoton yhteydessä. Muutoksen ei pidä aiheuttaa yllättäviä ja hallitsemattomia vaikutuksia alueen palvelutuotantoon.
- Avointa valmistelukulttuuria tulee edelleen edistää myös vaikeiden talouteen liittyvien asioiden osalta.
- Tavoitteiden realistisuus tulee huomioida yleiselläkin tasolla riittävästi myös tulevissa valmisteluissa.

5 Tavoitteiden toteutuminen

5.1 Strategiset tavoitteet

Vuosi 2025 oli Varhan ensimmäisen strategiakauden viimeinen vuosi. Strategiset tavoitteet on asetettu vuoden 2025 talousarviossa. Tavoitteiden toteuma on esitetty vuoden 2025 tilinpäätöksessä.

MITTARIT JA INDIKAATTORIT	TOTEUMA 2025	TAVOITE 2025	TAVOITE 2030	KOMMENTIT
Asiakastyytyväisyys NPS: suomen tai ruotsin kielellä vastanneet	81 / 77	> 80	> 80	Tilanne säilyi vuoden aikana ennallaan.
Potilaat, joilla perusterveydenhuollon hoitoon pääsy toteutuu 14 vrk:ssa	77 %	> 90 %	100 %	Hoitoon pääsy avosairaanhoidon lääkäri- ja hoitajavastaanotoille jäi alle Varhan tavoitetason.
Potilaat, joilla suun terveydenhuollon hoitoon pääsy toteutuu 4 kk:ssa	89,5 %	> 90 %	100 %	Alle 23-vuotiaiden lakisääteinen hoitoon pääsy 77 % (po. 100 %)
Kiireetöntä erikoissairaanhoitoa yli 6 kk odottaneiden määrä	7,5 %	Määrä puolittuu	0	Tavoite toteutui, sillä vuoden 2024 lopussa osuus oli 20,2 %.
Omatiimimallin kattavuus avosairaanhoidossa	100 %	100 %	100 %	Väestön jaettiin myös omalääkäreille.
75 vuotta täyttäneiden asukkaiden ympärivuorokautisen palveluasumisen peittävyys*	6,26 %	≤ 6,2 %	≤ 5,0 %	Vahvistamaton laskelma.
Lastensuojelun huostaanottojen (sijoitusten) määrä	870	Määrä pienenee/ 0,34 %	Määrä pienenee	Lähtötaso 1/2025 898.
Lastensuojelun asiakkuudet per sosiaalityötekijä	28	30		Määrä on lain mukainen
Mielenterveys- ja päihdepalvelujen ympärivuorokautisen asumisen asiakasmäärä	284	Määrä pienenee 5 %	Määrä pienenee	Määrä pieneni merkittävästi ja palvelurakenteen muutos toteutui.
Pelastustoiminnan pelastetut omaisuusarvot suhteessa uhattuihin omaisuusarvoihin.	93,5 %	Osuus kasvaa	Osuus kasvaa	Osuus ei ole kasvanut, vaihtelu voimakasta.
Pelastustoimen valvontatoimenpiteiden määrä: A1-A6 palotarkastukset	2180	Kasvaa	Kasvaa	Määrä oli aiempia vuosia suurempi mutta jäi jälkeen tavoitteesta ≥2500 kpl.
Varha-sovelluksen käyttäjien määrä, %-osuus Varhan väestöstä	27,6 %	> 30 %	> 60 %	Tavoitteesta jäätiin 2,4 %

Työntekijän halu suositella Varhaa työnantajana ystävälleen *	62 %	≥ 62 %	≥ 70 %	Henkilöstökysely 2025
Sairauspoissaolojen keskimääräinen määrä/työntekijä	5,25 %	≤ 4,8 %	≤ 4,2 %	Poissaolojen määrä on ollut viime vuotta korkeammalla tasolla.
Tutkimuslupien (määrän kasvu ja lupien) kokonaismäärä, terveystieteet *	166	Kasvava	Kasvavat	Vuonna 2024 ennätysmäärä lupia 201 kpl
Tutkimuslupien (määrän kasvu ja lupien) kokonaismäärä, muut tieteenalat *	40	Kasvava	Kasvavat	Vuonna 2024 23 kpl.
Tiikauden yli-/alijäämä *		TA mukainen		

Havainnot

- Ruotsin kielellä vastanneiden asiakastyytyväisyys on NPS-mittauksessa jäänyt hieman alle tavoitetason. Syy ei ole tiedossa. Ruotsinkielisen palvelun saamiseen liittyviä negatiivisia palautteita on tullut haastatteluissa saatujen tietojen mukaan vain vähän.
- NPS-mittauksella ei saada tietoa annetun asiakaspalautteen taustasyistä ja mittaustapaan liittyy merkittäviä virheriskejä. Asiakaspalautetta kerätään Varhassa myös muilla tavoin, mutta muilla keinoin kerättyä palautetta ei ole huomioitu tavoitteissa.
- Omatiimimallin kattavuus avosairaanhoidossa -tavoite on toteutunut suunnitellusti ja väestö on lisäksi saatu jaettua omalääkäreille.
- Lastensuojelun huostaanottoihin liittyvä tavoite on vaikeasti tulkittavissa. Siitä ei yksiselitteisesti käy ilmi, tarkoitetaanko sillä huostaanotettujen lasten kokonaismäärää vai uusien huostaanottojen määrää tarkastelukaudella. Tunnuslukuja raportoidaan eri tavoin eri raporteissa, mikä vaikeuttaa tulkintaa.
- Uusien huostaanottojen määrä on raportoitujen tietojen mukaan kasvanut vuonna 2025, mikä viittaa siihen, että huostaanotettujen lasten kokonaismäärän väheneminen johtuu esimerkiksi lasten täysi-ikäistymisestä. Huostaanotettujen lasten kokonaismäärän vähenemiseen liittyvän tavoitteen saavuttaminen ei siten selkeästi kuvaa toiminnan vaikuttavuutta.
- Varhan konkreettiset keinot vaikuttaa huostaanotettujen kokonaismäärään ovat vähäiset, sillä määrä vähenee vain lasten täysi-ikäistymisen tai huostaanottojen

purkujen kautta. Purkuja tehdään melko vähän. Tarkastuslautakunta nostaa kriittiseksi asiaksi ennaltaehkäisevän työn ja varhaisen vaikuttamisen.

- Johdon haastatteluissa ja asiakirjoissa on noussut esille erilaisia merkittäviä toiminnallisia ja strategisia riskejä, joita ovat esimerkiksi kiihtyvä eläköityminen, rahoituslakimuutokset, palkkaharmonisaatio, isot ja kalliit kilpailutukset, sopimusten hinnankorotukset ja väestön ikääntyminen. Strategiset tavoitteet eivät sisällä lainkaan tavoitteita liittyen näihin tunnistettuihin riskeihin ja niihin varautumiseen. Tarkastuslautakunta korostaa strategista ennakoimista.
- Lastensuojelun asiakkuuksista per työntekijä ei ole luotu ennakoivaa tavoitetta vuodelle 2030.
- Tavoitteiden tietopohja on osin heikko. Tavoitteiden toteumissa käytetään vahvistamattomia laskelmia (kts. 75 vuotta täyttäneiden ympärivuorokautisen palveluasumisen peittävyys) ja mittareina käytettävien toimenpiteiden määristä ei ole ilmoitettu tarkkoja tietoja (kts. pelastustoiminnan pelastetut omaisuusarvot ja valvontatoimenpiteiden määrä).
- Tavoiteluvut on osin jätetty ilmoittamatta tai määrittämättä. Esimerkiksi lastensuojelun huostaanottojen määrällistä tavoitetta ja tutkimuslupiin liittyviä määrällisiä tavoitteita ei ole ilmoitettu. Tavoitteet ovat näiltä osin epätarkkoja.
- Sairauspoissaolojen keskimääräinen määrä per työntekijä on kasvanut ja ylittänyt vuoden 2025 tavoitteen. Sairauspoissaolojen määrän kasvun tarkka syy ei ole johdon haastattelujen mukaan tiedossa. Taustasyyt vaativat vielä lisäselvityksiä.
- Kielellisiä oikeuksia tai strategisena ohjausasiakirjana toiminutta kieliohjelmaa toteutumineen ei ole huomioitu strategisissa tavoitteissa.
- Varhan arvot – arvostavan yhdenvertaisesti, vastuullisen vaikuttavasti, ystävällisesti ammattitaidolla – tai niistä johdetut kärkiohjelmat eivät selkeästi näy strategisissa tavoitteissa.
- Hoitoon pääsyyn liittyvät tavoitteet ovat luonteeltaan lakisääteisten minimivaatimuksien toteutumista tavoittelevia, eivät hoitoprosessin laadukkuuteen ja oikea-aikaisuuteen tähtääviä.
- Hoitoon pääsyyn liittyvissä tavoitteissa on vuonna 2025 pyritty toteumiin, jotka eivät ole lainmukaisia, sillä lainmukaisen hoitotakuun ei ole tavoiteltu toteutuvan 100- prosenttisesti.

Suositukset

- Tarkastuslautakunta suosittelee hyvinvointialuetta arvioimaan strategisten tavoitteiden mittareiden tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta.
- Tarkastuslautakunta suosittelee myös arvioimaan tarvetta kohdistaa tavoitteita organisaatiossa havaittuihin ydinriskeihin ja korostaa strategisen ennakoimisen tärkeyttä.

5.2 Taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet

Hyvinvointialuelain mukaan tarkastuslautakunnan tehtävänä on mm. arvioida, ovatko aluevaltuuston asettamat taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet toteutuneet. Tarkastuslautakunta on arvioinut tavoitteiden toteutumista ja seuraavassa on keskeisimmät nostot havainnoista ja suosituksista.

Taloudelliset tavoitteet

Aluevaltuusto hyväksyi alkuperäisen talousarvion ja -suunnitelman vuosille 2025–2027 kokouksessaan 4.12.2024. Aluevaltuusto päätti talousarviomuutoksista kokouksissaan 26.2.2025 sekä 3.12.2025. Muutokset eivät kuitenkaan tehneet oleellisia muutoksia sitovuustasoihin.

Vuonna 2025 Varsinais-Suomen hyvinvointialueen talous kehittyi selvästi aiempia vuosia parempaan suuntaan. Tilikauden tulos kääntyi ylijäämäiseksi 121 miljoonaan euroon. Alueen ensimmäiset toimintavuodet 2023–2024 ovat olleet hyvin alijäämäisiä, mutta jatkuvan sopeutuksen, tehostamisen sekä rahoituksen kasvun yhteisvaikutuksesta tulos kääntyi viime vuonna positiiviseksi ja parantui edellisvuodesta n. 240 miljoonaa euroa.

Talouden tasapainottaminen perustui tuottavuus- ja taloudellisuusohjelmaan (TUTA), jossa vuoden 2025 sopeutustavoite oli 81,5 miljoonaa euroa. Lopulta sopeutuksia toteutui yhteensä 87,4 miljoonaa euroa.

Taloudellisen kehityksen suotuisa käänne muodostui sekä sopeutustoimista että rahoituksen kasvusta; valtion rahoitus oli vuonna 2025 yhteensä 2 331 miljoonaa euroa. Hyvinvointialueen rahoitus kasvoi 12,7 %:a eli 262,4 miljoonaa euroa vuodesta 2024.

Tilinpäätöksessä arvioidaan edelleen, että alijäämien kattaminen edellyttää sopeutusten jatkamista, ja tavoitteena on alijäämien kattaminen vaiheittain vuoteen 2028 mennessä. Lisäajan hakeminen on mainittu mahdollisuutena lainsäädännön muuttuessa.

Muutettujen talousarvioiden kaikki taloudelliset tavoitteet toteutuivat.

Henkilöstökulut muodostavat merkittävän taloudellisen riskin vuodelle 2026. Tasopalkkaratkaisun kaltaiset palkkausjärjestelmän uudistukset vaikeuttavat tulosalueiden pysymistä budjetoiduissa kustannuksissa. Haasteen taustalla on erityisesti tarve palkkojen harmonisointiin. Lähtötilanteen pirstaleisuus hidastaa sekä hallittua yhtenäistämistä että tehtävien sijoittamista uuteen palkkamalliin.

Havainnot

- Jatkuvasta sopeutuksesta ja tehostamisesta huolimatta hyvinvointialueen rahoituksen kasvulla on ollut euromääräisesti suurin merkitys taloudellisen kehityksen käänteeseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sopeutustarpeiden jatkuvan, vaikka talouden käänne antaakin tilanteeseen kaivattua liikkumavaraa.
- Henkilöstökulut muodostavat merkittävän taloudellisen riskin vuodelle 2026. Tasopalkkaratkaisun kaltaiset palkkausjärjestelmän uudistukset vaikeuttavat tulosalueiden pysymistä budjetoiduissa kustannuksissa.
- Hyvinvointialueen taloussuunnittelu perustuu tällä hetkellä tilanteeseen, joka nojaa tulevaan lakimuutokseen alijäämien kattamisvelvollisuuden pidentämisestä.

Toiminnalliset tavoitteet

Toiminnallisten tavoitteiden toteutumisessa vuosi 2025 sisälsi sekä merkittäviä onnistumisia että osa-alueita, joilla jäätiin asetetuista tavoitetasoista.

Yleisellä tasolla tilinpäätöksen mukaan palvelurakenteen keventämisessä ja hoitoketjujen kehittämisessä edettiin monilla osa-alueilla (mm. ikääntyneiden palveluketjun kehitystyö ja

erikoissairaanhoidon jonopurku), mutta samalla tunnistettiin jatkuvia kehittämistarpeita erityisesti ikääntyneiden potilaiden hoitoketjuissa sekä perusterveydenhuollon hoitoon pääsyssä. Seuraavassa on tulosalueittain käyty läpi tarkastuslautakunnan nostoja toimintakertomuksesta liittyen tulosalueiden tavoitteiden toteutumiseen.

Sote-palvelujen tulosalue

- Avoterveydenhuollon hoitoon pääsy 14 vrk:ssa: toteuma 77 %, tavoite >90 % (tavoite ei toteutunut).
- Suun terveydenhuollon hoitoon pääsy 4 kk:ssa: toteuma 89,5 %, tavoite >90 % (lähellä tavoitetta).
- Hoidon jatkuvuutta (COCI) mittaava COC-indeksiarvo oli lääkärikäyntien osalta 0,35 (tavoite kasvava, lähtötilanne 0,32) ja hoitajakäyntien osalta 0,19 (tavoite kasvava, lähtötilanne 0,20.) Tarkastuslautakunta toivoo, että hoidon jatkuvuuden tavoite olisi sisällöllisesti selkeämmin määritelty, jotta kävisi ilmi millaista hoidon jatkuvuuden prosessia tavoitellaan. Hoidon jatkuvuuden vaikutukset saattavat poiketa merkittävästikin eri palvelualoilla ja näiden osalta tulisi olla enemmän läpinäkyvää raportointia.
- Huostanotettujen lasten kokonaismäärä on laskenut, joskin marginaalisesti. Uusien huostaanottojen määrä on kuitenkin lisääntynyt. Uusia huostaanottoja tehtiin vuonna 2025 127 kun vuonna 2024 niitä tehtiin 122. Tarkastuslautakunta suosittelee huostaanottoihin liittyvien tietojen raportoinnin käsitteiden selkeyttämistä, jolloin raportoinneista olisi selvästi eroteltavissa uusien huostaanottojen määrä ja sen kehitys sekä huostaanotettujen lasten kokonaismäärä. Tarkastuslautakunnan arvion mukaan tähän liittyviä raportointitietoja käsitellään useissa eri lähteissä hieman eri tavoin, joka saattaa aiheuttaa virheitä raporttien tulkinnoissa.

Sote-palveluiden tulosalueella täysin keskeisiin palveluostoihin liittyy edelleen huomattava taloudellinen riski. Yksittäinen kilpailutus voi vaikuttaa ratkaisevasti koko tulosalueen talousarvion toteutumiseen. Koska toimenpiteiden vaikutukset näkyvät viiveellä, uudet ja kalliimmat sopimukset voivat kumota muiden säästötoimien saavuttamat hyödyt. Erityisen suuri taloudellinen riski liittyy vammaisten asumispalvelujen kilpailutukseen.

Ostopalvelukoordinaatio ja huolelliset hankintakriteerit ovat avainasemassa palveluostojen kustannushallinnassa, sillä ne ohjaavat sekä hintoja että työkäytäntöjä. Kilpailutus tuo talouteen ennakoitavuutta. Tämän vuoksi on kriittistä sitouttaa palveluntuottajat kattaviin puitesopimuksiin. Sopimushintojen nousuun tulee joka tapauksessa varautua jo etukäteen ja kilpailutuksissa tulee hyödyntää indeksikorotuksia ja hintakattoja, jolloin kustannusten nousu on hallitumpaa ja ennakoitavampaa. Kilpailutuksissa tulee aina huomioida kustannustehokkaita ja innovatiivisia toteuttamisvaihtoehtoja, mikä edellyttää myös hankintaan liittyvän ajantasaisen osaamisen varmistamista läpi organisaation.

Tyks-sairaalapalvelujen tulosalue

- Valtuustotason tavoitteista ainoa pelkästään TYKS sairaalapalveluihin kohdentuva tavoite eli kiireetöntä erikoissairaanhoitoa odottavien potilaiden määrän puolittuminen saavutettiin. Odottajien suhteellinen osuus putosi vuoden 2024 lopun tasolta 20,2% ollen vastaavasti vuoden 2025 lopussa 7,5%. Määrä on tulosalueen mukaan jatkanut edelleen voimakasta laskuaan ja on heidän arvion mukaan hyvin todennäköistä, että hoitoon pääsy saadaan lain edellyttämälle tasolle vielä kevään 2026 aikana.
- Erityisesti ikääntyneiden potilaiden hoitoketjussa on merkittäviä kehittämistarpeita. Konkreettisesti tämä näkyi mm. vuodeosastojen korkeana kuormitusasteena, siirtoviivepäivien suurena osuutena sekä päivystyksen ajoittain erittäin pahana ruuhkautumisena. Vuoden 2026 talousarviovalmistelussa lisäpanostukset kohdistettiinkin pääosin siirtoviivepäivien vähentämiseen ja jatkohoitoon pääsyyn liittyvään kokonaisuuteen. Yhteistyötä asian ratkaisemiseksi on tehty erityisesti ikääntyneiden palveluiden kanssa.

On huomionarvoista, että asiakkaan näkökulmasta vajaa puolenkin vuoden odotus on pitkä aika, joten toimintaa tulee kehittää edelleen jatkuvasti huomioiden hoitoprosessien kokonaisuus ja niiden kestot. Tulosalue onkin jo todennut haasteen vuodelle 2026 varmistaa, että hoitotakuun saavuttaminen ei jää kertaluonteiseksi onnistumiseksi, vaan muodostuu pysyväksi toimintatavaksi. Tätä kehitystä myös tarkastuslautakunta jää seuraamaan. Tarkastuslautakunta haluaa korostaa hoitoprosessien kehittämisen yhteydessä myös laadunhallinnan ja hoidon oikea-aikaisuuden näkökulmaa.

Johdonmukainen kehitystyö ja henkilöstön koulutus laadunhallintaan kehittää myös organisaation hoitoprosesseja. Näillä on tutkimustenkin mukaan suora vaikutus potilasturvallisuuteen, asiakastyytyväisyyteen sekä henkilöstön hyvinvointiin.

Yleisesti ottaen voidaan todeta sairaalapalveluiden tuottavuuden parantuneen selvästi vuoden 2025 aikana. Useilla palvelualueilla avohoitokäynnit lisääntyivät ja leikkaussalitoimenpiteiden määrä kasvoi merkittävästi. Psykiatriassa sekä hoitopäivät että avohoitokäynnit kasvoivat. Muutos saatiin aikaiseksi säästötavoitteiden ja tiukan kustannuspaineen alla.

Tulosalueella tapahtunut suuri rakenteellinen muutos oli siirtyminen uuteen tulosryhmärakenteeseen. Käytännössä aiemmat 17 tulosryhmää yhdistettiin viideksi tulosryhmäksi. Tavoitteeksi oli tulosalueen toimesta asetettu toiminnallinen synergia, resurssitehokkuuden parantaminen sekä hallinnollisten rajapintojen vähentäminen. Uudistus on ollut tulosalueen sisällä suuri ja sen onnistumisen arviointi voi ajallisesti olla vielä liian aikaista. Havaintojen perusteella useat toimintaa kuvaavat mittarit ovat kuitenkin näyttäneet toiminnan kehittyneen oikeaan suuntaan. Tulosalue on myös tunnistanut tarpeet mm. tiedonkulun varmistamisen kehittämiselle, joka ennakoi toimintamallin käytännön kehittymisen etenemistä.

Toimintakertomuksessa mainitut keskeiset riskit vuodelle 2026 liittyvät

- Hoitotakuun pysyvään toteutumiseen,
- Henkilöstön saatavuuteen ja kuormitukseen,
- Ikääntyneiden hoitoketjun rakenteellisiin pullonkauloihin,
- Investointikyvyn riittävyyteen kasvavan kysynnän tilanteessa

Tarkastuslautakunta nostaa erityiseksi seurannan kohteeksi ikääntyneiden hoitoketjujen rakenteen kehittämisen. Kokonaisuuden kehittäminen kohdistuu Varhan tasolla useampaan tulosalueeseen.

Lupa- ja valvontavirasto on 26.3.2026 määrännyt Varhan huolehtimaan siitä, että potilaat pääsevät viivytyksettä siirtymään jatkohoitoon päivystystarpeen päätyttyä Akuutin päivystystoimipisteissä. Varhan pitää hoitaa asia kuntoon 31.8.2026 mennessä. Lupa- ja valvontaviraston arvion mukaan Varha ei ole riittävästi huolehtinut siitä, että jatkohoitoon

pääsyn ongelmat Tyks Akuutissa vähenevät tai saadaan poistettua. Varha sai vuonna 2025 asiasta huomautuksen valvontaviranomaiselta.

Haastattelujen perusteella hyvinvointialueella on tehty suuri määrä toimenpiteitä, joilla asiaa yritetään ratkaista. Osa toimenpiteistä realisoituu vasta myöhemmin vuoden 2026 aikana, joten lopputulosta ei voi vielä kokonaisuudessaan arvioida. Tarkastuslautakunta jää seuraamaan tilanteen ratkaisemiseksi kohdistettuja toimia ja jatkaa asian arviointia.

Tarkastuslautakunta korostaa myös tiedottamisen ja sisäisen viestinnän lisäämisen tarvetta ja merkitystä päivystyksen ja hoitoketjujen kehittämiseen liittyvässä kokonaisuudessa. Havaintojen perusteella lisäviestinnälle on olemassa selkeä tarve niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Tavoitteena olisi erityisesti parantaa organisaation sisäistä vuorovaikutusta ja edistää kommunikointia matalalla kynnyksellä yli hierarkiarajojen. Lisäksi kriittisessä roolissa ovat potilaan ja asiakkaan hoitoprosessit, joidenka sujuminen edellyttää niiden huolellista tunnistamista, kuvaamista sekä yhtenäisiä ohjeita henkilökunnalle.

Lupa- ja valvontaviraston mukaan jatkohoitopaikkaa odottavien potilaiden asianmukaisen hoidon sekä päivystyksen potilasturvallisuuden kannalta ei ole riittävää, jos tilanne korjaantuu vasta vuoden 2026 loppuun mennessä. Varhaa pyydetään toimittamaan lupa- ja valvontavirastolle 15.9.2026 mennessä selvitys siitä, että potilaiden terveydenhuollon jatkohoitopalveluita on saatavilla asianmukaisesti ja viivytyksettä Tyks Akuutin toimipisteissä jatkohoitoa odottaville potilaille. Tarkastuslautakunta huomauttaa, että asia on useamman tulosalueen vastuulla ja sen korjaaminen on koko hyvinvointialueen laajuinen haaste. Asian kanssa on kuitenkin ollut ongelmia jo vuosia, jonka perusteella tehdyt toimenpiteet ovat olleet riittämättömiä. Tarkastuslautakunta arvioi lupa- ja valvontaviraston arviot lääkehoidon haasteista, potilasturvallisuuden vaarantumisesta sekä puutteista asiakkaiden toimintakyvyn ylläpitämisestä erittäin vakaviksi.

Ikääntyneiden palvelujen tulosalue

Myös ikääntyneiden palvelujen tulosalueen toiminta vuonna 2025 alkoi uudistetulla organisaatiolla. Aluelähtöisestä organisaatiosta siirryttiin palvelulähtöiseen organisaatioon

ja samalla myös hallinnon tasoja vähennettiin. Muutos on vaatinut paljon henkilöstöltä, mutta tulosalueen arvion perusteella hyödyt ovat jo alkaneet tulla esille.

Yli 90 vuorokautta ympärivuorokautista palveluasumispaikkaa odottavia (pois lukien asiakkaasta lähtöisin olevat syyt) ei ole. Iäkkäiden määrään kytkeytyvän palvelutarpeen kasvun myötä tulosalueen kehittämistoimet ovat keskittyneet palvelurakenteen keventämiseen ja palveluiden kohdentamiseen asiakkaille oikea-aikaisesti. Yhteisöllisen asumisen kilpailutuksen myötä yhteisöllisen asumisen peittävyydessä ja asiakasmäärässä ylitettiin asetettu tavoite. Yleisellä tasolla palveluita on jouduttu ostamaan lisää, jotta asiakkaat saavat asumispalvelut lain määrittämässä enimmäisajassa. On huomionarvoista, että jos palveluita joudutaan jatkuvasti ostamaan lisää, tarkoittaa se käytännössä sitä, että oma toiminta ei pysty vastaamaan kysyntään. Tämä tulee huomioida jatkossa siten, että on olemassa selkeä toimintasuunnitelma sille, miten palvelutarpeen kasvuun pystytään vastaamaan suunnitelmallisesti myös jatkossa. Tämä edellyttää läpinäkyvää raportointia sekä ohjaavaa päätöksentekoa tuotanto- ja toteutustavoista.

Vuoden 2026 talousarviossa asiakaspalveluiden ostoihin on varattu lisämääräraha, joka tulosalueen oman arvion perusteella näyttäytyy alhaiselta huomioiden kuluneen tilikauden asiakasmäärän kehitys. Talousarvion laadinnan yhteydessä taloudellisena riskinä on tunnistettu asiakaspalveluostojen talousarvion ylittyminen, mikäli asiakasmäärä nousee palvelutarpeen kasvun myötä ennakkoarvioita suuremmaksi. Tarkastuslautakunta huomauttaa, että mahdollisin pakollisiin palveluostoihin tulee varautua talousarviossa realistisesti, jotta talouden suunnittelua voidaan tehdä uskottavasti ja pitkäjänteisesti.

Kuntouttava arviointitoiminta kotona laajennettiin koko Varhan alueelle ja enimmäkseen asiakkaat ovat arviointijaksolla kotona ennen säännöllisen kotihoidon myöntämistä. Turun osalta kehittämistyö on tässä vielä kesken. Kotona asumisen tukemiseksi on myös aloitettu suunnittelu kotihoidon päivystävän sairaanhoitajamallin laajentamiselle ja kotiutushoitajatoiminnalle yhteistyössä sote-koordinaatiokeskuksen kanssa. Myös kotihoidon yöaikaisen palvelun laajentamisen suunnittelua tehtiin toimintavuonna. Tarkastuslautakunta pitää kehityskohteita tärkeinä, mutta painottaa kehitystyön olevan monilta osin vielä suunnittelun asteella, jolloin asiakasvaikutukset ovat rajalliset tai niitä ei vielä ole. Tarkastuslautakunta jää seuraamaan kehittämistoimenpiteiden toteutusta.

Vuoden 2026 talousarviossa on kuntoutus- ja arviointitoiminnan laajentamiseen varattu myös lisämäärärahaa. Palveluita on tulosalueen mukaan kasvatettu huomattavasti menneen tilikauden aikana, ja tullaan edelleen lisävahvistamaan myös vuonna 2026. Kuntoutus- ja arviointitoiminnan kehittämissuunnitelmat tulevat tarkentumaan aikataulujen ja resurssien osalta kuluvan tilikauden aikana, jolloin voidaan arvioida kohdennetun lisämäärärahan tasoa suhteessa toiminnan laajuuteen. Tarkastuslautakunta pitää näitä panostuksia osaltaan kriittisinä huomioiden jatkohoitopaikkoihin liittyvät haasteet. Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan panostuksia jatkohoitopaikkojen kehittämiseen tulee arvioida myös yhteistyössä muiden tulosalueiden kanssa.

Talousarviossa vuodelle 2025 oli arvioitu riskitasoltaan korkeimmaksi riskiksi ICT-riskit. Tietojärjestelmien toiminnassa on ollut katkoja, mutta riski ei ole kuitenkaan toteutunut arvioidun riskitason mukaisesti. Tietojärjestelmien käyttöönotossa on todentunut työn kuormittavuuden riski, joka on johtunut toisaalta uusien järjestelmien käyttöönotosta, että kirjaamiskäytäntöjen muuttumisesta. On tärkeää, että henkilöstön kouluttamiseen panostetaan ja järjestelmien käytön tukeen resursoidaan riittävästi. On hyvä huomioida, että laajojen ICT-järjestelmien käyttöönottojen aikaan tapahtuvat palvelutuotannon suoritemäärät voivat poiketa merkittävästikin vakiintuneeseen toimintaan verrattuna. Tämä tulee ottaa huomioon arvioitaessa toiminnan kehitystarpeita jatkossa sekä suoritteiden ja toteutumien vertailussa vuosien välillä.

Pelastus- ja ensihoitopalvelujen tulosalue

Myös pelastus- ja ensihoitopalveluiden tulosalueella tapahtui muutoksia vuoden 2025 aikana. Ensihoidon järjestäminen ja oma tuotanto koottiin vuoden alusta lukien samaan tulosaluekokonaisuuteen pelastustoimen rinnalle. Muutoksen synergiahyödyillä ja erityisesti ensihoidon keskitetyn resurssisuunnittelun ja työaikajohtamisen kehittämisellä tavoiteltiin kustannussäästöjä. Tavoitteen saavuttamista tuki käytännön toimeenpanossa muun muassa työvuorosuunnittelun yhtenäistäminen ja ennakoitavuuden parantaminen sekä kysyntäohjatun suunnittelun edistäminen osana koko tulosalueen resurssiohjauksen kehittämistä.

Talouden ja toiminnan osalta suunnittelukehyksen riittävyyteen liittyy tulosalueella huomattavia riskejä (mm. tehtävämäärien vaihtelu, suuronnettomuudet ja

turvallisuustilanteen muutokset), jotka voivat toteutuessaan aiheuttaa olennaisia poikkeamia talousarvion toteumaan.

Vuoden 2025 talousarviossa tulosalueen toiminnallisina tavoitteina painottuivat

- pelastustoiminnan toimintavalmius,
- onnettomuuksien ehkäisy (valvonta ja turvallisuusviestintä)
- ensihoidon tavoittamisajat ja
- palvelutuotannon ohjauksen kehittäminen.

Toimintavalmiusaikatavoitteiden toteutuminen pysyi kokonaisuutena hyvällä tasolla.

Talousarviossa määräaikaisten palotarkastusten (A1–A6) määrällinen tavoite oli 2 500 tarkastusta. Vuonna 2025 määräaikaisia palotarkastuksia tehtiin 2 180 (v. 2024: 1 962). Tältä osin tavoite ei toteutunut.

Turvallisuusviestinnässä talousarvion tavoitteena oli tavoittaa vuosittain 10 % hyvinvointialueen asukkaista ohjauksen, neuvonnan ja turvallisuusviestinnän keinoin. Tarkastuslautakunta nostaa esiin tulosalueellakin hyvin tiedostetun haasteen siitä, miten 10 %:n saadaan sisällytettyä kaikkein kriittisimmät kohderyhmät, joille ohjauksesta ja neuvonnasta olisi eniten hyötyä. Riskinä on, että ne ketkä eniten tarvitsevat ohjausta, jäävät siitä syystä tai toisesta ilman.

Tulosalueen tavoiteasetanta perustuu suurelta osin määrällisiin tavoitteisiin. Tarkastuslautakunta kehottaa tulosaluetta arvioimaan, tulisiko tavoitteiden etenemisen arviointiin lisätä laadullisia mittareita.

Resurssiohjausta kehitettiin koko tulosalueella ja ensihoidossa siirryttiin yhtenäiseen työvuorosuunnittelurytmiin 17.3.2025 alkaen. Operatiivisessa palvelutuotannossa jatkettiin ensihoidon ja pelastustoiminnan yhteisten käytäntöjen yhtenäistämistä. Ensihoidossa kansallisen sähköisen kirjausalustan käyttöönottoa päätettiin jatkaa ja ensimmäinen hoitokertomus kirjattiin uudella järjestelmällä 11.12.2025.

Vuonna 2026 jatkuu pelastustoimen palvelutasopäätöksen (2026–2027) valmistelu sekä ensihoidon palvelutasopäätöstyö. Palvelutasopäätökset luovat tärkeän ohjaavan rungon tulosalueen toiminnalle ja niiden valmisteluun on tärkeää resursoida riittävästi.

Konsernipalvelujen tulosalue

Vuonna 2025 keskeisimmät kehittämishankkeet tulosalueella olivat palveluverkon sekä asiakas- ja potilastietojärjestelmien uudistaminen.

Aluehallitus teki 10.9.2024 päätöksen § 289 Varhan sosiaali- ja terveydenhuollon palveluverkosta 2024-2026. Päätöksen toimeenpano eteni pääosin vuoden 2025 aikana konsernipalveluiden ja tulosalueiden yhteistyönä. Kaikki palveluverkkoon liittyvät toimipistemuutokset eivät tulleet hyväksytyksi lautakunnissa. Osa muutoksista oli investointihankkeita, jotka etenivät investointisuunnitelman puitteissa ja siten siirtyivät tuleville vuosille. Vuoden 2025 aikana käynnistettiin myös seuraavan palveluverkkosuunnitelman laadinta.

Osana strategisen hankinnan kehittämistä saatiin kilpailutusvelkaa purettua kilpailutussuunnitelmien mukaisesti yhteensä 241 miljoonalla eurolla. Tarkastuslautakunta on nostanut kilpailutusvelan yhdeksi huolen aiheekseen jo aiemmissa arviointikertomuksissa, joten se pitää suunnan muutosta tärkeänä.

Tuotantotapa-analyysejä kehitettiin ja ostopalveluiden analyysien osalta kehitettiin edelleen mm. siirtämällä keskeisten palvelukokonaisuuksien hallinta PSOP-järjestelmään, joka mahdollistaa jatkossa nykyistä tarkemman seurannan ja raportoinnin. Myös oman tuotannon yksikkökustannuslaskennan toimintamalli edistyi. Oman tuotannon kustannusten läpivalaisu on tärkeää. Se tukee palveluiden mahdollisissa hankinnoissa, mutta lisäksi se auttaa hyvinvointialuetta kohdistamaan resurssit oikealle tasolle sinne missä sille on tarve.

Perusterveydenhuollon ja sosiaalihuollon tietojärjestelmien käyttöönotto oli toiminnallisesti erittäin kriittinen ja yksi laajimmista kehitystoiminnoista koko alueella. Projektit toteutuivat aikataulussa ja annetussa kustannusraamissa. Tarkastuslautakunta pitää projektivaiheen onnistumista erittäin hyvänä. Tulosalueen mukaan erityisesti kirjaamisen yhdenmukaistaminen aiheutti edelleen haasteita käyttöönoton jälkeen. Tarkastuslautakunta huomauttaa, että vaikka projektihallinnallisesti hanke on edennyt erinomaisesti, tulee suurimmat hyödyt järjestelmästä vasta vakiinnuttamisvaiheen jälkeen. Uudet asiakastietojärjestelmät luovat pohjan koko hyvinvointialueen asiakastiedoille ja on erittäin kriittistä, että tietoa pystytään hyödyntämään järjestelmästä monipuolisesti tarpeiden mukaisesti.

Digipalveluja kehitettiin erityisesti laajentamalla Varha-sovelluksen käyttöä. Uudistus on osa suurempaa asiakasohjauksen kokonaisuutta, johon liittyy puhelinpalvelujen uudistus sekä Varha-sovelluksen käytön laajentaminen. Havaintojen perusteella hyvinvointialueella on sisäistetty, että asiakasohjausta tulee kehittää kokonaisvaltaisesti eri kanavia hyödyntäen.

Vuoden 2025 tavoitteena oli myös kuvata talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit ja määritellä järjestelmähankinta. Työtä edistettiin henkilöstöhallinnossa ja HRM-järjestelmien kilpailutuksiin päästään vuoden 2026 aikana yhteistyöalueen yhteistyönä. Tavoitteena on, että hankinta näiltä osin toteutuisi viimeistään vuonna 2027. Taloushallinnon prosessien ja järjestelmien määrittelytyö siirtyi vuodelle 2026, joten tietojärjestelmäkokonaisuuksia otetaan käyttöön vaiheittain, jota sinällään voidaan pitää monestakin näkökulmasta myös suositeltavana.

Uusien ja laajojen tietojärjestelmien käyttöönottoon tulee varautua riittävin resurssein. Resursointiin tulee pystyä varautumaan riittävästi jo suunnitteluvaiheessa, mikä tulee huomioida myös sisäisesti työjärjestelyissä ja henkilöstösuunnittelussa.

Havainnot

- Lastensuojelun huostaanottoihin liittyviä raportointitietoja käsitellään useissa eri lähteissä hieman eri tavoin, joka saattaa aiheuttaa virheitä raporttien tulkinnoissa.
- Sote-palveluiden tulosalueella täysin keskeisiin palveluostoihin liittyy edelleen huomattava taloudellinen riski.
- Valtuustotason tavoitteista ainoa pelkästään TYKS sairaalapalveluihin kohdentuva tavoite eli kiireetöntä erikoissairaanhoitoa odottavien potilaiden määrän puolittuminen saavutettiin. Määrä on tulosalueen mukaan jatkanut edelleen voimakasta laskuaan ja on heidän arvionsa mukaan hyvin todennäköistä, että hoitoon pääsy saadaan lain edellyttämälle tasolle vielä kevään 2026 aikana.
- Erityisesti ikääntyneiden potilaiden hoitoketjussa on merkittäviä kehittämistarpeita. Konkreettisesti tämä näkyi mm. vuodeosastojen korkeana kuormitusasteena, siirtoviivepäivien suurena osuutena sekä päivystyksen ajoittain erittäin pahana ruuhkautumisena.

- Tarkastuslautakunta nostaa erityiseksi seurannan kohteeksi ikääntyneiden hoitoketjujen rakenteen kehittämisen. Kokonaisuuden kehittäminen kohdistuu Varhan tasolla useampaan tulosalueeseen. Tarkastuslautakunta korostaa kuitenkin tiedottamisen ja sisäisen viestinnän lisäämisen tarvetta ja merkitystä päivystykseen ja hoitoketjujen kehittämiseen liittyvässä kokonaisuudessa.
- Asiakkaan näkökulmasta hoitoon pääsy on vain osa palveluprosessia, jossa tavoitteena on esimerkiksi sairauden tai vamman hoito. Ensikontakti, hoitoon pääsy, palvelutarpeen arviointi sekä mahdolliset jatkohoidot ja toimenpiteet mukaan lukien kuntoutus muodostavat asiakkaalle usein yksittäisen prosessin. Tämän prosessin aika ja sujuvuus muodostavat asiakkaan näkökulmasta laatukokemuksen, jota pitäisi ohjata myös tavoitteilla.
- Hoitoprosessien kehittämisen yhteydessä tulee huomioida myös laadunhallinnan ja oikea-aikaisuuden näkökulma. Johdonmukainen kehitystyö ja henkilöstön koulutus laadunhallintaan kehittää myös organisaation hoitoprosesseja. Näillä on tutkimustenkin mukaan suora vaikutus potilasturvallisuuteen, asiakastyytyväisyyteen sekä henkilöstön hyvinvointiin.
- Lupa- ja valvontavirasto on 26.3.2026 määrännyt Varhan huolehtimaan siitä, että potilaat pääsevät viivytyksettä siirtymään jatkohoitoon päivystystarpeen päätyttyä Akuutin päivystystoimipisteissä. Varhan pitää hoitaa asia kuntoon 31.8.2026 mennessä. Lupa- ja valvontaviraston arvion mukaan Varha ei ole riittävästi huolehtinut siitä, että jatkohoitoon pääsyn ongelmat Tyks Akuutissa vähenevät tai saadaan poistettua. Varha sai vuonna 2025 asiasta huomautuksen valvontaviranomaiselta.
- Akuutin jatkohoitoon pääsyn kehittäminen on useamman tulosalueen vastuulla ja sen korjaaminen on koko hyvinvointialueen laajuinen haaste. Asian kanssa on kuitenkin ollut haasteita jo vuosia, jonka perusteella tehdyt toimenpiteet ovat olleet riittämättömiä. Tarkastuslautakunta arvioi lupa- ja valvontaviraston arviot lääkehoidon haasteista, potilasturvallisuuden vaarantumisesta sekä puutteista asiakkaiden toimintakyvyn ylläpitämisestä erittäin vakaviksi.
- Tarkastuslautakunta näkee Akuutin jatkohoitotilanteessa merkittävän riskin sille, että arviointi- ja valvontatahojen tarkastelun painopiste siirtyy yleistasoisesta tavoitteiden ja lainsäädännön toteutumisen arvioinnista kohti yksilöidympää

päätöksentekovastuun ja sen oikeudellisten velvoitteiden toteutumisen tarkastelua.

- Yli 90 vuorokautta ympärivuorokautista palveluasumispaikkaa odottavia, pois lukien asiakkaasta lähtöisin olevat syyt, ei ole.
- Tarkastuslautakunta pitää ikääntyvien palveluiden kehityskohteita tärkeinä, mutta painottaa kehitystyön olevan monilta osin vielä suunnittelun asteella, jolloin asiakasvaikutukset ovat rajalliset tai niitä ei vielä ole.
- Pelastus- ja ensihoitopalvelun tulosalueen toimintavalmiusaikatavoitteiden toteutuminen pysyi kokonaisuutena hyvällä tasolla.
- Oman tuotannon kustannusten läpivalaisu on tärkeää. Se tukee palveluiden mahdollisissa hankinnoissa, mutta lisäksi se auttaa hyvinvointialuetta kohdistamaan resurssit oikealle tasolle sinne missä sille on tarve.
- Vaikka projektihallinnallisesti asiakas- ja potilastietojärjestelmien vaihtohanke on edennyt erinomaisesti, tulee suurimmat hyödyt järjestelmästä vasta vakiinnuttamisvaiheen jälkeen. Uudet asiakastietojärjestelmät luovat pohjan koko hyvinvointialueen asiakastiedoille ja on erittäin kriittistä, että tietoa pystytään hyödyntämään järjestelmästä monipuolisesti tarpeiden mukaisesti.
- Havaintojen perusteella hyvinvointialueella on sisäistetty, että asiakasohjausta tulee kehittää kokonaisvaltaisesti eri kanavia hyödyntäen.
- Kilpailutusvelan kattamiseksi kokonaan ollaan menossa oikeaan suuntaan ja tarkastuslautakunnan tietojen mukaan kilpailutusvelka saataisiin katettua kokonaan lähitulevaisuudessa.

Suositukset

- Huostaanottoihin liittyvien tietojen raportoinnin käsitteitä tulisi selkeyttää, jotta raportoinneista olisi selvästi eroteltavissa uusien huostaanottojen määrä ja sen kehitys sekä huostaanotettujen lasten kokonaismäärä.
- Sopimushintojen nousuun tulee joka tapauksessa varautua jo etukäteen ja kilpailutuksissa tulee hyödyntää indeksikorotuksia ja hintakattoja, jolloin kustannusten nousu on hallitumpaa ja ennakoitavampaa. Kilpailutuksissa tulee aina huomioida kustannustehokkaita ja innovatiivisia toteuttamisvaihtoehtoja,

mikä edellyttää myös hankintaan liittyvän ajantasaisen osaamisen varmistamista läpi organisaation.

- Hyvinvointialueen tulee viestiä aktiivisesti ja avoimesti Akuutin jatkohoitopaikkojen kehittämisen tilanteesta. Hyvinvointialueen tulee varmistaa, että henkilöstöllä on turvalliset ja avoimet kanavat tuoda esiin ajankohtainen tilannekuva ja oma näkemyksensä kehittämistarpeisiin. Tarvittaessa palautetta tulee voida antaa myös anonyymisti.
- Ikääntyneiden hoitoketjujen rakenteen kehittämisessä on olemassa selkeä tarve lisäviestinnälle niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Tavoitteena olisi erityisesti parantaa organisaation sisäistä vuorovaikutusta ja edistää kommunikointia matalalla kynnyksellä yli hierarkiarajojen.
- Lisäksi kriittisessä roolissa hoito- ja palveluketjujen kehittämisessä ovat potilaan ja asiakkaan hoitoprosessit, joiden sujuminen edellyttää niiden huolellista tunnistamista, kuvaamista sekä yhtenäisiä ohjeita henkilökunnalle. Tarkastuslautakunta suosittelee hyvinvointialuetta varmistamaan, että prosessit ja toimintamallit ovat kuvattu ja toimintatavoista viestitään riittävästi organisaation sisällä.
- Jos ikääntyvien palveluasumisessa palveluita joudutaan jatkuvasti ostamaan lisää, tarkoittaa se käytännössä sitä, että oma toiminta ei pysty vastaamaan kysyntään. Tämä tulee huomioida jatkossa siten, että on olemassa selkeä toimintasuunnitelma sille, miten palvelutarpeen kasvuun pystytään vastaamaan suunnitelmallisesti myös jatkossa. Tämä edellyttää läpinäkyvää raportointia sekä ohjaavaa päätöksentekoa tuotanto- ja toteutustavoista.
- Mahdollisiin pakollisiin palveluostoihin tulee varautua talousarviossa realistisesti, jotta talouden suunnittelua voidaan tehdä uskottavasti ja pitkäjänteisesti.
- Pelastus- ja ensihoitopalvelun tulosalueen tavoitteiden asettaminen perustuu suurelta osin määrällisiin tavoitteisiin. Tarkastuslautakunta kehottaa tulosaluetta arvioimaan, tulisiko tavoitteiden etenemisen arviointiin lisätä laadullisia mittareita.
- Uusien ja laajojen tietojärjestelmien käyttöönottoon tulee varautua riittävin resurssein. Resursointiin tulee pystyä varautumaan riittävästi jo suunnitteluvaiheessa, mikä tulee huomioida myös sisäisesti.

5.3 Henkilöstötavoitteet

Varhan henkilöstöä koskevat strategiset tavoitteet ovat Varhan yleisen strategian alaisia ja ne on asetettu vuoden 2025 talousarviossa. Vuoden 2025 lopulla julkaistiin operatiivista toimintaa ohjaava uusi henkilöstöohjelma vuosille 2026–2029, jossa linjataan keskeiset operatiiviset tavoitteet ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Henkilöstöohjelma on osa vuonna 2023 asetettua Ammattilaisten arvostama -kärkiohjelmaa, jolla on erilliset tavoitteet. Näiden alle sijoittuu laaja määrä erilaisia henkilöstöhallinnollisia ohjelmia ja suunnitelmia.

Kuva: Strategisten henkilöstötavoitteiden alaiset ohjelmat ja hankkeet. Lähde: Henkilöstöohjelma 2026–2029.

Uudessa henkilöstöohjelmassa määritetään tavoitteet, joilla pyritään valtuustotason strategisten henkilöstötavoitteiden toteuttamiseen. Valtuustotasoisten strategisten henkilöstötavoitteiden mittareina käytetään edelleen sairauspoissaolojen määrää sekä ammattilaisten halukkuutta suositella Varhaa työnantajana. Henkilöstöohjelman tavoitteet liittyvät

- toimiviin työyhteisöihin
- työn arvokkuuden tunnistamiseen
- yhdenvertaiseen tiedonsaantiin
- osallistavuuteen
- esihenkilötyöhön ja johtamiseen sekä
- työympäristön psyykkiseen turvallisuuteen.

Tarkastuslautakunta huomauttaa, että henkilöstöohjelman tavoitteet eivät ole konkretian tasolla selkeästi sidottuja valtuustotasoisiin tavoitteisiin eikä valtuustotason tavoitteiden toteutumista - sairauspoissaolojen määrää ja suositteluhalukkuutta - myöskään käytetä soveltuvilta osin henkilöstöohjelman tavoitteiden mittareina, vaikka tämä olisi tarkoituksenmukaista. Ohjelman tavoitteilla voi kuitenkin olla välillistä suotuisaa vaikutusta strategisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Ammattilaisten arvostama -kärkiohjelman tavoitteet liittyvät työntekijäkokemukseen ja sitoutumiseen, työkulttuurin kehittämiseen, osaamiseen ja tutkimukseen sekä työhyvinvointiin. Kärkiohjelmassa strategiset tavoitteet on huomioitu konkreettisemmin, sillä mittareina käytetään suositteluhalukkuutta ja sairauspoissaolojen määrää. Tarkastuslautakunta huomauttaa, että erilaisia henkilöstöön liittyviä tavoitteita on määrällisesti sangen paljon, ne ovat sisällöllisesti osittain päällekkäisiä ja niitä on kirjattu useisiin eri ohjausasiakirjoihin ja ohjelmiin, mikä tekee henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta hankalasti hallittavan ja hahmotettavan.

Vuoden 2025 lopulla valtuustotason strategiset tavoitteet eivät olleet toteutuneet henkilöstötavoitteiden osalta, vaikkakin suositteluhalukkuuden toteuma oli lähellä tavoitetta, alittaen sen vain 2 prosentilla. Suositteluhalukkuuden tavoite oli 62 % tai enemmän ja toteuma 60 %, sairauspoissaolojen tavoite oli 4,8 % tai vähemmän ja toteuma 5,28 %. Työntekijöiden halu suositella Varhaa työnantajana -tavoitetta voidaan pitää hyvin maltillisena, sillä sen toteutuessakin Varhaa jättäisi suosittelematta noin 8000 työntekijää, eli noin kolmannes henkilöstöstä.

Mittari	Tilanne 2024	Tavoite 2025	Tavoite 2030	Perustelu	Tilanne 31.12.2025
Työntekijän halu suositella Varhaa työnantajana ystävälleen*	51	≥ 62 %	≥ 70 %	Työntekijäkokemus on Ammattilaisten arvostama –tavoitteen keskeinen indikaattori. Luku raportoidaan henkilöstökyselyn kyllä-vastausten perusteella.	60 %
Sairauspoissaolojen keskimääräinen määrä/työntekijä	4,99 %	≤ 4,8 %	≤ 4,2 %	Työhyvinvoinnin indikaattori ja merkittävä kustannusten aiheuttaja.	5,28 %

Kuva: strategisten henkilöstötavoitteiden vuosikohtaiset tavoitteet ja toteuma vuoden 2025 lopulla. Lähde: henkilöstöjohtajan haastattelumateriaali.

Varhassa käytiin vuonna 2025 jatkuvia yhteistoimintaneuvotteluja. Näistä huolimatta työntekijöiden kokonaismäärä on noussut hieman edellisvuodesta, sillä uusien rekrytointien lisäksi suurin osa yhteistoimintaneuvottelujen piiriin otetuista työntekijöistä

työllistettiin organisaation sisällä uusiin tehtäviin. Varhan henkilöstömäärä oli vuoden 2025 lopussa 23 668, mikä on 175 henkilöä enemmän kuin edellisenä vuonna. Vakinaisen henkilöstön osuus nousi hieman, 80,6 %:sta 81,2 %:iin, mikä kertoo maltillisesta palvelussuhteiden vakiintumisesta.

Vuokratyövoiman käyttö väheni vuonna 2025 edelleen merkittävästi: kustannukset laskivat 40,5 miljoonasta eurosta 32,3 miljoonaan euroon, eli noin 20 %. Kehitystä voidaan pitää myönteisenä niin taloudellisesta kuin henkilöstöjohtamisen näkökulmastakin, sillä oman varahenkilöstön ensisijainen käyttö tukee eheää palveluprosessia, yhteisöllisyyttä ja osaamisen kertymistä. Henkilöstökulut ylittivät palkkakulujen osalta edellisen vuoden tason ollen 1 351 miljoonaa euroa, johtuen isoilta osin palkkakustannusten yleiskorotuksista, mutta alittivat kuitenkin muutetun talousarvion noin 11,4 miljoonalla eurolla.

Varhan haluttavuus työnantajana kehittyi myönteisesti vuonna 2025. Avoinna olleista tehtävistä noin 90 % saatiin täytettyä, kun vastaava osuus vuonna 2024 oli 85 %. Hakemuksia saatiin selvästi aiempaa enemmän: keskimäärin 14 hakemusta avointa tehtävää kohden, kun vuonna 2024 vastaava luku oli noin yhdeksän. Varhassa oli kuitenkin voimassa osittainen rekrytointikielto vuonna 2025, mikä vähensi avoimien paikkojen kokonaismäärää ja on todennäköisesti lisännyt kilpailua avoimista paikoista. Lisäksi yleinen heikentynyt työllisyystilanne on todennäköisesti vaikuttanut hakuasteeseen.

Suositteluhalukkuus parantui vuonna 2025 ja henkilöstökyselyn mukaan 60 % henkilöstöstä suosittelisi Varhaa työnantajana. Tuloksen myötä Varha on saavuttanut valtakunnallisen vertailutason. Sellaisen henkilöstön määrä, joka ei suosittelisi Varhaa työnantajana, on kuitenkin suuri: 40 %. Suositteluhalukkuuden lisääminen on strategisten tavoitteiden toteutumisen näkökulmasta olennainen prioriteetti.

Henkilöstön omaehtoinen vaihtuvuusprosentti laski edellisvuoden 4,2 %:sta 3,1 %:iin, mikä kertoo henkilöstön pysyvyyden vahvistumisesta. Henkilöstökertomuksessa ehdotetaan syyksi, että Varhan toiminnan vakiintuminen on selkeyttänyt henkilöstön tehtäväkuvia ja vastuita, mikä vähentää irtisanoutumista. Kehitys on myönteistä, mutta on hyvä huomioida, että vaihtuvuuden lasku saattaa osittain selittyä heikentyneellä työmarkkinatilanteella eikä yksinomaan Varhan vetovoimatekijöiden paranemisella ja toiminnan vakiinnuttamisella.

Varhan henkilöstö on keskimäärin nuorempaa kuin hyvinvointialalla yleisesti, mutta lähivuosien eläköitymisennuste on huomattava erityisesti hoitohenkilöstön, lähihoitajien ja sairaanhoitajien osalta. Eläköitymisen tahdin ennustetaan kiihtyvän tulevina vuosina ja

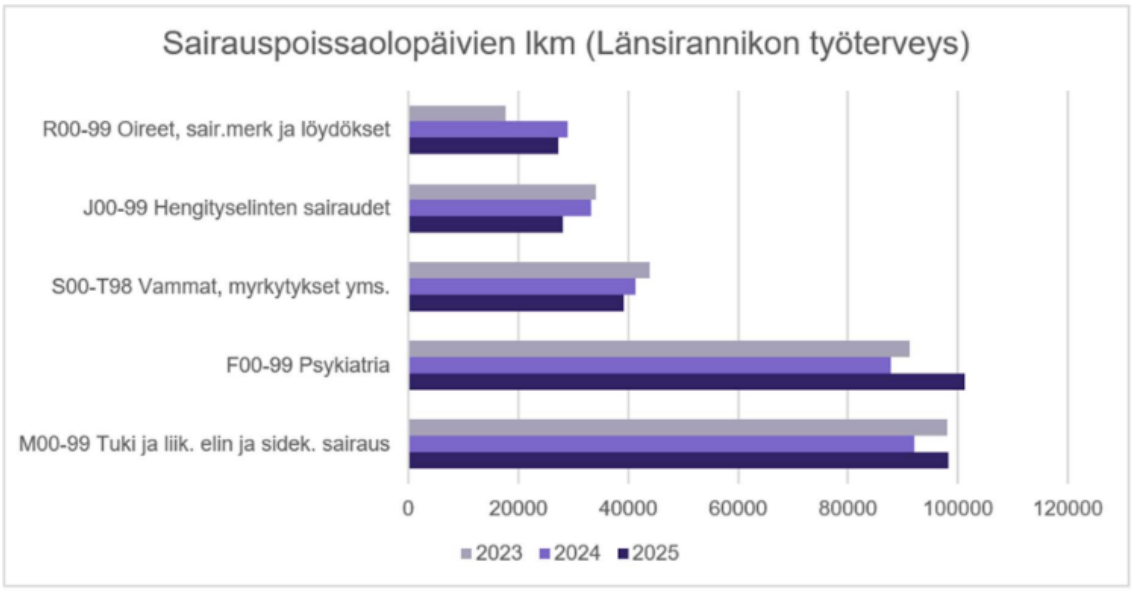
lähivuosien ennuste on Varhalle huomattava haaste. Viiden vuoden aikavälillä huoltohenkilöstöstä eläköityy jopa yli neljännes ja hallintohenkilöstöstä yli viidennes. Suhteellisesti eniten eläköityy huoltohenkilöstöä, mutta lukumäärällisesti eniten hoitohenkilöstöä. Eläköitymiseen liittyvien haasteiden ratkaisu edellyttää ennakoivaa henkilöstösuunnittelua ja työnantajahaluttavuuden kehittämistä.

Ammattiryhmät	2026	2027	2028	2029	2030	3v ennuste henkilöstöstä	5v ennuste henkilöstöstä
Hoitohenkilöstö	570	274	333	319	349	8 %	12 %
Hallintohenkilöstö	116	55	47	58	60	14 %	21 %
Sosiaalihuollon henkilöstö	96	59	51	46	44	10 %	14 %
Huoltohenkilöstö	80	48	53	50	49	17 %	26 %
Lääkärit	109	28	24	26	28	7 %	10 %
Akateemiset	32	24	24	21	19	7 %	10 %
Pelastustoimen henkilöstö	12	14	13	16	14	8 %	14 %
Yhteensä	**1015**	**502**	**545**	**536**	**563**	**9 %**	**13 %**

Kuva: eläköityvien ennuste ammattiryhmittäin vuosina 2026 – 2030.

Henkilöstön saatavuudessa on samanlaisia haasteita kuin aiempinakin vuosina. Saatavuus on haasteellista erityisesti reuna-alueilla ja saaristossa. Saatavuus vaihtelee myös ammattiryhmittäin. Esimerkiksi sosiaalityöntekijöistä, psykologeista, terveyskeskuslääkäreistä, psykiatrian erikoislääkäreistä ja kotihoidon lähihoitajista on pulaa. Henkilöstön saatavuuteen ei ole haastattelujen perusteella vain yhtä ratkaisua, mutta saatavuutta voi edistää pitovoimatekijöillä, rekrytoinnin kehittämisellä, digitaalisilla ratkaisuilla, työnjakokysymyksillä, vuokratyön käytön optimoinnilla ja monikulttuurisen henkilöstön rekrytoinnilla.

Henkilöstön sairauspoissaolojen osalta myönteinen kehitys on kääntynyt. Sairauspoissaoloprosentti nousi 4,99 prosentista 5,28 prosenttiin, kun se vuonna 2024 oli ensimmäistä kertaa laskenut alle viiden prosentin. Tarkastuslautakunta pitää kehitystä huolestuttavana. Erityisesti mielenterveyden syistä johtuvat sairauspoissaolot nousivat ensimmäistä kertaa suurimmaksi diagnoosiryhmäksi 27,3 % osuudella. Sairauspoissaolopäivät per henkilö kasvoivat hieman vuonna 2025 ja olivat 19 päivää per henkilö.



Kuva: sairauspoissaolopäivien lukumäärä tyypeittäin vuosina 2023–2025. Lähde: Henkilöstökertomus 2025.

Kevan alustavassa vertailussa Varha sijoittui tarkasteluvuonna sairauspoissaolojen määrässä hyvinvointialuevertailun häntäpäähän, kolmanneksi heikoimmalle sijalle. Sairauspoissaolojen kasvun syy ei ole johdon haastattelujen mukaan selkeästi tiedossa. Sairauspoissaolojen määrä on strategisesti merkittävä mittari, jonka heikkeneminen on huolestuttavaa. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että sairauspoissaolojen kasvuun reagoidaan riittävin ja kohdennetuin toimenpitein, ja että vuoden 2025 aikana käynnistettyä työkykyjohtamisen kehittämistyötä jatketaan johdonmukaisesti.

Varhan henkilöstön kokemassa yhteisöllisyydessä, turvallisuudessa ja työpanoksen arvostuksessa on edelleen kehitettävää. Itsensä varhalaiseksi kokevien osuus on pysynyt matalana. Organisaation maantieteellinen ja organisatorinen jakautuminen saattaa haastattelujen perusteella vaikuttaa varhalaiseksi identifiointiin; henkilöstö saattaa varhalaisuuden sijaan identifioitua esimerkiksi tyksiläiseksi tai työpaikkansa mukaan. Tarkastuslautakunta huomauttaa, että identifioituminen esimerkiksi tyksiläiseksi ei välttämättä ole ristiriidassa organisaation kanssa identifioitumisen kanssa, ja identifioituminen työyksikön mukaan voi edesauttaa työyhteisöjen yhteishenkeä.

Henkilöstöpulssikyselyn tulokset osoittavat, että vain reilu neljännes henkilöstöstä kokee saavansa työstä riittävästi tunnustusta ja arvostusta. Edelleen liian moni työntekijä kokee syrjintää, kiusaamista tai henkistä väkivaltaa työyhteisössään; noin 12 %:a kyselyn

vastaajista oli kokenut kiusaamista vuoden sisällä, eli lähes 3000 työntekijää. Tarkastuslautakunta kiinnitti huomiota kiusaamiseen jo vuoden 2024 arviointikertomuksessaan ja suositteli siihen puuttumiseen liittyvää osaamisen vahvistamista.

Vuonna 2025 kiusaamistapauksista 61 %:a oli saatettu esihenkilön tietoon. Tarkastuslautakunta pitää huolestuttavana, että työnantaja oli ryhtynyt kiusaamisilmoitusten perusteella toimenpiteisiin vain 36 %:ssa tapauksista. Puuttumisaste on edelleen heikentynyt vuodesta 2024, jolloin tilanteeseen oli puututtu hieman yli puolessa tapauksista. Matala puuttumisaste voi viitata siihen, ettei kiusaamistapauksia osata työyhteisöissä selvittää tai ettei tapauksia oteta vakavasti. Toisaalta tarkastuslautakunta huomioi, että työnantajan toimenpiteisiin ryhtymisen prosenttiosuus perustuu kiusattujen subjektiiviseen kokemukseen ja havaintoihin, eikä välttämättä täysin luotettavasti kuvaa todellista puuttumisastetta.

Lähiesihenkilötyö on edelleen vuonna 2025 tunnistettu vahvuus läpi organisaation, mutta esihenkilöiden ajankäytöllinen läsnäolo sekä palautteen antaminen nousivat keskeisiksi kehittämiskohteiksi vuonna 2025. Haastatteluissa saatujen tietojen mukaan esihenkilöiden osaamisen taso on myös vaihteleva. Esihenkilöiden työtä ja osaamista tuetaan Varhassa esimerkiksi erilaisin esihenkilökoulutuksin, mutta saatujen tietojen mukaan tuki ei usein tavoita sitä kaikkein kipeimmin tarvitsevia esihenkilöitä. Tukea tarvitsevia ja uransa alkuvaiheessa olevia esihenkilöitä tulisi havaintojen perusteella tukea entistä enemmän, sillä hyvällä esihenkilötyöllä on vaikutusta yksikön työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen.

Varhan HaiPro-haittatapahtumajärjestelmään kirjattiin vuonna 2025 kaikkiaan 9 966 työturvallisuusilmoitusta. Näistä työtapaturmia koski kaikkiaan 1 358 ilmoitusta, joista kolme neljäsosaa sattui työpaikalla. Työtapaturmia kirjattiin kuitenkin aiempaa vähemmän. Tapaturma- tai väkivaltatilanteita koski 5 779 ilmoitusta, ja yleisin vaaratyyppi oli uhka tai väkivalta 53 % osuudella. Läheltä piti -ilmoitusten määrä kasvoi 16 % ja kehitysehdotusten määrä peräti 56 % edellisestä vuodesta.

Tarkastuslautakunta pitää HaiPro-ilmoitusten määrän kasvua lähtökohtaisesti myönteisenä merkkinä siitä, että turvallisuuskulttuuri ja ilmoituskynnys ovat kehittyneet oikeaan suuntaan. Väkivallan ja uhkatilanteiden suuri osuus ilmoituksista on kuitenkin hälyttävä signaali. Työn turvallisuuteen tulee edelleen kiinnittää huomiota niin henkilöstöhallinnollisin

keinoin kuin operatiivisen työn prosessien kehittämisenkin keinoin. Henkilöstöltä saatuja kehitysehdotuksia tulee mahdollisuuksien mukaan pyrkiä hyödyntämään.

Havainnot

- Henkilöstöön liittyviä tavoitteita on määrällisesti paljon ja niitä on kirjattu eri ohjausasiakirjoihin ja ohjelmiin, mikä tekee henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta hankalasti hallittavaa ja hahmotettavaa.
- Esihenkilöiden koulutusohjelmat eivät tällä hetkellä tavoita niitä esihenkilöitä, joiden osaamisessa on eniten parantamisen varaa. Koulutuksiin hakeutuvat aktiiviset kouluttautujat, joilla on riittävästi aikaa hakeutua koulutuksiin, eivät välttämättä ne, joiden työ on kuormittuneinta ja joiden osaamisessa on puutteita. Varhan esihenkilökoulutukset eivät ole pakollisia esihenkilötyössä toimiville.
- Henkilöstöpulssikyselystä ja johdon haastatteluista saatujen tietojen mukaan Varhan työnantajakuva on selkeä kehittämiskohde.
- YT-neuvotteluista huolimatta Varhan kokonaishenkilöstömäärä ei ole vähentynyt. Useimmat YT-neuvotteluihin kutsutut työntekijät on saatu sijoitettua uusiin tehtäviin.
- Yhteisöllisyyden ja turvallisuuden kokemuksissa on vielä kehitettävää. Erityisesti kiusaamista koskevat luvut ovat hälyttäviä. Tietoon tulleista kiusaamistapauksista alle 40 % oli johtanut työnantajan puuttumiseen, mikä indikoi, että kiusaamisen vähentämiseen tähtäävien toimien lisäksi myös esihenkilöiden puuttumisvalmiuksiin ja osaamiseen tulee kiinnittää huomiota. Puuttumisaste on huonontunut merkittävästi edellisvuodesta, mikä on huolestuttava signaali.
- Henkilöstöohjelman tavoitteet eivät ole konkretian tasolla sidottuja valtuustotasoisiin tavoitteisiin eikä valtuustotason tavoitteiden toteutumista käytetä henkilöstöohjelman tavoitteiden mittareina. Henkilöstöohjelman tavoitteiden toteutumisella voi kuitenkin olla suotuisia välillisiä vaikutuksia strategisten tavoitteiden toteutumiseen.
- Jatkuva muutos ja resurssien puute voi kuormittaa henkilöstöä ja esihenkilöitä.
- Varhalla on muihin hyvinvointialueisiin verrattuna heikot henkilöstöetuudet, mikä saattaa vaikuttaa suositteluhalukkuuteen.
- Suositteluhalukkuus on kasvanut vuodesta 2024, mikä on positiivinen signaali.

- Suositteluhalukkuuden tavoitetta vuodelle 2030 (70%) ei voi pitää kunnianhimoisena.
- Sairauspoissaolojen kasvun taustasyistä ei johdon haastattelujen mukaan ollut tarkkaa tietoa.

Suositukset

- Sairauspoissaolojen kasvuun tulee vastata sekä strategisen työkykyjohtamisen vahvistamisella että toimivilla prosesseilla ja esihenkilöiden tukemisella.
- Sairauspoissaolojen kasvun taustasyitä tulee selvittää tarkemmin, jotta asiaan voi kohdistaa toimenpiteitä.
- Sairauspoissaolojen vähentämiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen on hyvä pyrkiä vastaamaan osallistamalla henkilöstöä laadulliseen kehittämiseen ja autonomiseen työsuunnitteluun.
- Rekrytointi-ilmoituksissa tulee panostaa tehtävän konkreettisen sisällön avaamiseen, ja esihenkilötöiden rekrytoinneissa tulisi tarkastella soveltuvuutta ja esihenkilötaitoja osana rekrytointia kokonaisuutena.
- Varhassa tulee kiinnittää huomiota sekä työpaikkakiusaamiseen että asiakasväkivallan uhkaan ja pyrkiä näiden riskien minimoimiseen. Tietoon tulleisiin kiusaamistapauksiin tulee puuttua matalalla kynnyksellä ja esihenkilöitä tulee kouluttaa ongelmatilanteiden ratkaisuun.
- Eniten tukea tarvitsevat esihenkilöt tulee tehokkaammin ohjata lähijohtamisen koulutuksiin, jotta apu saadaan sinne, missä sitä tarvitaan.
- Esihenkilöiden työn tueksi tulee ottaa käyttöön uusia keinoja; esimerkiksi lähijohtajien välinen mentorointi voisi auttaa uusia ja tukea tarvitsevia esihenkilöitä työn haltuunotossa. Varhassa käytössä oleva mentorointiohjelma ei ole tällä hetkellä suunnattu esihenkilöille, vaan aloitteleville työntekijöille, mutta sillä on potentiaalia myös esihenkilötyön tukemiseen, erityisesti osana perehdytystä.
- Esihenkilöiden perehdytykseen tulee kuulua esihenkilötyön koulutusosuuksia.

- Ennakoivaan henkilöstösuunnitteluun tulee panostaa riittävästi, erityisesti niissä ammattiryhmissä, joissa sekä eläköityminen että rekrytointihaasteet ovat suurimmat.
- Henkilöstöohjelman tavoitteiden mittareina tulee soveltuvilta osin käyttää strategisten tavoitteiden toteutumista, johon henkilöstöohjelmalla pyritään.

5.4 Tytäryhteisöjen tavoitteet

Tilinpäätöksen mukaan aluevaltuusto asetti tytäryhteisöille toiminnan ja talouden tavoitteet vuoden 2025 talousarvion yhteydessä, ja tavoitteiden toteutumisesta raportoitiin konserniohjauksen piirissä. Tytäryhteisöjen osalta tilinpäätöksessä kuvataan tavoitteiden toteutuneen seuraavasti:

Myllykoti Oy: asetetut tavoitteet (mm. toiminnan kannattavuus, palveluhinnat/hoivapäivähinnan kilpailukyky, laaturaportointi) arvioitiin toteutuneiksi.

Länsirannikon Työterveys Oy: tavoitteet (mm. kannattavuus, palveluhintojen pysyminen, palvelutarpeen ennakointi, vaikuttavan työterveyshuollon kehittäminen) arvioitiin toteutuneiksi.

Kaarea Oy (tytäryhtiö 20.5.2025 alkaen): tavoitteet (mm. kannattavuus, tuottavuusmittaristo ja keittiöverkkoselvitys/toimenpiteet) arvioitiin toteutuneiksi.

Lisäksi tilinpäätöksessä todetaan, että osakkuusyhtiöille asetettiin tavoitteita erillisessä prosessissa, ja esimerkiksi Varhan ICT-sidosyksikkö 2M-IT Oy:n palveluiden kustannustehokkuutta koskeva ulkopuolinen vertailu oli käynnissä (lopullinen raportti ei ollut vielä valmis maaliskuun alkuun 2026 mennessä).

Kokonaisuutena tytäryhteisöjen merkityksen konsernin taloudelliseen asemaan todetaan olevan rajallinen, ja konsernin talouskehitys kytkeytyy ensisijaisesti hyvinvointialueen omaan talouden tasapainottamiseen.

6 Tarkastuslautakunnan teemakohtaisten arviointien havainnot

6.1 Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen Varhassa

Lyhyesti

Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen (HYTE) on hyvinvointialueiden ja kuntien yhteistyössä toteuttama lakisääteinen tehtävä, jonka tavoitteena on parantaa väestön hyvinvointia, kaventaa terveyseroja ja hillitä pitkän aikavälin hoitokustannuksia. Toiminta on Varhassa strategisen johdon yksikön alaisuudessa, ja sen koordinoinnista vastaa pieni HYTE-yksikkö. Toiminta on poikkihallinnollista eikä koordinoivalla yksiköllä ole toimeenpanovaltaa. Varhassa haasteina ovat niukat resurssit, organisaation siiloutuneisuus ja yksikön toiminnan haavoittuvuus. Vuoden 2026 alusta HYTEn rahoituspohjaa muuttaa nk. HYTE-kerroin, mikä vahvistaa valtion taloudellista ohjausta ja korostaa johtamisen suunnitelmallisuuden sekä yhteistyön merkitystä. Varhan HYTE-kerroin on kansallisesti mitattuna alempaa keskitasoa. HYTE-kerroin kasvattaa Varhan HYTE-toiminnan rahoituspohjaa.

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen arviointi on tärkeä ja säännöllinen osa hyvinvointialueen toiminnan arviointia. Varhan tarkastuslautakunta on käsitellyt HYTE-teemaa viimeksi vuoden 2023 arviointikertomuksessaan, jolloin teemana oli katsaus alueelliseen hyvinvoinnin tilanteeseen. Varhan HYTE-toiminta ja sen koordinointi jäi toiminnan alkuvaiheessa arvioinnin ulkopuolelle.

Tämä arviointi keskittyy HYTEn koordinointiin ja rahoitukseen Varhassa sekä sidosryhmäyhteistyöhön, nostaen erityisesti esille lasten ja nuorten hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen. Arviointia varten tehtiin yhteistyötä Turun kaupungin revisiotoimiston sekä viiden valikoidun varsinaissuomalaisen kunnan HYTE-vastaavien kanssa, joilta kerättiin palautetta haastatteluilla sekä kyselyllä. Kunnat valittiin niiden toisistaan poikkeavan maantieteellisen sijainnin, väestörakenteen ja koon perusteella.

HYTE on keskeinen osa hyvinvointialueiden lakisääteistä tehtävää ja yksi merkittävimmistä keinoista vaikuttaa väestön hyvinvointiin, terveyserojen kaventumiseen sekä pitkän aikavälin kustannuskehitykseen. Ennaltaehkäisevällä työllä pyritään

vähentämään korjaavien sosiaali- ja terveyspalvelujen tarvetta ja tukemaan asukkaiden mahdollisuuksia hyvään arkeen. Varhan yhtenä strategisena hankkeena vuonna 2025 oli HYTE-ohjelma, joka sisältää HYTE-toimintamallien käyttöönoton, HYTE-indikaattorit ja -rahoituksen, järjestöyhteistyön ja avustamisen, uuden hyvinvointisuunnitelman valmistelun, yhdyspintatyön ja yhteistyörakenteet, hyvinvointisuunnitelman toimeenpanon ja osallisuussuunnitelman toimeenpanon. Näistä valtaosa toteutui suunnitellusti vuonna 2025. Q4 aikana vain HYTE-indikaattoreiden ja rahoituksen sekä yhdyspintatyön ja yhteistyörakenteiden osa-alueet olivat vielä kesken.

Varha vastaa hyvinvoinnin ja terveyden edistämisestä siltä osin kuin tehtävä kytkeytyy hyvinvointialueen lakisääteisiin tehtäviin sekä palveluja koskevaan yhteistyöhön. HYTE-työ toteutuu Varhassa tiiviissä yhteistyössä kuntien, järjestöjen ja muiden alueellisten toimijoiden kanssa, ja sen vaikuttavuus edellyttää selkeitä rakenteita, toimivaa johtamista ja yhteistä tilannekuvaa.

Keskeiset HYTE-toimintaa säätelevät lait

- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (612/2021)
- Terveydenhuoltolaki (1326/2010)
- Sosiaalihuoltolaki (1301/2014)
- Alkoholilaki (1102/2017)
- Tupakkalaki (549/2016)
- Laki ehkäisevästä päihdetyöstä (523/2015)
- Lastensuojelulaki (417/2007)
- Oppilas- ja opiskelijahuoltolaki (1287/2013)
- Laki hyvinvointialueiden rahoituksesta (617/2021)
- Laki hyvinvointialueista (611/2021)
- Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta (980/2012)
- Tasa-arvolaki (609/1986)
- Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014)
- Potilaslaki (785/1992)

HYTE-toiminnan rakenteet ja johtaminen Varhassa

Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen on Varhassa organisoitu strategisen johdon yksikön alle. HYTE-työn luonne on koko hyvinvointialueen läpäisevää ja poikkihallinnollista, sillä HYTE-johtaminen ylittää yksittäisten palvelualueiden rajat ja kytkeytyy suoraan alueelliseen strategiseen ohjaukseen. Strategiatasoinen keskeisin HYTE-johtamisen asiakirja on lakisääteinen alueellinen hyvinvointisuunnitelma, joka määrittää painopisteet, tavoitteet ja pitkän aikavälin HYTE-työn suunnan koko valtuustokaudelle.

Hyvinvointisuunnitelma perustuu Varhan strategiaan sekä tilasto- ja tutkimustietoon, ja se on laadittu hyvin tiiviissä yhteistyössä kuntien ja muiden alueellisten toimijoiden kanssa. Hyvinvointisuunnitelma toimii keskeisenä HYTE-työtä ohjaavana asiakirjana ja sovittaa yhteen useita muita strategisia ja toiminnallisia suunnitelmia. Sen merkitys korostuu erityisesti poikkihallinnollisen yhteistyön ja pitkäjänteisen kehittämisen näkökulmasta.

Varhan alueellisen hyvinvointisuunnitelman 2023-2025 painopisteet olivat mielen hyvinvointi, osallisuus, fyysinen kunto, terveelliset elintavat ja arjen ja lähisuhteiden turvallisuus. Hyvinvointisuunnitelman 2026–2029 painopisteet ovat väestön hyvinvoinnin ja terveyden parantaminen, hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen sekä arjen ja lähisuhteiden turvallisuuden lisääminen. Asiakirjan keskeinen muutos on painopisteiden yhdistäminen laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Uudessa suunnitelmassa tavoitteet on lisäksi selkeämmin jaettu eri väestötyyppien (kuten vanhukset, työikäiset ja lapset) välille. Uudessa suunnitelmassa on korostettu myös vaikuttavuutta ja seurantaa.

Ennen vuotta 2025 HYTEn edistämistä poliittisella tasolla koordinoi Varhan hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen jaosto. Vuoden 2025 keväällä päivitetyssä hallintosäännössä HYTE-jaosto on poistunut, ja lakisääteinen vastuu hyvinvoinnin ja terveyden edistämisestä on keskitetty aluehallitukselle. Tämä selkeyttää vastuusuhteita, mutta samalla kaventaa HYTE-asioiden suoraa poliittista käsittelyfoorumia. Aiemmin HYTE-jaosto toimi merkittävänä linkkinä valtuustoryhmiin.

Organisointi, vastuut ja resurssit

Toiminnan operatiivisesta koordinoinnista vastaa Varhan HYTE-yksikkö, jota johtaa johtava asiantuntija. Yksikkö ei tuota HYTE-palveluja vaan kehittää, koordinoi ja tuottaa asiantuntijapalveluja. Yksikkö johtaa ja koordinoi toimintaa ilman varsinaista päätös- tai toimeenpanovaltaa. Asiakastyö ja konkreettinen palvelujen toteutus tapahtuvat palvelutuotannon tulosalueilla, joiden kanssa HYTE-yksikkö neuvottelee tavoitteista, toimintamalleista ja resursoinnista. Yksikön toiminnan luonne on vahvasti asiantuntijavetoinen ja perustuu kansalliseen ohjaukseen, lainsäädäntöön ja tutkimusnäyttöön.

Varhan HYTE-yksikön tehtäväkenttä on laaja ja kattaa muun muassa:

- elintapaohjauksen ja elintapoihin liittyvän ennaltaehkäisyn
- mielen hyvinvoinnin edistämisen
- ehkäisevän päihdetyön
- väkivallan ehkäisyn
- osallisuuden ja järjestöyhteistyön koordinoinnin

HYTE-toiminnan koordinointi Varhassa sijoittuu strategisen johdon yksikön alle. HYTE-yksikkö vastaa kehittämisestä, koordinoinnista ja yhteensovittamisesta, mutta ei varsinaisesta asiakastyöstä, joka kuuluu palvelutuotannolle. Työnjako on periaatteellisesti selkeä, mutta käytännössä se edellyttää tiivistä yhteistyötä ja yhteistä ymmärrystä tavoitteista. Riskejä ovat ristiriidat tavoitteissa, resurssien käytössä ja päätöksenteossa.

Varhan organisaatiorakenne on edelleen osin siilomainen, mikä lisää osaoptimoinnin riskiä ja asettaa haasteita poikkihallinnolliselle hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työlle. Aluehallituksen ja aluevaltuuston roolit HYTE-työn strategisessa ohjauksessa ovat keskeisiä. Koska vuoden 2025 alussa lakkautettu HYTE-jaosto ei enää tuota tietoa suoraan aluevaltuustolle, tiedon siirtyminen on aiempaa haavoittuvampaa. Vuonna 2025 HYTE-asioita käsiteltiin esimerkiksi aluevaltuustossa vain kerran hyvinvointisuunnitelman hyväksymisen muodossa. Lisäksi HYTE-asioita on sivuttu aluevaltuuston hyväksymässä talousarviossa.

HYTE-yksikön resursointi oli vuonna 2025 haastavaa ja henkilöresurssit olivat niukat suhteessa toiminnan laajuuteen ja vastuullisuuteen. Yksikössä työskentelee vain yksi asiantuntija kutakin HYTE:n keskeistä osa-aluetta kohden (elintapaohjaus, mielen hyvinvoinnin edistäminen, ehkäisevä päihdetyö ja väkivallan ehkäisy). Varahenkilöjärjestelmää ei ole, ja yhteistoimintaneuvotteluista johtuneet henkilöstövähennykset sekä eläköitymisten korvaamatta jättäminen ovat entisestään lisänneet toiminnan haavoittuvuutta, toiminnan jatkuvuuden ollen vahvasti sidoksissa yksittäisten asiantuntijoiden osaamiseen. Osa-alueet ovat sisällöllisesti ja lainsäädännöllisesti niin yksityiskohtaisia, että varahenkilöjärjestelyt ovat käytännössä mahdottomia. Tämä tekee toiminnasta altista olosuhteista johtuville keskeytymisille.

Varha panostaa HYTEen

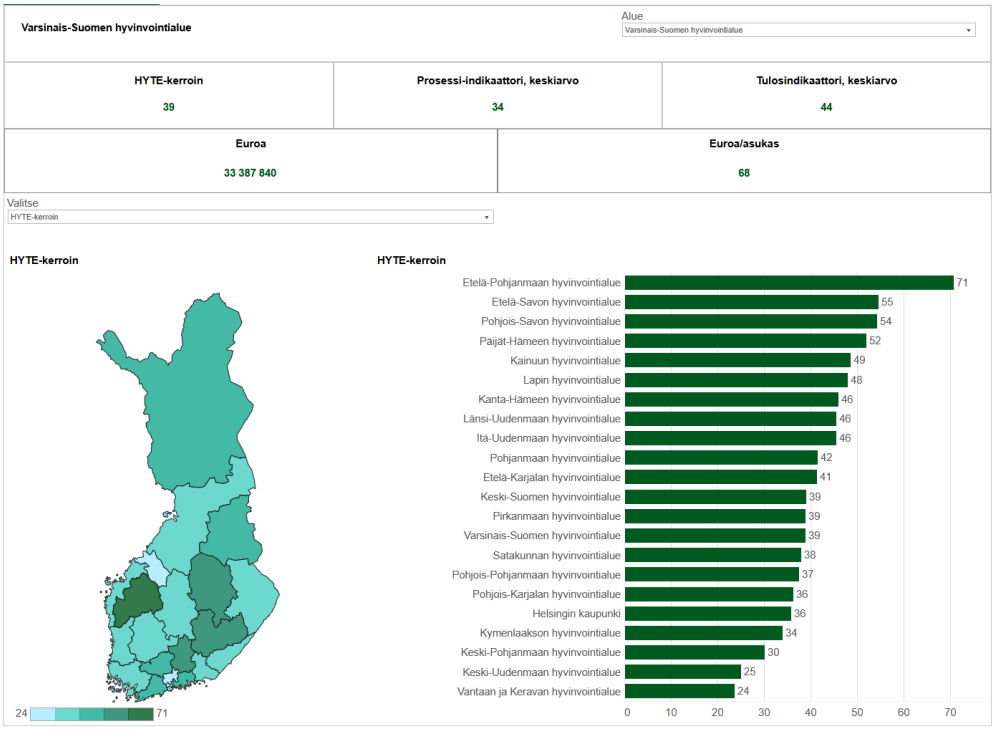
- Hyvinvointiopastaja-verkkosivu otettiin käyttöön vuonna 2025
- Johtamista ja yhteistyötä on selkeytetty kuntien kanssa yhdyspintakuvauksin
- Hyvinvointisuunnitelman päivitetyt painopisteet: konkreettiset toimenpiteet ja ennaltaehkäisy
- Vuonna 2025 toteutettiin HYTEn laaja kehittämiskokonaisuus, jolla luotiin uusia toimintamalleja, kuten painonhallinnan ja esidiabeteksen hoitopolut, lääkkeetön unettomuuden etähoito, mielenterveyden hyvinvoinnin viestintäpaketti, ja elintapaohjauksen sekä liikuntaneuvonnan palveluketjut

HYTE-kerroin ja rahoituspohjan muutos

Vuosina 2023-2025 HYTE-rahoitus on vielä määräytynyt asukasperusteisesti mutta rahoitus muuttuu vuoden 2026 alusta, kun ns. HYTE-kerroin alkaa määrätä valtaosaa toiminnan rahoituksesta. HYTE-kerroin tarkoittaa valtion lisärahoitusta, jota saa, jos hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen on hyvin johdettua ja suunnitelmallista. Se antaa hyvinvointialueelle keinon vaikuttaa omaan rahoitukseensa.

HYTE-kertoimen määräytymisessä käytetään THL:n terveyden edistämisen vertailutietojärjestelmää (TEA-viisaria), joka arvioi esimerkiksi johtamista, rakenteita, suunnitelmia ja seurantaa. Rahoituksen määräytymisen muuttuessa ennaltaehkäisevä työ, hyvä johtaminen ja yhteistyö kuntien kanssa ovat myös taloudellisesti entuudestaan merkityksellisempiä. HYTE-kertoimen määrä on keskimäärin noin 1,5% hyvinvointialueen kokonaisrahoituksesta maanlaajuisesti. HYTE-kerroin koskee sekä kuntia että hyvinvointialueita. Noin 75 % kertoimen rahoituksesta kohdistuu hyvinvointialueille ja noin 25 % kunnille.

Vuodelle 2026 HYTE-kertoimen perusteella määräytyvä rahoitusosuus on kansallisella tasolla 398 miljoonaa euroa. Varhassa HYTE-kertoimen vuoden 2026 rahallinen määrä on 68 euroa per asukas. Varhan HYTE-kerroin on alempaa keskitasoa verrattuna hyvinvointialueiden keskiarvoon. Kertoimen määrä lasketaan uudelleen vuosittain.



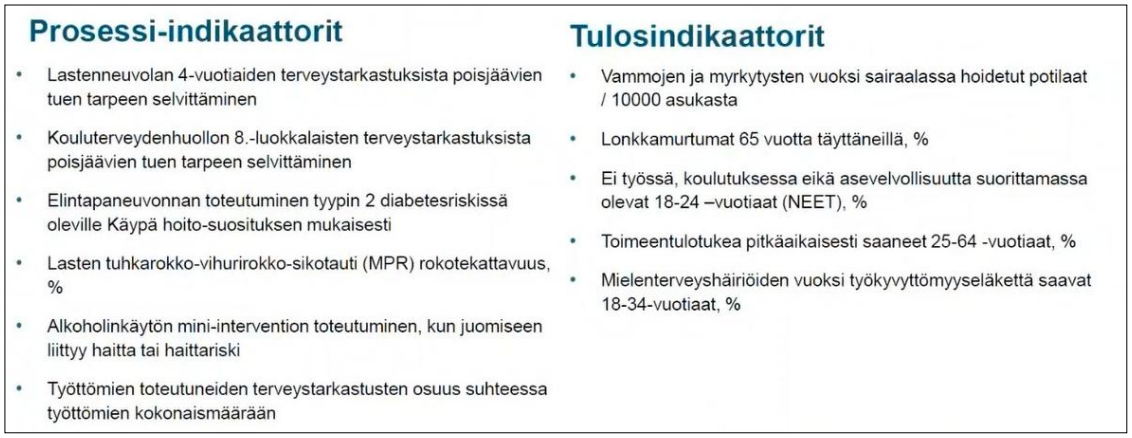
Kuva: Hyvinvointialueiden HYTE-kerroin. Lähde: THL

HYTE-kerroin kasvattaa Varhan HYTE-rahoituspohjaa vuonna 2026 merkittävästi. Euroissa mitattuna rahoituspohjan kasvu lisääntyy vuonna 2026 lähes 12 miljoonalla eurolla. Asukaskohtaisesti kasvu on 45,86 eurosta 68 euroon. Kasvu johtuu rahoituksen kokonaisvolyymin kasvusta, eikä sillä ole suoraa linkitystä Varhan kehittämistoimiin.

Hyte-kerroin	2025	2026
Euroa	21 654 774	33 387 840
€/asukas	45,86	68
Osuus rahoituksesta	0,993 %	1,46%

Kuva: Hyte-kertoimen vaikutus Varhan HYTE-rahoituksen kasvuun. Lähde: Varhan HYTE-yksikkö

HYTE-kerroin muodostuu prosessi- ja tulosindikaattoreista. Prosessi-indikaattorit mittaavat miten HYTE-työ on järjestetty ja johdettu ja tulosindikaattorit mittaavat, mitä HYTE-työllä on saatu aikaan. Prosessi- ja tulosindikaattoreiden painoarvo on yhtä suuri (0,5). Hyvinvointialueiden prosessi-indikaattoreita on kuitenkin kuusi ja tulosindikaattoreita viisi, jolloin yksittäisen prosessi-indikaattorin todellinen painoarvo on 0,083 ja yksittäisen tulosindikaattorin painoarvo on 0,1. Tämä tarkoittaa sitä, että yksittäinen tulosindikaattori painaa enemmän kuin yksittäinen prosessi-indikaattori.



Kuva: HYTE-kertoimen prosessi- ja tulosindikaattorit. Lähde: Valtiovarainministeriö

HYTE-kerroin ohjaa organisaatioita huolehtimaan siitä, että hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen on kirjattu strategioihin ja suunnitelmiin, että vastuut ja rakenteet ovat selkeitä ja että HYTE-työtä seurataan ja raportoidaan säännöllisesti. Kerrointa laskettaessa hyvinvointialueet asetetaan paremmuusjärjestykseen jokaisen indikaattorin osalta. Paras alue saa 100 pistettä ja heikoimmin pärjäävä nolla pistettä. Rahoituksen määrä on hyvinvointialueen toimien ohella siis riippuvainen myös muiden hyvinvointialueiden pärjäämisestä vertailussa.

HYTE-kerroin korostaa kuntien ja hyvinvointialueen keskinäistä riippuvuutta ja ohjaa prosessinomaiseen yhteistyöhön. Mikäli kunnat eivät panosta omaan HYTE-työhönsä, erityisesti primääripreventioon ja elinympäristöihin vaikuttaviin tekijöihin, kasvaa tarve hyvinvointialueen palveluille. Vastaavasti ilman hyvinvointialueen tukea, koordinointia ja varhaista puuttumista kuntien tekemä työ ei riitä hillitsemään palvelutarvetta.

HYTE-kertoimen lisäksi Varhan on mahdollista saada rahoitusta myös muista lähteistä. Muita mahdollisia rahoituslähteitä ovat esimerkiksi erilaiset hanke- ja järjestörahoitukset, valtion perusrahoitus ja erilaiset EU-rahoitukset. HYTE-kertoimella on kuitenkin merkittävin vaikutus rahoitukseen.

Varhan avustukset HYTE-järjestöille

Varha myöntää vuosittain noin 2,7 miljoonaa euroa järjestöavustuksiin. Hakemuksien määrä on kasvussa STEA-leikkauksien vuoksi ja hakemuksia tulee noin 5 miljoonan euron edestä. Avustushakuprosessi on Varhassa hyvin organisoitu: hakemukset pisteytetään ja 20 sote-ammattilaisen avustuspaneeli tarkastaa hakemukset. Rimbert-hakemusratkaisu ohjaa järjestöt täyttämään hakemuksen oikein. Varhalla on avustuksien hakuaika samaan aikana kuin Turun kaupungilla, jotta hakemuksia voidaan tarvittaessa siirtää organisaatioiden välillä. Varhan avustuksia koordinoi yksi asiantuntija. Varha luovuttaa myös tiloja järjestöjen käyttöön.

Avustuksia kohdistetaan erityisesti HYTE-suunnitelman mukaisille painopistealueille, mutta tukea annetaan myös muille järjestöille. Ideahaussa jaetaan noin 85 000 euroa innovatiivisiin, Varhan toimintaa tukeviin hankkeisiin, kuten nuorten nikotiiniriippuvuutta ehkäisevään vertaistukeen, nepsy-tukeen ja tukeen alkoholisoituneille ikäihmisille.

Lasten ja nuorten HYTE

Lasten ja nuorten hyvinvointi on keskeinen painopiste sekä Varhan alueellisessa hyvinvointisuunnitelmassa että erillisessä lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmassa, joissa tavoitteena on varhainen tuki, osallisuuden vahvistaminen ja palveluihin pääsyn oikea-aikaisuus. Väestön hyvinvoinnin haasteet, kuten mielenterveyden ongelmien lisääntyminen, yksinäisyys ja elintapoihin liittyvät riskit, näkyvät erityisesti nuorissa ikäryhmissä.

Haastatteluissa saatujen tietojen mukaan nuorilla korostuu tällä hetkellä nikotiini-, vape-, ja alkoholituotteiden käytön haasteet. Ennaltaehkäisevällä työllä lasten ja nuorten parissa on merkittävä pitkän aikavälin vaikutus sekä yksilöiden elämänlaatuun että palvelujärjestelmän kestävyyteen. Lasten ja nuorten HYTE-työ ei ollut Varhan toiminnan alkuvaiheessa kuitenkaan vielä ensisijainen kehittämiskohde, toiminnan vakiinnuttamisen vietyä huomion.

Varsinaissuomalaisen lasten ja nuorten HYTE-yhteistyön keskeinen vahvuus on sen kiinnittyminen arjen peruspalveluihin. Neuvola, koulu- ja opiskeluterveydenhuolto sekä opiskeluhuolto ovat keskeisiä väyliä, joissa HYTE-näkökulma pyritään huomioimaan osana normaalia asiakas- ja oppilastyötä, yhteistyössä kuntien ja järjestöjen kanssa.

Lasten ja nuorten hyvinvointiin voidaan vaikuttaa varhaisessa vaiheessa esimerkiksi

- elintapaohjauksella
- päihteiden käytön puheeksi otolla ja
- mielenterveyttä tukevilla käytännöillä

Monet lasten ja nuorten hyvinvointiin vaikuttavat tekijät, esimerkiksi liikunta-, vapaa-aika- ja harrastusmahdollisuudet, ovat kuntien vastuulla, mikä edellyttää toimivia yhteistyöprosesseja. Varhassa yhteistyötä tehdään kuntien sivistystoimen, varhaiskasvatuksen, nuorisotoimen sekä järjestöjen kanssa. Yhteistyörakenteet ovat vuoden 2025 lopulla pääosin olemassa ja toimivia, mutta käytännön toteutuksessa on kuntakohtaisia eroja. Suurilla kunnilla on paremmat edellytykset kehittää ja resursoida lasten ja nuorten HYTE-toimintaa, kun taas pienemmissä kunnissa toiminta on usein haavoittuvampaa ja riippuvaisempaa yksittäisistä toimijoista, kuten muussakin HYTE-toiminnassa. Riskinä on, että mikäli kunnat eivät pysty tasalaatuisesti panostamaan HYTEen, asukkaille voi muodostua eriarvoinen asema Varhan eri alueilla.

Lasten ja nuorten HYTE-työssä keskeisiä periaatteita ovat varhainen tuki, monialainen yhteistyö ja osallisuuden vahvistaminen. Käytännön toiminta toteutuu esimerkiksi neuvoloissa, kouluissa ja opiskeluhuollossa, joissa HYTE-näkökulmaa pyritään integroimaan osaksi perustyötä. Esimerkkinä tästä on vanhempien alkoholin käytön puheeksiotto neuvoloissa.

Lasten ja nuorten HYTE-työhön liittyy rakenteellisia haasteita. Ennaltaehkäisevän työn tulokset näkyvät usein vasta pitkällä aikavälillä, mikä vaikeuttaa toiminnan vaikuttavuuden osoittamista lyhyellä aikajänteellä. Lisäksi HYTE-työn resurssit ovat rajalliset suhteessa tunnistettuihin tarpeisiin, erityisesti mielenterveyden haasteiden ja elintapoihin liittyvien riskien osalta. Tämä korostaa tarvetta priorisointiin ja vaikuttavimpien menetelmien valintaan.

Kuntien ja hyvinvointialueen välinen HYTE-yhteistyö

Kuntaliitto on ohjeistanut kuntia ja hyvinvointialueita yhteistyöstä:

- Kuntien ja hyvinvointialueiden strateginen yhteistyö on tärkeää ja välttämätöntä, koska kunnilla ja hyvinvointialueilla on yhteiset asukkaat ja paljon asukas- ja asiakaskohtaisesti toteutettaviin palveluihin liittyviä yhteistyötarpeita.
- Yhdyspinnalla tarkoitetaan kahden tai useamman organisaation välistä toiminnallista yhteyttä. Kuntien ja hyvinvointialueiden yhdyspinnoilla tarkoitetaan toimintoja ja tehtäväkokonaisuuksia, jotka kuuluvat kunnan tai hyvinvointialueen järjestämisvastuulle ja joissa niiden asukaslähtöinen toteuttaminen edellyttää yhteistyötä kunnan ja hyvinvointialueen välillä.
- Yhteistyön onnistumisen mahdollistamiseksi tarvitaan muun muassa yhteisiä tahtotilaa ja tavoitteita, yhteisesti sovittuja menettelytapoja sekä toimivaa tiedonkulkua.

HYTE-yhteistyössä on havaittu kansallisia haavoittuvuuksia, joita ovat Hyvinvointialueiden ja kuntien välinen suhde, johtaminen ja ohjaus (HALKO)- hankkeen loppuraportin mukaan esimerkiksi vastuiden epäselvyydet sekä toiminnan jääminen ei-kenenkään maaperälle. Useat hyvinvointialueet ovat myös luopuneet koulujen ja oppilaitosten ei-lakisääteisistä sote-ammattilaisista. Varhalla on kuitenkin säilytetty koulujen psykiatriset sairaanhoitajat, jotka eivät ole lakisääteisiä oppilashuollon ammattilaisia.

Varhassa HYTE-työtä on pyritty selkeyttämään kuntien ja hyvinvointialueiden työnjaon määrittämisen kautta. Kunnat vastaavat erityisesti elinympäristöihin, liikuntaan, kulttuuriin ja osallisuuteen liittyvistä tekijöistä, kun taas Varhan vastuu kytkeytyy sosiaali- ja terveyspalveluihin sekä niiden tarpeen ennaltaehkäisyyn. Vuonna 2025 yhteistyörakenteita ja vastuita tarkennettiin neuvottelujen ja yhteistyön perusteella yhteispintakuvauksilla, joiden muodostamiseen osallistui Varhan lisäksi kaikki 27 kuntaa. Yhdyspintakuvaukset ovat vähentäneet toiminnan päällekkäisyyttä ja riskiä epäselville vastuille. Ulkoisen tarkastuksen valikoiduille varsinaissuomalaisille kunnille toteuttaman kyselyn vastauksien mukaan vastuunjakoa ja roolien selkeyttämistä tulee kuitenkin edelleen tarkentaa.

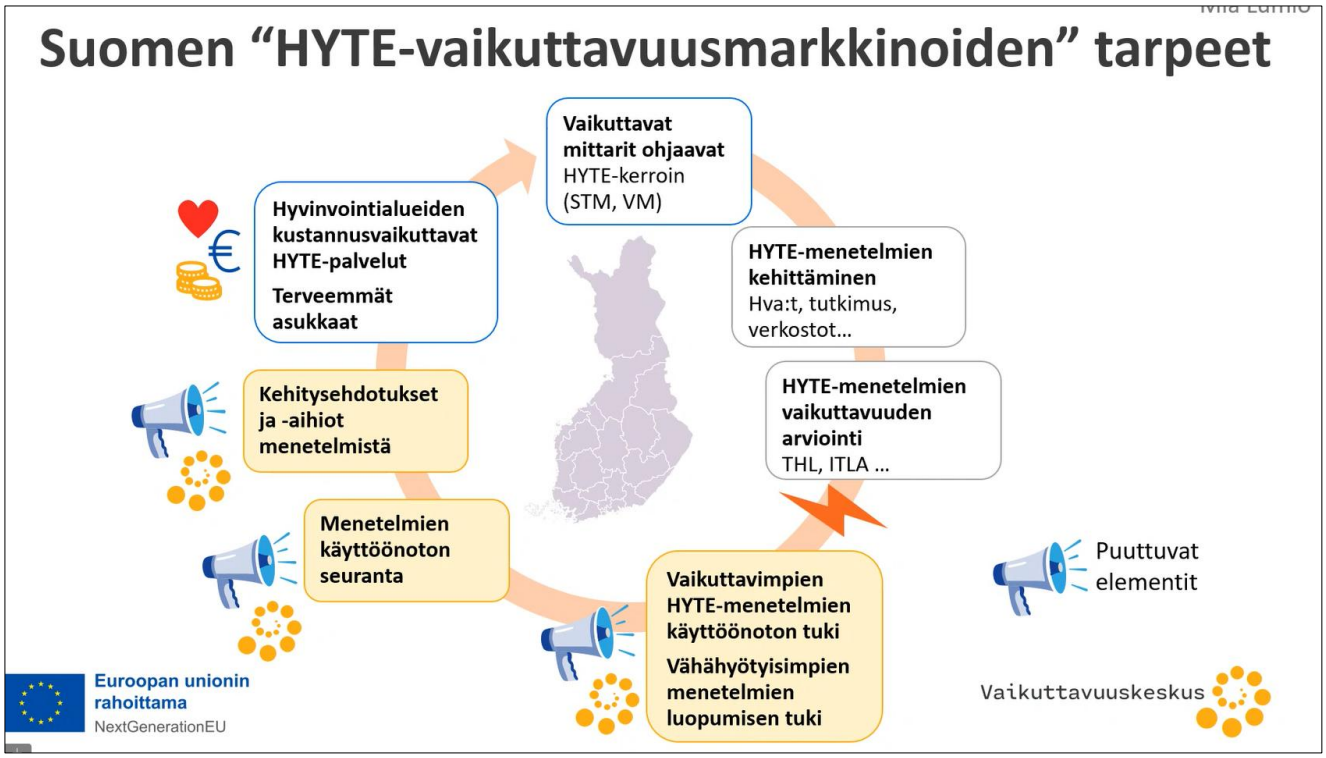
Yhteistyön keskeinen rakenne on HYTE-koordinaattoriverkosto, jossa jokaisella kunnalla on edustajansa ja joka kokoontuu säännöllisesti. Lisäksi Varha järjestää lakisääteiset HYTE-neuvottelut kerran vuodessa, johon osallistuu myös muita sidosryhmiä, kuten järjestöjä. Kuntien väliset erot resursseissa, osaamisessa ja HYTE-työn laajuudessa ovat huomattavia. Suurilla kunnilla, kuten Turulla, on käytössään enemmän henkilöstöä ja kehittämisresursseja, kun taas pienemmissä kunnissa HYTE-työ voi olla yhden henkilön vastuulla muiden tehtävien ohessa. Tämä heijastuu HYTE-toiminnan tasoon ja vaikuttavuuteen alueen sisällä ja asettaa hyvinvointialueelle koordinoivan ja tukevan roolin.

Kuntien ja hyvinvointialueiden välinen yhteistyövelvoite velvoittaa molempia osapuolia tukemaan toisiaan. Ulkoisen tarkastuksen toteuttaman suppean kyselyn mukaan Varhan HYTE-asiantuntijuus koettiin kunnissa melko hyödylliseksi keskimääräisellä arvosanalla 3,2 (asteikolla 1-5). Vastuunjako kunnan ja Varhan välillä sai arvosanan 3. Yhteinen HYTE-suunnittelu sai hieman heikomman keskimääräisen arvosanan 2,6.

Varha pyrkii kehittämään HYTE-toimintaan liittyvää yhteistyötä esimerkiksi erilaisin kunnille suunnatuin kyselyin. Kunnat eivät ole toistaiseksi tehneet vastaavia Varhan yhteistyötarpeisiin kohdistuvia selvityksiä. Myös kuntien aktiivisuudessa yhdyspintaverkostoissa ja sitoutumisessa yhteistyöhön on merkittävää vaihtelua.

HYTE-tarpeiden kansalliset trendit

Vaikuttavuuskeskuksen mukaan HYTE-tarpeet Suomessa liittyvät vaikuttaviin mittareihin, menetelmien kehittämiseen, vaikuttavien menetelmien käyttöönoton tukeen sekä vähähyötyisemmistä menetelmistä luopumisen tukeen, menetelmien käyttöönoton seurantaan, kehitysehdotuksiin sekä hyvinvointialueiden kustannusvaikuttaviin HYTE-menetelmiin.



Kuva: Suomen HYTE-vaikuttavuusmarkkinoiden tarpeet. Lähde: Vaikuttavuuskeskus

Varhan HYTE-toiminta kohtaa samoja rakenteellisia haasteita kuin muutkin hyvinvointialueet. Varhassa hyödynnetään kansallisia mittareita väestön hyvinvoinnin ja terveyden tilan seuraamiseen, mutta yksittäisten HYTE-menetelmien vaikuttavuuden ja kustannusvaikuttavuuden osoittaminen on vielä toistaiseksi haastavaa. Vaikuttavuustietoa tulisi saada kattavammin kerättyä, jotta päätöksenteon pohjana voi käyttää faktatietoa.

Vaikuttavien menetelmien käyttöönoton osalta Varhassa on edetty kehittämällä ja jalkauttamalla näyttöön perustuvia toimintamalleja, kuten elintapaohjauksen ja ehkäisevän päihdetyön käytäntöjä. Tulevaisuuden kehittämistarve kohdistuu erityisesti käyttöönoton seurantaan ja siihen, miten systemaattisesti voidaan tunnistaa vaikuttavia ja vähän vaikuttavia menetelmiä. Vähähyötyisistä menetelmistä luopuminen edellyttää paitsi luotettavaa tietoa myös johtamisen ja päätöksenteon tukea, mikä korostaa strategisen ohjauksen merkitystä.

THL:n HYTE-toiminnan arviointilistan toteutuminen

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos on luonut hyvinvointialueille ja kunnille HYTE-toiminnan arviointilistan, jonka osa-alueet käsittelevät johtamista ja päätöksentekoa, toimintaa ja toimintamalleja sekä viestintää. Varhan vastauksista heijastuu, että osa-alueet toteutuvat pääosin hyvin. Ainoastaan vuosittaisen hyvinvointikertomuksen laatiminen ja raportoiminen aluevaltuustolle ei arviointilistan mukaan toteudu lainkaan.

Vain osittain toteutuu:

- vastuutahojen ja resurssien määrittely
- alueen asukkaiden terveyden tilannekuvan laatiminen
- vaikutusten ennakkoarviointien hyödyntäminen
- arviointiprosessit
- tuki kunnille sekä kuntien tuki hyvinvointialueelle
- toimintaresurssien varmistaminen ja
- vaikutusten ennakkoarviointien julkisuus.

Havainnot

- HYTE-yksikön henkilöresurssit ovat niukat suhteessa toiminnan laajuuteen ja moniulotteisuuteen. Yhteistoimintaneuvottelut ja eläköitymisten korvaamatta jättäminen ovat edelleen heikentäneet tilannetta.
- Toiminnan jatkuvuus on kriittisesti riippuvainen yksittäisten asiantuntijoiden osaamisesta. Pitkät poissaolot tai äkilliset henkilöstömuutokset voivat pysäyttää koordinointityön yksittäisissä osa-alueissa, mikä muodostaa merkittävän toiminnallisen riskin.
- Varhan HYTE-kerroin on alempaa keskitasoa verrattuna muihin hyvinvointialueisiin. Vuodesta 2026 alkaen HYTE-kerroin määrää valtaosan HYTE-toiminnan rahoituksesta, minkä vuoksi kertoimen nostamisen tulee olla sekä toiminnallinen että taloudellinen prioriteetti.
- Varhan organisaatiorakenne on edelleen osin siilomainen, mikä asettaa haasteita poikkihallinnolliselle HYTE-työlle. HYTE-yksikkö johtaa ja koordinoi ilman päätös- tai toimeenpanovaltaa, mikä tekee sen vaikutuksesta riippuvaisen neuvotteluista ja luottamukseen perustuvasta yhteistyöstä paitsi kuntien, myös Varhan palvelutuotannon kanssa.
- Lasten ja nuorten hyvinvoinnin haasteet ovat merkittäviä koko Varsinais-Suomessa. Ennaltaehkäisevän työn tulokset näkyvät vasta pitkällä aikavälillä, mikä vaikeuttaa vaikuttavuuden osoittamista lyhyellä aikajänteellä budjettipäätösten tueksi.
- Vuonna 2025 laadituilla yhdyspintakuvauksilla on selkeytetty kuntien ja Varhan välistä työnjakoa HYTE-toiminnassa, mutta kehitettävää on edelleen.
- Varhan HYTE-toiminnan tietopohja ja kansallisten mittareiden hyödyntäminen on vahvaa, mutta yksittäisten HYTE-menetelmien vaikuttavuuden ja kustannusvaikuttavuuden systemaattinen arviointi on vielä kehittymässä. Tämä vaikeuttaa resurssien kohdentamista ja vähähyötyisistä menetelmistä luopumista.
- Tiedonsaannilla kunnista on jonkin verran vaihtelevuutta, esimerkiksi jotkut kunnat eivät jaa Varhalle tietoa Wilma-järjestelmästä, kun taas osa jakaa tietoa vapaammin.
- Riskinä on, että mikäli kunnat eivät pysty tasalaatuisesti panostamaan HYTEen, asukkaille voi muodostua eriarvoinen asema Varhan eri alueilla.

Suositukset

- Tiedonkulkua HYTE-asioissa tulee kehittää toimivilla ja säännöllisillä väylillä aluevaltuustolle. HYTE-jaoston lakkauttamisen jälkeen HYTE-asioiden käsittely aluevaltuustossa on supistunut. Tarkastuslautakunta suosittelee, että HYTE-asioita, kuten tavoitteiden ja mittareiden toteutumista, raportoidaan aluevaltuustolle vähintään kerran vuodessa.
- HYTE-yksikön henkilöresursseja ja toiminnan jatkuvuutta tulee vahvistaa. Tarkastuslautakunta suosittelee tarkastelemaan henkilöresurssien mitoitusta ja toiminnan jatkuvuuden varmistamista. Eläköitymisten ja muiden henkilöstömuutosten vaikutukset toiminnan jatkuvuuteen tulee ennakoida suunnitelmallisesti.
- HYTE-kertoimen edellytykset tulee systemaattisesti huomioida kaikessa strategisessa suunnittelussa ja toiminnassa. Tämä tarkoittaa HYTE-kirjausten sisällyttämistä ohjausasiakirjoihin ja suunnitelmiin, vastuiden ja rakenteiden selkeyttämistä sekä HYTE-työn seurannan ja raportoinnin vahvistamista aluevaltuustolle.
- Lasten ja nuorten HYTE-työn ja sen ennaltaehkäisevän vaikuttavuuden seurannalle tulee kehittää soveltuvat mittarit.
- HYTE-menetelmien vaikuttavuuden ja kustannusvaikuttavuuden arviointia tulee kehittää järjestelmälliseksi osaksi Varhan HYTE-toimintaa. Tarkastuslautakunta suosittelee, että Varha kehittää menettelytapoja, joilla voidaan tunnistaa vaikuttavimmat menetelmät, seurata niiden käyttöönottoa ja tehdä päätöksiä vähähyötyisistä menetelmistä luopumisesta. Tämä edellyttää sekä tietojärjestelmien kehittämistä että johdon tukea.
- Ennaltaehkäisevällä HYTE-työllä on pitkän aikavälin vaikutuksia ja siihen tulisi resursoida, vaikka tuloksia onkin lyhyellä aikavälillä vaikea mitata ja hyödyntää päätöksenteon välineenä.
- THL:n HYTE-toiminnan arviointilistassa osittain tai ei lainkaan toteutuvia osa-alueita tulisi erityisesti pyrkiä kehittämään.
- HYTE-tavoitteiden tulee olla kunnilla ja Varhalla keskenään linjassa, sillä hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen niin kunta- kuin hyvinvointialuetasollakin edellyttää yhteistyötä.

- Vaikuttavuustietoa tulisi saada kattavammin kerättyä, jotta päätöksenteko perustuu faktatietoon.
- Wilma-tunnuksien jakamista koskevaa neuvottelua kuntien kanssa tulee jatkaa.

6.2 Vammaispalvelut

Lyhyesti

Varsinais-Suomen hyvinvointialueen vammaispalvelut huolehtivat vammaispalvelulain mukaisten palveluiden järjestämisestä ja myöntämisestä henkilöille, joilla on pitkäaikainen tai pysyvä sairaus, vamma tai toimintarajoite, jonka vuoksi he tarvitsevat tukea ja apua arjessa. Vammaispalveluilla on arvioiden mukaan yhteensä n. 10 800 asiakasta. Vammaispalveluiden toimintamenot vuonna 2025 olivat n. 263,9 M€, joka on n. 10% Varhan toimintamenoista. Uusi vammaispalvelulaki tuli voimaan 1.1.2025. Vammaispalvelulaki on toissijainen laki ja muut lait ensisijaisia, kun asiakkaan palvelutarvetta määritetään. Palveluvalikoima on hyvin moninainen, vammaispalveluissa on muun muassa asumis-, kuljetus- ja kuntoutus- ja tutkimuspalveluita sekä päiväaikaista toimintaa. Asiakkuudet ovat tyypillisesti pitkäaikaisia ja muutokset asiakasmäärissä vähäisiä.

Vammaispalveluiden arvioinnin tavoitteena on ollut:

- esittää vammaispalveluiden organisaatio, palvelut, lainsäädännöllinen viitekehys sekä toiminnan keskeiset tunnusluvut vuodelta 2025
- arvioida vammaispalvelujen toimintaa ja taloutta
- arvioida kuljetuspalvelujen toimintaa
- arvioida vuoden 2025 tavoitteiden ja omavalvonnan toteutumista

Tarkastuslautakunta on toteuttanut arvioinnin haastattelemalla hyvinvointialueen viranhaltijoita sekä perehtymällä vammaispalveluiden kannalta keskeisiin asiakirjoihin, tilastoihin ja raportteihin.

Vammaispalvelujen esittely

Ennen hyvinvointialueuudistusta (1.1.2023) vammaispalvelut Varsinais-Suomessa olivat kuntien ja kuntayhtymien vastuulla. Jokainen Varsinais-Suomen kunta vastasi omien

asukkaidensa vammaispalveluista. Kehitysvammaisten erityishuollosta vastasi Varsinais-Suomen erityishuoltopiiri (KTO) ja ruotsinkielisten asiakkaiden osalta Kårkulla samkommun. THL:n vuonna 2022 tekemän selvityksen mukaan kuntien kesken oli suuria eroja vammaispalvelujen saatavuudessa ja resursseissa.

Vammaispalvelujen palvelualueen asiakasryhmät ovat seuraavat:

- vammaispalvelulain määrittelemällä tavalla vammaiset henkilöt
- sosiaalihuoltolain mukaisen liikkumisen tuen asiakkaat
- alle 65-vuotiaat omaishoidon asiakkaat

On hyvä huomata, että vammaispalvelujen palvelualue palvelee myös muita kuin vammaisia henkilöitä. Sosiaalihuoltolain mukaisen liikkumisen tuen ja alle 65-vuotiaiden omaishoidon palvelujen piirissä olevat asiakkaat voivat olla sekä vammaisia henkilöitä että muita kuin vammaisia henkilöitä. Vammainen henkilö voi olla sosiaalihuoltolain mukaisen liikkumisen tuen palvelujen piirissä, mikäli vammaispalvelulain mukaisen liikkumisen tuen kriteerit eivät täyty hänen kohdallaan. Alle 65-vuotiaiden omaishoidon palveluissa voi olla esim. pitkäaikaissairas henkilö, joka voi olla samalla myös vammainen henkilö.

Uusi vammaispalvelulaki (675/2023) tuli voimaan 1.1.2025. Lain mukaan myönnettäviä palveluita ovat:

- Valmennus
- Henkilökohtainen apu
- Erityinen osallisuuden tuki
- Tuettu päätöksenteko
- Vaativa moniammatillinen tuki
- Asumisen tuki
- Lapsen asumisen tuki
- Esteettömän asumisen tuki
- Lyhytaikainen huolenpito
- Päivätoiminta
- Kehitysvammaisten henkilöiden työtoiminta
- Liikkumisen tuki
- Taloudellinen tuki
- Taloudellinen tuki hengityslaitteen varassa elävälle henkilölle.
- Muut lain tarkoituksen toteuttamiseksi tarvittavat palvelut ja taloudelliset tukitoimet

Vammaispalvelulain mukaisia palveluja ja tukitoimia järjestetään silloin, kun vammainen henkilö ei saa riittäviä ja hänelle sopivia palveluja tai etuuksia jonkin ensisijaisen lain

(kuten esim. sosiaalihuoltolaki tai terveydenhuoltolaki) nojalla. Vammaispalvelulaki on siis toissijainen laki ja muut lait ensisijaisia, kun asiakkaan palvelutarvetta määritetään. Laissa on kolmen vuoden siirtymäaika. Siirtymäaikana asiakkaalla voi olla esimerkiksi sekä uuden ja vanhan vammaispalvelulain sekä kehitysvammalain että jonkin ensisijaisen lain (esim. sosiaalihuoltolaki) mukaisia palveluita. Vammaispalveluiden henkilöstö yleensä, mutta erityisesti sosiaalityön ja sosiaaliohjauksen palveluiden työntekijät ovat kokeneet tilanteen ajoittain sekavana. Uuden lain soveltaminen on vaatinut tulkintaa, koska aiempaa oikeuskäytäntöä ei ole. Sosiaalihuollon lakimiehet ovat olleet sosiaalityön apuna lain tulkinnassa.

THL:n kesäkuun 2025 kyselyyn uuden vammaispalvelulain vaikutuksista vastasi 43 vammaispalveluiden johtajaa ja asiantuntijaa kaikilta hyvinvointialueilta ja Helsingistä. Kyselyn tulosten mukaan uusi vammaispalvelulaki on lisännyt vammaisten henkilöiden yhdenvertaisuutta ja vahvistanut heidän oikeuksiensa toteutumista. Samalla hyvinvointialueet kokevat vammaispalveluiden taloudelliset ja henkilöstöresurssit riittämättömiksi.

Varhan vammaispalveluilla on arvioiden mukaan ollut vuoden 2025 lopussa yhteensä n. 10 800 asiakasta. Asiakasmäärä on arvioiden mukaan pysynyt tasaisena Varhan olemassaolon ajan. Vammaispalveluille ovat tyypillisiä pitkäaikaiset asiakkuudet ja täten vähäiset muutokset asiakasmäärissä. Vuosilta 2023 ja 2024 ei ole tarkkoja lukuja, koska tieto olisi pitänyt koostaa useasta eri asiakastietojärjestelmästä eikä kaikista järjestelmistä saanut yksittäisten (uniikkien) asiakkaiden määrää.

Vuonna 2025 käyttöönotetun uuden asiakastietojärjestelmän sosiaalihuollon Lifecaren tiedot näyttävät, että vammaisia on asiakkaana n. 8630 henkilöä. Sosiaalihuoltolain mukaisen liikkumisen tuen palvelujen asiakkaita on 2 455 ja omaishoidon asiakkaita noin 1 650. Asiakkaalla voi olla jompikumpi tai molemmat näistä kahdesta palvelusta. Tällä hetkellä järjestelmästä ei saada sitä tietoa, kuinka monta yksittäistä henkilöä näissä kahdessa palvelussa on yhteensä. Haastattelujen perusteella asiakastietojärjestelmän raportointiominaisuuksissa on vammaispalveluiden kannalta muitakin kehitystarpeita. Vaikka uusi asiakastietojärjestelmä mahdollistaa yhtenäisemmän tiedon keräämisen, järjestelmän raportointiominaisuudet eivät ainakaan vielä vastaa käyttäjien odotuksia. Tiedolla johtaminen on hankalaa, jos järjestelmästä ei saa olennaisia tietoja toimintaa varten. Uusia ratkaisuja avoimiin raportointitarpeisiin kuitenkin kehitetään jatkuvasti. On

siis mahdollista, että asiakastietojen raportoinnissa on osin kyse tilapäisistä haasteista. Tilannetta tulee kuitenkin seurata aktiivisesti ja reagoida nopeasti, jos tilanne vaatii lisätoimenpiteitä.

Alla oleva kaavio näyttää, miten keskimääräinen henkilötyövuosien (HTV) määrä on HR-järjestelmän tietojen mukaan kehittynyt vuosina 2023–2025.

Kuva: Henkilötyövuosien määrä vammaispalveluissa

Henkilötyövuosi on työntekijöiden määrää parempi mittari kuvaamaan tehdyn työn määrää, koska toiminnassa käytetään sijaisia. Keskimääräinen henkilötyövuosien määrä väheni vuodesta 2023 vuoteen 2024 141 henkilötyövuotta (-11,3%) ja vuodesta 2024 vuoteen 2025 46 henkilötyövuotta (-4,1%). Haastattelujen mukaan vammaispalveluissa tehtiin erityisesti vuonna 2024 henkilöstön suhteen yhdenmukaistamista ja mitoitustyötä. Osana tätä tehostamista avoimeksi tulleita tehtäviä jätettiin täyttämättä, rekrytointilupakäytäntöä tiukennettiin ja sijaisten käyttöä vähennettiin sellaisissa palveluissa, joissa sijainen ei ole välttämätön. Vuonna 2025 vammaispalveluissa oli henkilöstömitoitukseen liittyvät YT-neuvottelut, joiden henkilötyövuosien määrää pienentävä vaikutus näkyy vuosina 2025 ja 2026.

Alla olevassa taulukossa on esitetty vammaispalveluiden työntekijöiden (omaehtoinen) vaihtuvuus.

Vuosi 2023		Vuosi 2024		Vuosi 2025	
Vaihtuvuus, kpl	Vaihtuvuus, %	Vaihtuvuus, kpl	Vaihtuvuus, %	Vaihtuvuus, kpl	Vaihtuvuus,%
86	8,1	76	6,9	42	3,8

Taulukko: Vammaispalveluiden työntekijöiden (omaehtoinen) vaihtuvuus

Taulukon mukaan vaihtuvuus on pienentynyt vuonna 2025 selvästi aiempiin vuosiin verrattuna, mikä on toiminnan kannalta myönteistä. Selvää syytä vaihtuvuuden pienenemiselle ei ole tiedossa. Yleinen työmarkkinatilanne on osaltaan saattanut vaikuttaa siihen, että työpaikkaa ei vaihdeta niin herkästi.

Alla olevassa taulukossa on esitetty vammaispalveluiden sairauspoissaolopäivien lukumäärä ja sairauspoissaoloprosentti.

	Vuosi 2023	Vuosi 2024	Vuosi 2025
Sairauspoissaolopäivät	26 055	28 390	30 639
Sairauspoissaolo-%	5,53 %	5,65 %	6,26 %

Taulukko: Vammaispalveluiden sairauspoissaolopäivien lukumäärä ja sairauspoissaoloprosentti

Sairauspoissaolopäivien määrässä on selkeä nousutrendi. Vuonna 2025 sairauspoissaoloprosentti on kasvanut selvästi ja ylittää Varhan keskimääräisen vuoden 2025 sairauspoissaoloprosentin 5,28 %. Haastattelujen perusteella henkilöstön kuormitus on lisääntynyt muun muassa YT-neuvottelujen, toimintatapojen uudistusten ja uusien järjestelmien käyttöönottojen myötä.

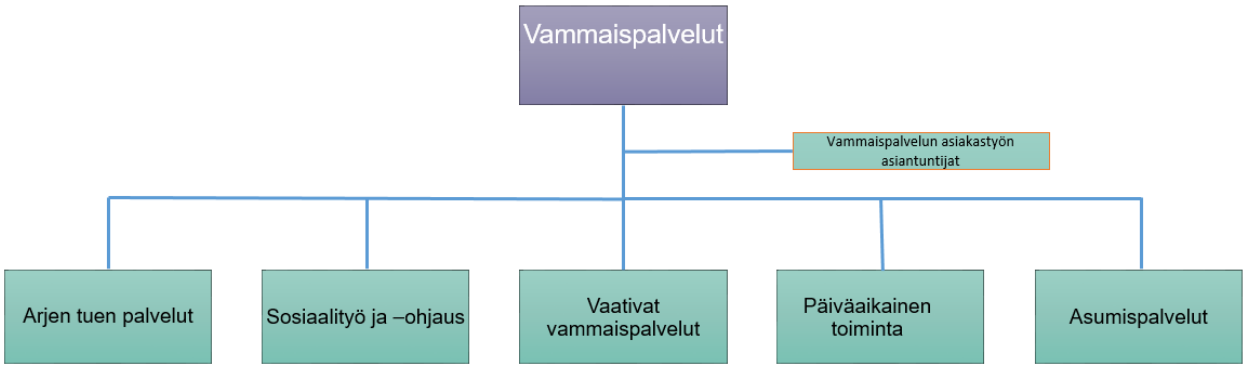
Vammaispalveluiden palveluyksiköistä asumispalveluiden sairauspoissaoloprosentti oli vuonna 2025 6,69 % ja sosiaalityössä ja sosiaaliohjauksessa 6,7 %. Nämä ovat korkeita lukemia ja herättävät huolta työntekijöiden jaksamisesta.

Sairauspoissaoloja on pyritty vähentämään vahvistamalla varhaisen tuen prosesseja yksiköissä sekä kiinnittämällä huomiota työvuorosuunnitteluun ja tunnistamalla systemaattisesti muun muassa psykologisen kuormituksen riskejä fyysisen kuormituksen lisäksi. Tarkastuslautakunta on huolestunut sairauspoissaolojen lisääntymisestä ja

suosittelee seuraamaan tiiviisti jo aloitettujen toimenpiteiden vaikuttavuutta. Lisäksi negatiivisiin poikkeamiin tulee reagoida välittömästi.

Vammaispalveluiden organisaatio

Varhan vammaispalvelut ovat palvelualueena osa sosiaali- ja vammaispalvelut –tulosryhmää, joka puolestaan on osa sote-palvelut –tulosaluetta. Vammaispalveluiden organisaatiorakenne on esitetty alla olevassa kuvassa.



Kuva: Vammaispalveluiden organisaatiorakenne

Vammaispalveluiden palvelualueen alla on seuraavat palveluyksiköt:

- Arjen tuen palvelut
- Sosiaalityö ja sosiaaliohjaus
- Asumispalvelut
- Päiväaikainen toiminta
- Vaativat vammaispalvelut

Alla on kerrottu, minkälaisia palveluja kukin palveluyksikkö tarjoaa.

Arjen tuen palveluihin kuuluvat vammaisten henkilöiden omaishoito, vammaisten henkilöiden perhehoito, perhevalmennus, henkilökohtaisen avun oma tuotanto ja kuljetuspalveluiden operointi.

Sosiaalityön ja sosiaaliohjauksen palveluissa tehdään asiakkaiden palvelutarpeen arviointeja ja vammaispalvelulain mukaisten palvelujen palvelupäätöksiä ja hankintaesityksiä sekä osin myös sosiaalihuoltolain mukaisia palvelupäätöksiä.

Vaativat vammaispalvelut tarjoaa kuntoutus- ja tutkimuspalveluita, vaativan moniammatillisen tuen palveluita sekä laitospalveluita.

Päiväaikainen toiminta sisältää työ- ja päivätoimintaa sekä koululaisten aamu- ja iltapäivätoimintaa sekä koululaisten loma-ajan toimintaa. Päiväaikaista toimintaa tarjotaan 26 eri yksikössä. Päiväaikaisen toiminnan palveluja tuotetaan omana palveluna sekä ostetaan kunnilta ja yksityisiltä palveluntuottajilta.

Asumispalvelut on vammaispalveluiden toiminnoista selvästi suurin toimintamenoissa mitattuna. Sen toimintamenot ovat n. 48% koko vammaispalvelun toimintamenoista. Hyvinvointialueen omia vammaisten asumispalveluyksiköitä on yhteensä 46. Asumispalvelua tuotetaan myös asiakkaan omaan kotiin tuettuna asumispalveluna noin 200 asiakkaalle. Lisäksi vammaisten asumispalveluita ostetaan yksityisiltä palveluntuottajilta.

Vammaispalveluiden talous

Kirjanpidosta saatavien lukujen mukaan vammaispalveluiden toimintamenot vuonna 2025 olivat n. 263,9 miljoonaa euroa (ilman kirjanpidon sisäisiä eriä), joka on n. 10% Varhan toimintamenoista. Alla oleva taulukko näyttää vammaispalveluiden toimintamenot ja talousarvion kirjanpidon tiliryhmittäin.

Kirjanpidon tiliryhmä (taulukko ei sisällä kirjanpidon sisäisiä eriä)	Toimintamenot, milj. eur	TA 2025, milj. eur
Henkilöstökulut	71,3	72,2
Palvelujen ostot	144,4	147,2
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	1,7	1,7
Avustukset	45,9	46,8
Muut toimintakulut	0,6	0,8
Yhteensä	263,9	268,7

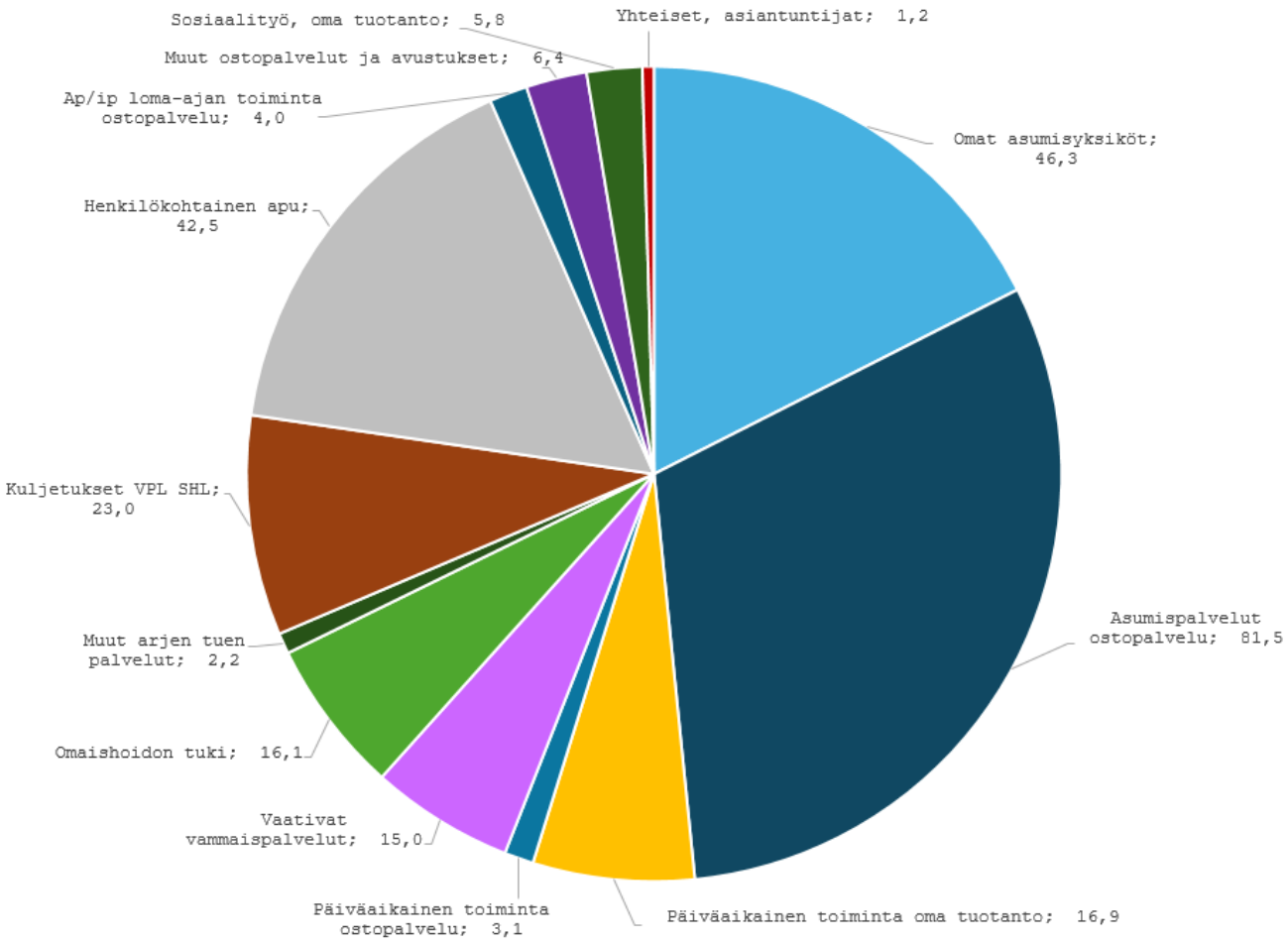
Kokonaismenot jäivät alle talousarvion. Voidaan todeta, että ostopalvelumenojen osuus kokonaismenoista on merkittävä, 54,7 %. Avustusten osuus on myös huomattava, 17,4 %.

Alla olevassa taulukossa on esitetty vammaispalveluiden kunkin palveluyksikön toteutuneet toimintakulut (ilman sisäisiä eriä) ja talousarvio vuonna 2025 sekä työntekijöiden lukumäärä.

Palveluyksikkö	Toimintakulut 2025, milj. eur	Talousarvio 2025, milj. eur	Työntekijöiden määrä
Arjen tuen palvelut	18,3	18,0	33
Asumispalvelut	46,3	47,0	592
Päiväaikainen toiminta	16,9	15,8	214
Sosiaalityön ja sosiaaliohjauksen palvelut, josta - palvelujen ostot - avustukset - oman tuotannon kulut	166,2 128,1 32,4 5,7	171,0 131,9 33,3 5,8	77
Vaativat vammaispalvelut	15,0	15,6	179

Taulukko: Vammaispalveluiden palveluyksiköiden toimintakulut sekä työntekijöiden määrä.

Kirjanpidossa suurin osa ostopalveluista on kohdistettu sosiaalityön – ja –ohjauksen palveluyksikölle. Alla olevassa kaaviossa vammaispalveluiden vuoden 2025 menoja ja ostopalveluita on esitetty eri lähtökohdasta ja tarkemmalla tasolla. Kaavio näyttää, että asumispalvelujen oman toiminnan ja ostopalvelun yhteenlasketut kulut olivat 127,8 (46,3 + 81,5) miljoonaa eur, mikä on n. 48 % vammaispalveluiden kokonaismenoista. Ostopalvelujen osuus asumispalvelujen menoista on 63,8 %. Omaishoidon tuen menot olivat 16,1 miljoonaa eur ja henkilökohtaisen avun menot 42,5 miljoonaa euroa. Kuljetuspalvelumenoja laskettaessa pitää ottaa huomioon kaaviossa näkyvän 23,0 miljoonan euron menosumman lisäksi palveluyksiköille kirjatut kuljetusmenot (n. 4,8 miljoonaa euroa). Kuljetuspalvelumenojen yhteissumma on täten 27,8 miljoonaa euroa.



Kaavio: Vammaispalveluiden menot tarkemmin jaoteltuna

Varhan toiminnan alkuvaiheessa ostopalvelujen käytön laajuutta määritti kuntien ennen hyvinvointialueuudistusta tekemät ostopalvelusopimukset, jotka siirtyivät Varhalle. Vammaispalveluissa on tuottavuus- ja taloudellisuusohjelmien myötä asetettu tavoitteeksi ostopalvelun osuuden pienentäminen niissä toiminnoissa, joissa se on mahdollista. Vammaispalveluiden omaa toimintaa on pyritty vahvistamaan. Lähivuosina on tarkoitus muun muassa jatkaa uusien oman tuotannon asumisyksiköiden perustamista.

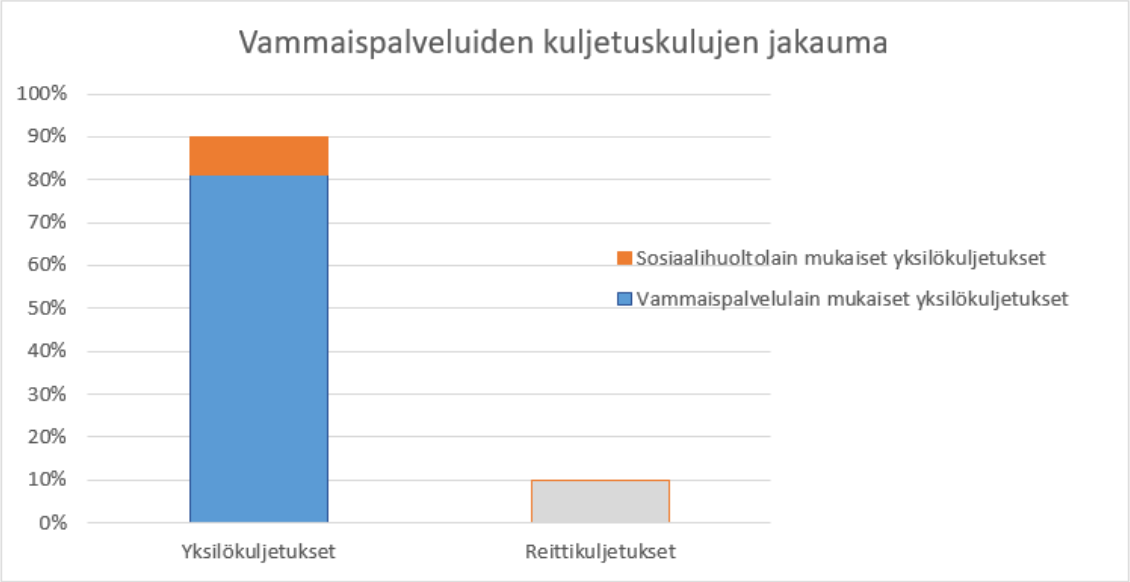
Kuljetuspalvelut

Vammaispalveluiden palveluista valittiin vammaisten kuljetuspalvelut tarkempaan tarkasteluun. Vammaispalveluiden kuljetuspalveluilla on noin 10 000 asiakasta ja niiden menot ovat vuodessa noin 28 miljoonaa euroa. Kuljetuspalveluja operoidaan arjen tuen palveluissa. Kuljetuspalveluiden tehtäviin kuuluvat kuljetuspalveluiden operointi,

matkanhallintajärjestelmän hallinnointi, sidosryhmäyhteistyö, palvelun seuranta ja raportointi, asiakaspalvelu, palautteiden käsittely ja tiedottaminen.

Kuljetuksia järjestetään asiakkaille vammaispalvelulain, sosiaalihuoltolain ja kehitysvammalain nojalla. Erilaisia kuljetustyyppejä ovat muun muassa oppilas-, opiskelija-, loma-ajan hoito-, sekä työ- ja päivätoiminnan kuljetukset. Järjestettävät kuljetukset jaetaan yksilökuljetuksiin sekä reitti- ja ryhmäkuljetuksiin.

Yksilökuljetuksiin sisältyvät vammaispalvelulain mukaiset asiointimatkat, joita ovat vapaa-ajan matkat, työ- ja opiskelumatkat. Näissä kuljetuksissa on voimassa oleva puitesopimus, sopimuskausi alkoi vaiheittain syyskuussa 2024. Alla oleva kaavio esittää, minkä tyyppiset vammaispalvelun kuljetukset olivat merkittävimpiä kustannusten kannalta vuonna 2025.



Kuva: Vammaispalveluiden kuljetuskulujen jakauma

Yksilökuljetusten osuus kuljetusten kokonaiskuluista on n. 90%, reitti- ja ryhmäkuljetusten osuus on n. 10%. Kaaviossa on lisäksi esitetty, miten yksilökuljetusten kustannukset jakautuvat vammaispalvelulain (VPL) ja sosiaalihuoltolain (SHL) mukaisten kuljetusten kuluihin. Yksilökuljetusten kuluista n. 90% on vammaispalvelulain ja n. 10% sosiaalihuoltolain mukaisten kuljetusten kuluja. Kehitysvammalain mukaisten kuljetusten kulut ovat vähäiset ja ne on esitetty osana vammaispalvelulain mukaisten kuljetusten kuluja. Vammaispalvelulain mukaiset yksilökuljetukset ovat selvästi merkittävin kuluja aiheuttava kuljetustyyppi.

Kuljetusten välittäminen on varsinaisen kuljettamisen lisäksi olennainen osa toimivaa yksilökuljetuksien kokonaispakettia. Siksi arvioinnissa on tärkeää nostaa esiin myös, miten kuljetusten välitys on toiminut. Yksilökuljetusten välittämisessä käytetään palveluntarjoajan Semel-matkanhallintajärjestelmää. Järjestelmään on syötetty asiakkaiden matkustajaprofiilit, jotka määrittävät, minkälaista kuljetusta kullekin asiakkaalle tarjotaan. Asiakas tilaa kuljetuksen soittamalla välityskeskukseen, jossa tarkistetaan asiakkaan matkustajaprofiili, jonka tietojen perusteella välityskeskus välittää tilauksen liikennöitsijöille. Haastattelujen perusteella järjestelmän välitystoiminto toimii hyvin. Semel-järjestelmästä on mahdollista raportoida olennaisia tietoja kuljetuksista kuten auto, kyydissä ollut asiakas, matkan kesto ja sen pituus, asiakkaan ikä, kuljetuspalvelun perusteena oleva laki, asiakkaan omavastuu ja veloitukset. Raportin tiedot on toimitettu koosteena vammaispalvelujen johdolle. Raportointia järjestelmän sisältämistä tiedoista ollaan parhaillaan Varhalla kehittämässä helpommin hyödynnettävään muotoon.

Kuljetuspalvelut operoivat myös reitti- ja ryhmäkuljetuksia. Näitä kuljetuksia käytetään pääosin päiväaikaisessa toiminnassa. Kuljetusreitit suunnitellaan etukäteen ja pääosin siten, että kyytiin voidaan ottaa useampi asiakas reitin varrelta.

Vammaispalvelun kuljetuksista kuten muistakin Varhan palveluista voi antaa kirjallista palautetta Varhan nettisivuilla. Varhan saamat asiakaspalautteet kerätään pääosin Roidu-järjestelmään. Suurin osa netin kautta tulevista palautteista on negatiivista. Vuonna 2025 vammaispalveluista annettiin yhteensä 299 palautetta, joista vammaispalvelun kuljetuksiin liittyviä palautteita oli 162 kpl. Havaintojen perusteella lähes kaikki kuljetuksiin liittyvät palautteet koskevat yksilökuljetuksia.

Lähes 70% palautteista kohdistuu alkuvuoteen 2025, mikä johtuu kuljetuspalvelujen kilpailutuksen sopimuskauden alkuvaiheessa ilmenneistä ongelmista. Loppuvuoden 2025 aikana palautteita tuli muutamia per kuukausi (ja ne liittyivät pääosin virkahenkilöiden saavutettavuuteen tai viestintään tai palveluntuottajan palveluun). Vammaispalvelun kuljetuspalveluilla on n. 10 000 asiakasta, jotka saattavat tehdä runsaastikin asiointimatkoja vuoden aikana. Täten kirjallisten palautteiden määrä suhteutettuna vammaispalvelun toteutuneiden kuljetusten määrään on todella pieni. Tämän perusteella voidaan tulkita, että suurin osa kuljetuksista toteutuu palvelukuvausten mukaisesti eikä palvelussa ole tällä hetkellä merkittävää yksittäistä ongelmaa.

Vuoden 2025 tavoitteet ja niiden toteutuminen

Vammaispalvelun käyttösuunnitelman yhtenä tavoitteena vuodelle 2025 oli ”Tehokas oma palvelutuotanto asumispalveluissa”. Tämä tavoite kohdistui asumispalveluihin. Tavoitteen mittarina oli vammaispalvelun asumisyksiköiden käyttöaste eli olivatko asiakaspaikat tehokkaassa käytössä. Tavoitteena oli, että käyttöaste olisi 99%. Tavoite saavuttaa 99% käyttöaste on käytännössä kunnianhimoinen. Tavoitteen toteutumista mitattiin kuukausittain, joulukuussa 2025 käyttöaste oli 97%. Tavoitetta ei aivan saavutettu, mutta tulos on kuitenkin melko lähellä tavoitetta.

Vammaispalvelun käyttösuunnitelman toisena tavoitteena vuodelle 2025 oli ”Sujuva päätöksenteko”. Tämä tavoite kohdistui sosiaalityön ja sosiaaliohjauksen palveluihin. Tavoitteen mittarina oli vammaispalvelun asiakaspäätösten käsittelyaika. Tavoitteena oli, että 85% päätöksistä tehdään lain mukaisten käsittelyaikojen puitteissa, mikä tarkoittaa, että ne on ratkaistu alle 3 kk kuluessa asian vireille tulosta. Tavoitetaso 85% sisältää jo oletuksen, että osaa päätöksistä ei tulla tekemään lakisääteisten käsittelyaikojen puitteissa, mitä ei voi pitää hyvänä tavoitteena.

Alla oleva taulukko esittää neljännesvuosittaiset mittaustulokset ja tiedon tavoitteen toteutumisesta.

Neljännesvuosi	Ratkaistu alle 3 kk kuluessa, %	Tavoite toteutui, kyllä/ei
Q1	88,3	kyllä
Q2	87,9	kyllä
Q3	81,6	ei
Q4	80,4	ei

Taulukko: Sujuva päätöksenteko -tavoitteen toteutuminen vuonna 2025.

Tavoite toteutui kahden ensimmäisen vuosineljänneksen aikana, mutta ei kahden viimeisen osalta. Tulosten trendi on huolestuttava. Neljännen vuosineljänneksen aikana lähes 20% asiakaspäätöksistä annettiin yli 3 kk asian vireille tulosta. Vammaisfoorumin syksyllä 2025 tekemässä kyselyssä ilmeni, että samanlaista hakemusten käsittelyaikojen venymistä on havaittavissa muillakin hyvinvointialueilla. Syksyllä 2025 keskimääräinen hakemuksen Varhalla käsittelyaika oli 32 pv.

Huolellisella hakemuskäsittelyllä ja tarkoituksenmukaisella palveluun ohjauksella on Varhan kannalta merkitystä, koska vammaispalvelussa asiakkuudet ovat pitkiä ja palvelun myöntämisestä tulee kertymään kustannuksia mahdollisesti pitkäänkin. Hakemuksen käsittelyaikaa pidentää se, että prosessiin sisältyy perusteellinen palvelutarpeen arviointi. Lisäksi asiakkaalta saatetaan joutua kysymään lisätietoja palvelupäätöksen tekemistä varten. On toisaalta asiakkaan etu ja oikeusturvan mukaista, että palveluhakemuksia käsitellään huolellisesti.

Haastatteluissa ilmeni, että sairauspoissaolot aiheuttavat päätösaikojen venymistä. Lyhytaikaisia sijaisia ei voida käyttää apuna poissaolojen sattuessa, koska työ on vaativaa ja siihen perehtyminen kestää pitkään. Yksikössä on ollut vuoden aikana runsaasti poissaoloja työn kuormittavuuden vuoksi. Uusi vammaispalvelulaki, uusien järjestelmien käyttöönotto ja suurten asiakasmäärien hallinta ovat aiheuttaneet työkuormaa sosiaalityön ja sosiaaliohjauksen palveluiden työntekijöille. Asiakaspäätösten käsittelyaikojen venyminen on tunnistettu omavalvonnassa ja korjaavina toimenpiteinä on muun muassa kehitetty sujuvia sijaisuuskäytäntöjä sekä korostettu tarvetta tehdä kiireellisyysarviointia myös loma-aikoina.

Uuden vammaispalvelulain mukainen palvelutarpeen päivittäminen ja samalla uusi palvelutarpeen arviointi tehdään uuden lain siirtymäaikana, jos

- asiakkaan tilanne merkittävästi muuttuu
- asiakas hakee lisäpalvelua
- asiakas haluaa, että sellainen tehdään

Lain siirtymäaikana ei tehdä uutta palvelutarpeen arviointia, ellei asiakkaan tilanne muutu merkittävästi ja hän haluaa pitää nykyiset palvelut voimassa. Asiakkaalla on oikeus pyytää uuden palvelutarpeen arvioinnin tekemistä, mutta hänellä ei ole velvollisuutta siihen. Vammaispalvelulain siirtymäsäännös kuitenkin edellyttää, että kaikki vanhan vammaispalvelulain mukaiset päätökset pitää päivittää vuoden 2027 loppuun mennessä uuden vammaispalvelulain mukaisiksi. Koska vammaispalveluilla on paljon asiakkaita, päätösten päivitystyö vuoden 2027 loppuun mennessä tulee aiheuttamaan suuren työkuorman vammaispalveluiden sosiaalityön ja sosiaaliohjauksen henkilöstölle. Henkilöstön kannalta olisi parempi, jos päätösten päivitykset saataisiin jakautumaan mahdollisimman tasaisesti jäljellä olevalle siirtymäajalle. Siirtymäsäännöksen edellyttämän palvelupäätösten päivitystyön viivästyminen saattaa johtaa siirtymäajan loppuvaiheessa

tilanteeseen, jossa päätöksiä pitäisi päivittää suuri määrä sangen lyhyessä ajassa, mikä on henkilöstölle kuormittavaa. Tarkastuslautakunta suosittelee varmistamaan, että palvelupäätösten päivitystyöhön varataan riittävästi aikaa ja henkilöresurssia.

Vuoden 2025 kolmas tavoite vammaispalvelun käyttösuunnitelmassa oli ”Asiakkaiden osallisuuden edistäminen”. Tavoitteen toimenpiteillä pyrittiin suunnittelemaan asiakaspalautesovelluksen sisältö, keräämään asiakkailta asiakaspalautteita ja käynnistämään etäasiakasraadit.

Palautetta antaneiden asumisen ja päiväaikaisen toiminnan asiakkaiden osuus, 63 % on harvinaisen korkea ja lukumäärällisesti sitä voidaan pitää onnistumisena. Tarkastuslautakunta luonnollisesti suosittelee huomioimaan asiakaspalautteet toiminnan kehittämisessä. Erityisen vaikuttavaksi asiakaspalautteiden havainnot tekevät palautteiden asiakaslaajuus. Etäasiakasraateja on alettu suunnittelemaan ja ruotsinkielistä etäasiakasraatia on pilotoitu. Hyvinvointialueen ruotsinkielisille vammaispalveluille myönnettiin valtakunnallinen Demokratiatunnustus 2025 toimintamalleista, jotka tarjoavat vammaisille henkilöille yhdenvertaisen tavan vaikuttaa omiin palveluihinsa. Tunnustus myönnetään joka toinen vuosi julkisen hallinnon toimijalle, joka on tehnyt merkittävää työtä demokratian vahvistamiseksi. Voidaan katsoa, että asiakkaiden osallisuuden edistämisessä on onnistuttu erinomaisesti.

Käyttösuunnitelman tavoitteiden lisäksi vammaispalveluilla oli kärkihankkeita, jotka olivat kuljetuspalvelut ja laitoshoidon vähentäminen.

Kuljetuspalvelut-kärkihankkeessa tarkoituksena on vähentää vammaispalvelulain mukaisia kuljetuksia ja lisätä sosiaalihuoltolain mukaisia kuljetuksia. Tämä tavoite koskee tilannetta, jossa asiakkaalle on aiemmin myönnetty kuljetuspalvelu vammaispalvelulain mukaisesti, mutta asiakas ei täytä sen kriteereitä. Käytännössä huomio kohdistetaan uusiin palvelun myöntämispäätöksiin, joita tehdään, kun määräaikaiset palvelut päättyvät tai tulee uusi hakemus palveluun. Palvelupäätökset tehdään tällöin vammaispalvelulakiin pohjautuvien Varhan myöntämisperusteiden mukaisesti.

Vammaispalvelulain siirtymäsäännös edellyttää, että kaikki vanhan vammaispalvelulain mukaiset päätökset pitää päivittää vuoden 2027 loppuun mennessä uuden vammaispalvelulain mukaisiksi ja Varhan myöntämisperusteiden mukaisesti.

Havaintojen mukaan merkittäviä kulusäästöjä vammaispalvelulain mukaisissa kuljetuksissa ei ole toteutunut vuonna 2025, sosiaalihuoltolain mukaisten kuljetusten kulut ovat vähentyneet. Tarkastuslautakunta huomauttaa, että sosiaalihuoltolain mukaisten kuljetuskulujen vähentyminen on selkeässä ristiriidassa tavoitteen kanssa ottaen huomioon, että kulujen pitäisi kasvaa suhteessa vammaispalvelulain mukaisiin kuljetuksiin. Tarkastuslautakunta suosittelee ryhtymään korjaaviin toimenpiteisiin, jotta kuljetusten rakennemuutos etenee asetetun tavoitteen mukaisesti.

Haastattelujen perusteella vammaispalvelulain mukaisten kuljetusten osuuden vähentäminen on epätodennäköistä, koska asiakkailla on toistaiseksi voimassa olevia palvelupäätöksiä, joita ei voi lakkauttaa yksipuolisesti.

Laitoshoidon vähentäminen on jo pidemmän aikaa ollut valtakunnallisena tavoitteena kehitysvammahuollossa. Jo päättynyt KEHAS-ohjelma (kehitysvammaisten asumisen ohjelma) oli valtioneuvoston v. 2010 hyväksymä valtakunnallinen ohjelma, jonka tarkoituksena oli purkaa kehitysvammaisten laitosasumista ja korvata se yksilöllisillä, tavallisessa asuinympäristössä sijaitsevilla asumisratkaisuilla. Nykyiset suositukset ja linjaukset ohjaavat kehitysvammaisten asumista edelleen samansuuntaisesti kuin KEHAS-ohjelma. Laitoshoidon vähentäminen -kärkihankkeessa tarkoituksena on vähentää kehitysvammaisten laitoshoidon hoitopäiviä. Kärkihankkeen alla käyttösuunnitelman tavoitteena on ”Optimaalinen palvelurakenne”, jolla on kaksi alatavoitetta:

- vähentää pitkäaikaisen laitoshoidon hoitopäiviä 2500 hoitopäivällä
- lisätä jalkautuvien ja liikkuvien palveluiden määrän osuutta asiantuntijatyöstä 18 %:iin (koskee vaativia vammaispalveluita)

Pitkäaikaisen laitoshoidon hoitopäivien lukumäärälle oli asetettu tavoitetasoksi maksimissaan 12 260 laitoshoidon hoitopäivää, lähtötaso oli 14 760 hoitopäivää. Laitoshoidon asiakkaita muutti vuoden aikana uusiin asumisyksiköihin, mikä edesauttoi sitä, että laitoshoidon hoitopäiviä kertyi vuoden aikana 11 273 kpl, joten hoitopäiviä vähentyi peräti 3 487 ja tavoite ylitettiin. Jalkautuvien ja liikkuvien palveluiden osalta tulos oli toukokuussa 2025 16,15%.

Toteumien mittaus tehtiin aiemmalla asiakastietojärjestelmällä toukokuuhun 2025 asti, jonka jälkeen otettiin käyttöön uudet asiakas- ja potilastietojärjestelmät. Pitkäaikaisen laitoshoidon hoitopäivien lukumäärien raportointi uusilla järjestelmillä alkoi vasta

maaliskuussa 2026. Jalkautuvien ja liikkuvien palveluiden osuuden mittaus uusilla järjestelmillä ei onnistunut loppuvuoden 2025 osalta, koska käyttäjät eivät olleet kirjanneet tietoja oikein järjestelmään.

Vuoden 2025 merkittävät tapahtumat

Hyvinvointialueella valmisteltiin vuoden 2024 aikana mittavaa organisaatiouudistusta, joka tuli voimaan 1.1.2025 ja kosketti myös vammaispalveluita. Uudistukseen liittyvät YT-neuvottelut käytiin vuoden 2024 loppupuolella. Uuden organisaation myötä siirryttiin linjajohtomaisempaan toimintamalliin, mikä selkeytti vastuualueita. Uudistuksella pyrittiin myös yhtenäistämään palveluita.

Vammaispalveluiden edustajien haastatteluissa tuli ilmi, että uuden asiakastietojärjestelmän käyttöönotto vuoden aikana vei merkittävästi työaikaa vammaispalveluissa. Käyttöönotto rasitti erityisesti sosiaalityön ja sosiaaliohjauksen työntekijöitä, jotka joutuivat tekemään paljon ylimääräistä manuaalista työtä siksi, että tiedonsiirto vanhoista järjestelmistä uuteen ei onnistunut suunnitellusti. Tiedonsiirron toimimattomuus yhdistettynä asiakkaiden suureen määrään aiheutti paljon työtä kun asiakastietoja siirrettiin käsin uuteen järjestelmään ja tietoja piti tarkistaa. Käyttöönoton yhteydessä huomattiin myös, että tietoja oli aiemmissa asiakastietojärjestelmissä ylläpidetty osin puutteellisesti. Valittua asiakastietojärjestelmää aiemmin tuntemattomille käyttöönotto merkitsi osallistumista koulutuksiin ja uuden järjestelmän käytön opettelua.

Vammaispalveluissa otettiin vuoden aikana käyttöön myös OMNI-Pegasos -potilastietojärjestelmä. Vammaispalveluissa käytetään sekä asiakastietojärjestelmää että potilastietojärjestelmää. Haastattelujen perusteella potilastietojärjestelmän käyttöönotto sujui pienemmällä työmäärällä asiakastietojärjestelmään verrattuna.

Vammaispalveluita kosketti myös sosiaalihuollon Kanta-arkiston käyttöönotto tammikuussa 2026. Käyttöönoton valmistelutyötä tehtiin syksyllä 2025, mikä sitoi vammaispalveluiden henkilöresursseja.

Yhteenvetona voidaan todeta, että vammaispalvelujen vuosi 2025 sisälsi runsaasti tavanomaisesta poikkeavaa toimintaa, joka oli myös vammaispalvelun henkilöstölle kuormittavaa. Uuden asiakastietojärjestelmän käyttöönotto ei sujunut tietojen siirron osalta

tavoitteiden mukaisesti ja tietoja piti siirtää suuri määrä käsin uuteen järjestelmään. Tarkastuslautakunta suosittelee, että suurissa tietojärjestelmähankkeissa kiinnitetään jatkossa enemmän huomiota tietojen siirron toteuttamiseen.

Omavalvonta

Varhan omavalvontaohjelma kuvaa, miten palvelujen toteuttamista, turvallisuutta ja laatua sekä yhdenvertaisuutta seurataan ja miten puutteellisuudet korjataan. Palveluyksikkökohtaisesti laadittavat omavalvontasuunnitelmat täydentävät omavalvontaohjelmaa.

Sote-palvelujen tulosalueella on tehty sosiaalihuollon julkinen omavalvontasuunnitelma, jonka sote-palvelujen tulosaluejohtaja on hyväksynyt 31.3.2025. Vammaispalvelujen omavalvontasuunnitelma on tehty sosiaalihuollon omavalvontasuunnitelman liitteenä. Sote-palvelujen sosiaalihuollon kokonaisuus on valvontalain mukainen palveluyksikkö, jonka omavalvonnan tulokset raportoidaan julkisesti neljän kuukauden välein. Vammaispalvelujen omavalvontasuunnitelman tuloksia ei siis raportoida omana kokonaisuutenaan, vaan osana sosiaalihuollon omavalvontasuunnitelmaa.

Havaintojen mukaan vammaispalvelut noudattaa omavalvonnassa Varhan omavalvontaohjelman ohjeistuksia. Omavalvonnan pohjalta on tunnistettu riskejä, joihin on reagoitu kehittämistoimenpiteillä.

Palvelualueiden yksikkötasoille voidaan tehdä sisäisiä omavalvonnan työohjeita. Tarkastuslautakunnan saamien tietojen mukaan tällä hetkellä ei ole pohjaa vammaispalvelun yksiköiden työohjeille. Työohjeita on siis olemassa, mutta pohjan puuttuminen aiheuttaa sen, etteivät ohjeet ole yhdenmukaisia keskenään. Tarkastuslautakunta suosittelee varmistamaan, että vammaispalvelujen yksikkötasoisille työohjeille luodaan pohja ja että työohjeet yhdenmukaistetaan.

Toiminnan kehittäminen

Muun muassa Varhan toiminnan aloitus, organisaatiouudistus ja asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönotto ovat vieneet vammaispalvelujen henkilökunnalta

paljon aikaa ja energiaa, joten kehittämistyöhön ei ole pystytty vammaispalveluissa merkittävästi panostamaan. Pääosa merkittävimmistä muutoksista on nyt toteutettu, mikä antaa mahdollisuuden panostaa kehittämiseen. Haastattelujen perusteella vammaispalveluissa suhtaudutaan kehittämiseen myönteisesti.

Vammaispalveluissa laadittiin vuoden 2025 loppupuolella ”Asumisen kehittämisen suunnitelma”. Suunnitelma pohjautuu aiemmin vuonna 2025 tehtyyn tuotantotapa-analyysiin ja sen toimenpide-ehdotuksiin. Suunnitelmassa otetaan huomioon havaitut tarpeet palveluiden suuntaamiselle tiettyihin asiakasryhmiin ja hahmotetaan strategian mukaisesti tulevien yksikköjen tarvetta ja toiminnan kehittämistarpeita.

Vammaispalveluiden palveluohjauksen keskittäminen oli myös merkittävä kehittämistoimenpide vammaispalveluissa. Sitä valmisteltiin vuonna 2025 ja otettiin käyttöön tammikuussa 2026. Ennen muutosta yhteydenotot tulivat suoraan vammaispalvelun asiantuntijoille. Sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien saavutettavuudesta tuli tuolloin palautetta. Muutoksen myötä suurin osa yhteydenotoista tulee palveluohjaukseen, joka neuvoo asiakkaita ja välittää tarvittaessa yhteydenottoja eteenpäin asiantuntijoille. Palveluohjauksen tavoittaa myös Varha-sovelluksen kautta puhelimen ja sähköpostin lisäksi.

Palveluohjauksella turvataan saavutettavuus ja tavoitettavuus vammaispalvelun sekä omaishoidon jo asiakkuudessa oleville asiakkaille. Lisäksi muutos vapauttaa sosiaalityön asiantuntijoiden aikaa varsinaiseen työhönsä. Kategorisoidessaan yhteydenottoja palveluohjaus antaa aivan uudella tavalla koostettua tietoa siitä, mistä aiheista asiakkailta tulee kysymyksiä. Toiminnan kuuden ensimmäisen viikon aikana puheluita tuli 2 280 kpl, joista 51% liittyi kuljetuksiin.

Vammaisneuvosto

Varhan vammaisneuvosto on vaikuttamistoimielin, joka seuraa, että hyvinvointialue huolehtii palveluja toteuttaessaan ja kehittäessään niiden riittävyydestä ja soveltuvuudesta myös eri tavoin vammaisille ja pitkäaikaissairaille henkilöille. Vammaisneuvosto on antanut lausuntoja muun muassa vammaispalvelujen asiakasmaksuista sekä vammaispalvelujen palveluvalikosta, palvelukuvauksista ja myöntämisperusteista ja vammaispalvelulain mukaisten kuljetusten kilpailutusasiakirjoista. Vammaisneuvosto saa yhä useammin

Varhan toimielimien puolelta lausuntopyynnön, kun vammaisneuvoston toimialaan liittyviä asioita on valmistelussa. Tämä ilmentää hyvin sitä, että vammaisneuvoston rooli tunnistetaan osana valmisteluprosessia.

Sekä Varhan vammaispalveluiden virkajohdon että vammaisneuvoston puolelta on toive ja pyrkimys syventää yhteistyötä. Tarkastuslautakunnan saaman tiedon mukaan vammaisneuvoston yhteistyö virkahenkilöstön kanssa on syvempää Pirkanmaan ja Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueilla. Pirkanmaan hyvinvointialueella kokouksia on useammin ja Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella vammaisneuvoston jokaisessa kokouksessa on virkahenkilöstön edustaja paikalla. Varhallakin vammaisneuvoston kokousten lukumäärää ollaan lisäämässä ja on jo sovittu, että virkahenkilöiden vierailuja kokouksissa lisätään.

Havainnot

- Vammaispalveluilla on n. 10 800 asiakasta. Tarkkaa asiakasmäärää ei saada raportoitua asiakastietojärjestelmästä.
- Asiakkuudet ovat pitkiä ja asiakasvaihtuvuus on vähäistä.
- Tarkastuslautakunta on huolestunut vammaispalvelujen työntekijöiden sairauspoissaolojen lisääntymisestä.
- Vammaispalveluiden toimintamenot 263,9 miljoonaa euroa ovat n. 10% Varhan budjetista.
- Asumispalveluiden toimintamenot ovat n. puolet vammaispalveluiden toimintamenoista.
- Vammaispalveluiden kuljetuspalveluilla on n. 10000 asiakasta.
- Tiedonsiirto vanhoista asiakastietojärjestelmistä uuteen järjestelmään koneellisesti ei sujunut suunnitellusti.
- Asiakastietojärjestelmän käyttöönotto vuoden 2025 aikana aiheutti paljon manuaalista lisätyötä.
- Vammaispalvelun palvelupäätösten käsittelyaikojen tavoitetaso 85% tarkoittaa, että jo tavoitetta asetettaessa oletetaan, että 15% hakemuksista ei ehditä käsittelemään lakisääteisessä ajassa.
- Uusi vammaispalvelulaki tuli voimaan 1.1.2025. Lain siirtymäaika on 31.12.2027 asti.
- Uusi vammaispalvelulaki on lisännyt vammaisten henkilöiden yhdenvertaisuutta ja vahvistanut heidän oikeuksiensa toteutumista sekä kansallisella tasolla että Varhalla.
- Uuden vammaispalvelulain soveltaminen on vaatinut paljon tulkintaa, koska aiempaa oikeuskäytäntöä ei ole. Tällä saattaa olla vaikutuksia yksittäistapauksissa vammaisten henkilöiden oikeuksien toteutumiselle.
- Ruotsinkielisille vammaispalveluille myönnettiin valtakunnallinen Demokratiatunnustus 2025 asiakkaiden osallisuuden edistämisestä.
- Kuljetuspalvelujen tavoite lisätä sosiaalihuoltolain mukaisten kuljetusten osuutta kuljetuksista ei toteutunut.
- Vammaispalvelujen vuosi 2025 sisälsi runsaasti tavanomaisesta poikkeavaa toimintaa, mikä oli vammaispalvelun henkilöstölle kuormittavaa.

- Havaintojen mukaan vammaispalvelut noudattaa omavalvonnassa Varhan omavalvontaohjelman ohjeistuksia.
- Vammaispalvelun yksikkötasoisille omavalvonnan työohjeille ei ole tällä hetkellä yhtenäistä pohjaa, mikä aiheuttaa sen, että ohjeet eivät ole keskenään yhteneväisiä.
- Vammaispalveluiden keskitetyn palveluohjauksen toiminnan kuuden ensimmäisen viikon aikana puheluita tuli 2 280 kpl, joista 51% liittyi kuljetuksiin.
- Vammaisneuvoston rooli tunnistetaan osana valmisteluprosessia.

Suositukset

- Jo aloitettujen sairauspoissaolojen vähentämistoimenpiteiden vaikuttavuutta vammaispalveluissa tulee seurata.
- Korjaaviin toimenpiteisiin tulee ryhtyä, jotta kuljetusten rakennemuutos etenee asetetun tavoitteen mukaisesti.
- Vammaispalvelujen yksikkötasoisille työohjeille tulee luoda pohja ja työohjeet tulee yhdenmukaistaa.
- Vammaispalvelulain siirtymäsäännöksen edellyttämään palvelupäätösten päivitystyöhön tulee varata riittävästi aikaa ja henkilöresurssia.
- Vammaispalveluiden tulee tiivistää hyvinvointialueen sisäistä yhteistyötä tiedolla johtamisen kehittämiseksi.

6.3 Varha-sovellus osana palvelujärjestelmää

Varha-sovelluksen käyttöönottoa tarkasteltiin laajasti Varhan vuoden 2024 arviointikertomuksessa. Arvioinnin huomio kohdistui käyttöönoton etenemiseen ja toiminnallisiin lähtökohtiin. Vuoden 2025 arvioinnissa painopiste on käytöstä saatavassa datassa sekä sovelluksen asemassa osana Varhan palvelujärjestelmää. Sovellus mahdollistaa asiointiväylän asiakkaiden ja ammattilaisten välillä, sisältäen muun muassa oirearviointia, verkkoajanvarausmahdollisuuden, tutkimuksiin valmistautumisen neuvontaa sekä chatin ja kiireettömän viestinnän.

Sovellus on vuonna 2025 laajentunut tavoitteen mukaisesti merkittäväksi digitaaliseksi asiointikanavaksi. Jatkotavoitteena on, että sovelluksesta tulee Varhan asioinnin keskiö. Ammattilaiskäyttäjiä sovelluksessa oli vuonna 2025 yli 2 600 ja sovellusta hyödynnetään laajasti eri tulosalueilla. Vuoden 2025 aikana Varha-sovellukseen on toteutettu noin 100 palvelua. Sovellushankkeesta saadun tiedon mukaan Varha tuottaa arviolta noin 1000 erilaista palvelua, jotka olisi mahdollista toteuttaa Varha-sovelluksen kautta. Sovellukseen integroitavia, eliminoitavia ja ennallaan säilytettäviä palveluja kartoitetaan jatkuvasti.

Vuoden lopulla sovellukseen rekisteröityneitä asiakkaita oli noin 130 000 eli noin 26% Varhan alueen väestöstä, kun vuoden 2025 tavoitteeksi oli asetettu 100 000 - 150 000 käyttäjää. Kasvuvauhti loppuvuonna oli noin 4 500 uutta käyttäjää viikossa. Vertailutietona esimerkiksi vastaavaa sovellusta käyttävillä Satakunnalla ja Etelä-Pohjanmaalla rekisteröityneiden asiakkaiden määrät olivat 61 000 eli noin 30% alueen väestöstä (Satakunta) ja 100 000 eli noin 50% alueen väestöstä (Etelä-Pohjanmaa). Satakunnassa, jossa asiakasmäärä on samansuuntainen kuin Varsinais-Suomessa, sovelluksen käyttöönottoprojekti aloitettiin samaan aikaan. Etelä-Pohjanmaalla käyttöönotto tapahtui vuotta aiemmin.

Asiointimäärät tukevat havaintoa sovelluksen vakiintumisesta. Sovelluksen kautta oli vuonna 2025 käyty noin 60 000 chat -keskustelua, joista noin kaksi kolmasosaa on liittynyt sairastamisen ja terveydenhoidon chat-palveluun ja loput muihin chat-palveluihin, kuten suun terveydenhuoltoon, labran neuvontaan, äitiys ja lastenneuvolaan, ikääntyneiden asiakasohjaukseen, mielenterveyden ja päihteiden neuvontaan, sosiaalipalveluiden

neuvontaan, TYKS Ortoon ja ehkäisyneuvolaan. Keskimäärin 65 % sairastamiseen ja terveydenhoitoon liittyvistä chat -asioinneista hoituu sovelluksen välityksellä suoraan ensikontaktissa ilman ohjausta muihin palveluihin, mikä vähentää asiakaspalvelun kuormitusta.

Sovelluksella voidaan parantaa palvelujen saavutettavuutta rinnakkaisella vaihtoehdolla puhelinpalveluihin. Sen kasvava hyödynnettyys käy ilmi vuoden 2025 käyttäjädatasta. Influenssa- ja koronarokotuksista lähes 38 000 varattiin Varha-sovelluksen kautta, mikä vastaa yli puolta kaikista influenssa- ja koronarokotusvarauksista. Sovellus poisti osittain ammattilaisen työpanoksen tarpeen kokonaan. Esimerkiksi ajanvarauspuhelussa ammattilaisen aikaa kuluu noin 5 minuuttia, mutta sovelluksessa tehtävässä ajanvarauksessa ei tarvita ammattilaisen työpanosta lainkaan.

Sovellus myös lyhentää asiointiaikoja verrattuna perinteisiin asiointikanaviin, mikä käy ilmi käytöstä saatavasta vertailutiedosta. Esimerkiksi sairastamiseen ja terveydenhoitoon liittyvän hoidon tarpeen arvioinnin kesto on puhelimessa ollut keskimäärin 16 minuuttia, kun vastaava asiointi sovelluksessa vie noin 12 minuuttia. Sovellus ei tee hoitoonohjauspäätöksiä, vaan ammattilainen päättää jatkotoimista sovelluksen keräämien tietojen perusteella. Sovellus mahdollistaa samanaikaisen tiedonkeruun useilta asiakkailta, tehostaen ja nopeuttaen toimintaa.

Sovelluksen vaikutukset näkyvät myös palvelukohtaisissa yhteydenottojen määrällisissä muutoksissa. Esimerkiksi äitiys- ja lastenneuvoloissa puheluiden määrä on vähentynyt chat -palvelun yleistymisen myötä noin tuhannella puhelulla kuukaudessa. Kotihoidossa toisen henkilön puolesta asioinnin mahdollisuus on todettu lisänneen omaisten tyytyväisyyttä ja palvelun sujuvuutta, kun viestintä tapahtuu samassa asiointipaikassa ja on kaikkien osapuolten nähtävissä. Puolesta-asioinnista ei kuitenkaan tällä hetkellä ole saatavilla palvelumääriä koskevaa dataa. Työikäisten palveluissa ammattilaiset ovat kokeneet viestinnän parantuneen sovelluksen avulla. Myös muilta ammattilaiskäyttäjiltä on kerätty ja saatu hyvää palautetta sovelluksen käytettävyydestä.

Sovellus tekee asioinnista tietoturvallisempaa verrattuna perinteisiin palvelukanaviin, sillä asiakas voi sen välityksellä lähettää ammattilaiselle muun muassa kuvia, joiden lähettämiseen aikaisemmin olisi käytetty esimerkiksi sähköpostia. Sovellus ei tallenna

potilastietoa, vaan tieto siirtyy sen välityksellä asianmukaisiin asiakas- ja potilastietojärjestelmiin.

Myös sovelluksen yhdenvertaisuutta tukeva toteutus on käyttödatan ohella huomionarvoista. Kaikki toiminnallisuudet julkaistaan samanaikaisesti suomeksi ja ruotsiksi, ja englanninkielinen versio on suunnitteilla vuoden 2026 ensimmäiselle neljännekselle. Tämä tukee palvelujen saavutettavuutta eri asiakasryhmille ja vastaa hyvinvointialueen lakisääteisiin velvoitteisiin. Sovellus on asultaan verrattain saavutettava ja sen seuraamista ja kehittämistä jatketaan edelleen. Saavutettavuustaso on parempi kuin esimerkiksi monissa valtakunnallisissa asiointipalveluissa. Sovelluksen käyttöliittymää päivitetään vuonna 2026.

Varha-sovellus ei ole MDR:n (Euroopan unionin Medical Device Regulation -asetuksen) mukainen lääkinnällinen laite, mikä rajoittaa hoitoonohjauksen toteuttamista sovelluksen kautta. Sovelluksen sisältämällä hoidontarpeenarvion komponentilla on MDR-sertifikaatti, mutta laajempaa sertifiointia ei ole toistaiseksi haettu, eikä hakemista koskien ole tehty päätöksiä. Hoitoonohjauksen mahdollistaminen voisi toteutua kahdella eri tavalla: MDR-sertifikaatti olisi mahdollista hakea koko sovellukselle tai hoitoonohjausta tukevat muut digialustat, kuten Omaolo ja Terveyskylä, olisi mahdollista integroida Varha-sovellukseen. Integraatiovalmius on sisällytetty sovellukseen jo valmisteluvaiheessa, ja integraatiokustannukset olisivat arvioiden mukaan maltilliset. Koko sovelluksen MDR-sertifiointi puolestaan edellyttäisi pitkäjänteistä suunnittelua, sillä MDR-asetus asettaa tuotteelle tiukat turvallisuus-, laatu- ja suorituskykyvaatimukset. Hoitoonohjauksen sisällyttäminen sovellukseen voisi toteutuessaan kuitenkin vähentää manuaalista työtä merkittävästi.

Sovellushankkeen ohjaukseen liittyy eräitä vastuunjakoon ja omistajuuteen liittyviä epäselvyyksiä. Hankkeen strateginen ohjaus tulee strategisen johtamisen yksiköltä, mutta käytännön toimeenpanoon hyödynnetään osittain konsernipalveluihin kuuluvaa tietohallinnon henkilöstöä. Operatiivista työtä toteuttavissa yksiköissä puolestaan määritellään esimerkiksi prosessit, töiden priorisointi ja työhön liittyvät resurssit, mutta näiden yksiköiden vaikutusmahdollisuudet sovelluksen kehitystyöhön ovat olleet rajalliset. Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan Varha-sovelluksen kehityksessä tulisi vahvemmin huomioida yhteistyöväylät, resursointi ja vastuukysymykset eri yksiköiden

välillä. Lisäksi operatiiviselle johdolle tulisi mahdollistaa paremmat vaikuttamismahdollisuudet kehitystyöhön.

Sovelluksen kehityksen kustannukset alittivat vuonna 2025 budjetin. Kehitykseen varattu budjetti vuodelle 2025 oli noin 1,6 miljoonaa euroa, ja toteuma jäi noin 1,4 miljoonaan euroon. Kustannuksien oletetaan nousevan tulevaisuudessa käyttäjämäärien noustessa, sillä jokainen uusi asiakkuus maksaa noin 0,1 euroa kuukaudessa. Alkuperäisen hankinnan laajuudesta on otettu käyttöön kaikki muu paitsi chatbotti -optio, eli toiminnan laajentaminen ei lähtökohtaisesti enää aiheuta lisäkustannuksia. Tulevaisuudessa on tarkoitus kehittää palvelua edelleen esimerkiksi tekoälytuella, josta voi koitua lisäkuluja, mutta siitä tehdään erilliset päätökset.

Havainnot

- Käyttäjä- ja asiointimäärät osoittavat, että Varha-sovellus ei ole enää täydentävä asiointikanava, vaan keskeinen osa palvelujärjestelmää.
- Varha-sovellus ei ole MDR:n mukainen lääkinnällinen laite, joten hoitoonohjausta ei voi toteuttaa suoraan sen kautta. Hoitoonohjaus olisi teknisesti mahdollista toteuttaa joko hakemalla sovellukselle lääkinnällisen laitteen sertifikaatti tai integroimalla siihen muita sertifioituja sovelluksia, mutta tällaiset kehitysprojektit edellyttäisivät pitkäjänteisyyttä sekä tarkkaa toiminnallisuuksien ja vastuiden määrittelyä. Hoitoonohjaus sovelluksessa vähentäisi manuaalista työtä ja voisi mahdollistaa muiden sovellusten käytöstä poiston.
- Digitaalisella asioinnilla voidaan vähentää palvelujärjestelmän kuormitusta ja parantaa hoidon sujuvuutta.
- Hoidon tarpeen arvioinnissa ja esitietojen keruussa sovelluksen kautta asiointi on selvästi nopeampaa kuin puhelimitse. Tämä vapauttaa ammattilaisten työaikaa ja tukee resurssien tehokkaampaa kohdentamista. Merkittäviä suoria säästövaikutuksia palvelun nopeutumisella ei kuitenkaan välttämättä ole, sillä henkilöstön ajalliset resurssit kohdentuvat muuhun toimintaan.
- Sovelluksen kaksikielisyys ja suunniteltu englanninkielinen versio parantavat saavutettavuutta, mutta käyttäjäryhmäkohtaisesta hyödyntämisestä ei vielä ole kattavasti tietoa.
- Sovellusmuutosten ja -päivitysten suunnittelussa tulee jatkuvasti kiinnittää huomiota vaikuttavuuteen käytettävyydessä ja asiakkaiden säilyvyydessä.

- Sovellus on jatkuvasti kehittyvä ja palveluvalikoima laajenee tasaisesti.
- Sovelluksen käyttöönotto vaatii prosessimuutoksia yksiköissä.
- Digitaalisten palvelujen käyttöaste on huomioitu Varhan vuosien 2026–2029 strategian mittareissa ja indikaattoreissa, tehden Varha-sovelluksen käyttöasteesta strategisesti olennaisen indikaattorin.

Suositukset

- Käyttö-, ajansäästö- ja palveluunohjautuvuustietoja tulisi hyödyntää säännöllisesti päätöksenteossa, esimerkiksi resurssisuunnittelussa ja palveluprosessien kehittämisessä. Tietoja tulisi hyödyntää myös sovelluksen kehitystyössä.
- Erityisesti chat -pohjainen asiointi ja esitietojen digitaalinen keruu tulisi ottaa käyttöön laajemmin niissä palveluissa, joissa puhelinliikenne on edelleen suurta.
- Lääkinnällisen laitteen sertifikaatin hakemisesta tai hakemasta jättämisestä tulisi tehdä kustannusarvioihin ja prosessien kehittämistarpeisiin perustuva linjaus.
- Yhteistyötä hankkeiden ohjaamiseen ja toteuttamiseen osallistuvien yksiköiden välillä tulisi vahvistaa ja vastuunjakokysymyksiä tulisi selkeyttää.
- Hanketta koskevista päätöksistä ja linjauksista tulisi tuottaa läpinäkyvämmin tietoa.
- Sovelluksen ulkoasuun ja intuitiiviseen käytettävyyteen tulee panostaa, huomioiden erityiset käyttäjäryhmät ja saavutettavuuden parantaminen. Näiden huomioiminen tulee varmistaa myös vuoden 2026 käyttöliittymäuudistuksen yhteydessä.
- Sovelluksen kehitystyön johtaminen ja hallinnointi kuuluu strategisen johtamisen tulosalueelle. Sujuvasta yhteistyöstä tietohallinnon kanssa tulee huolehtia.
- Sovelluksen kautta syntyvää tietoa tulee hyödyntää palvelupolkujen sujuvoittamisessa ja tarpeettomien vaiheiden karsimisessa.
- Puolesta-asioinnin datankeruuta tulee pyrkiä kehittämään.
- Englanninkielistä sovellusversiota tulee markkinoida alueella englanniksi, jotta toivottu käyttäjäryhmä tavoittaa sovelluksen.

- Sovelluksen aiheuttama tarve prosessien kehittämiselle vaatii yksiköiden välistä yhteistyötä ja sovellustiimin tulee tukea toimialueita prosessimuutosten hahmottamisessa ja jalkauttamisessa.
- Tekoälyn mahdollisuuksia sovelluksen ominaisuuksien automatisoinnissa ja käytössä tulee kartoittaa yhteistyössä tietohallinnon kanssa.

6.4 Tekoälyn hyödyntäminen Varhassa

Lyhyesti

Tekoälyn hyödyntäminen Varhassa ei vielä ole vakiintunutta. Potentiaalisia käyttökohteita tekoälylle on Varhassa löydetty jopa 100, mutta niistä vain osa oli vuonna 2025 käytössä tai pilotoinnissa. Kaikista hyvinvointialueista Varha on tekoälykehittämisen kärjessä kokeilevuuden osalta, mutta muita alueita jäljessä hallintamallin kypsyydessä. Tekoälyn strateginen johtaminen on puutteellista eikä ohjaavaa politiikkaa ole, vaikka sille on kiireellinen tarve. Tekoälyä ei johdeta tai resursoida omana osionaan, vaan se on kytketty muuhun tietohallintoon. Tekoälyn hyödyntämiselle ja kehityspoluille ei ole organisaation tasolla vahvaa, strategista visiota. Tekoälyn laajempaa käyttöönottoa ja nykyisten ratkaisujen ylläpitämistä uhkaa resurssien puute ja samaan aikaan sen kustannuksien arvioidaan palveluntarpeen kasvun myötä tulevina vuosina kasvavan. Tekoälyllä on kuitenkin merkittävää toimintaan kohdistuvaa säästö- ja tehostamispotentiaalia.

Tekoälyyn kohdistuu kaikilla hyvinvointialueilla kasvavia odotuksia liittyen

- palvelujen saatavuuden parantamiseen
- henkilöstöresurssien tehokkaampaan käyttöön sekä
- tiedolla johtamisen vahvistamiseen.

Myös Varhassa on viime vuosien aikana otettu käyttöön tekoälyavusteisia ohjelmia, joilla tavoitellaan työosioiden automatisointia, palvelujen parempaa saatavuutta ja tehokkuutta. Siksi on olennaista arvioida, miten tekoälyn käyttöä johdetaan osana muuta digitaalista kehittämistä, mitä vaikuttavuutta sillä on ja miten siihen liittyviä riskejä hallitaan.

Vuonna 2025 tekoälyä hyödynnettiin Varhassa useilla eri tavoilla, pääosin osana muita tietojärjestelmiä ja digitaalisia palveluja. Sen käyttökohteet painottuvat

- hallinnolliseen työhön
- asiakas- ja potilastietojen käsittelyyn
- kirjaamisen tukemiseen
- tiedon jalostamiseen.

Esimerkkejä ovat tekoälyavusteinen kirjaaminen esimerkiksi sosiaalipalveluissa, kielimallipohjaiset työkalut sekä vuosien 2025–2026 vaihteesta pilotointivaiheessa olevat tulkkaus- ja käännöspalvelut.

Valtaosa ratkaisuista on edelleen kokeilu- tai pilottivaiheessa, eikä laajamittaisia, koko Varhan kattavia tekoälyratkaisuja ole vielä vakiinnutettu. Tekoälyratkaisujen valinnalle ei ole toistaiseksi ollut selkeää organisatorista vastuutahoa. Tekoäly ei muodosta omaa erillistä kokonaisuuttaan Varhan ICT-arkkitehtuurissa vaan käyttöönottopäätökset tehdään järjestelmä- ja prosessikohtaisesti. Tämä tekee tekoälyn hallinnasta hajanaista. Varhalle soveltuvia tekoälyn käyttökohteita on toistaiseksi tunnistettu 100 kappaletta, ja niistä on vuoden 2025 lopussa pilotoitu tai käyttöönotettu noin 27 kappaletta. Laajemmin organisaatiossa hyödynnetään muun muassa Gosta-tekoälykirjauksia sosiaalihuollossa, tekoälyavustaja Copilotia ja tiliöintiapuria Snowfoxia. Vuonna 2026 on lisäksi tarkoitus pilotoida digipalvelujen chatbot.

Varha on tekoälyn hyödyntämisessä kansallisella tasolla aktiivinen hyvinvointialue, mutta jäljessä muista hyvinvointialueista tekoälyn hallintamallin kypsyyden osalta. Una Oy:n 5.11.2025 vertailun mukaan Varha sijoittuu tekoälykehittämisessä kansallisella tasolla korkeimmalle sijalle. Vertailussa painottuu tekoälyn yleinen hyödyntäminen eikä tulos kerro suoraan laadusta tai vakiintumisesta. Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) teki vuoden 2026 keväällä tekoälyn hyödyntämisen kypsyysvertailua hyvinvointialueiden välillä ja Varha sai siinä muihin alueisiin verrattuna heikompia pisteitä, mikä viittaa heikkoon kokonaisuuden hallintaan. Varha myös sijoittui kaikilla osa-alueilla heikommin verrattuna yliopistollisten hyvinvointialueiden keskiarvoon. Mikään hyvinvointialueista ei kuitenkaan yltänyt vertailussa erityisen korkeisiin arvosanoihin. Varhan osalta havaitut haasteet liittyivät erityisesti riskienhallintaan, vaikutustenhallintaan, käytettyyn sanastoon ja elinkaaren hallintaan. Verrattuna kansalliseen tasoon Varha sijoittui keskimääräistä korkeammalle ainoastaan tekoälyn lainsäädäntöä ja sääntelyprosesseja koskevassa kategoriassa, jääden kuitenkin siinäkin jälkeen muista yliopistollisista alueista.

Sairaanhoitopiiriltä periytyi jo joitain radiologian tekoälypohjaisia ohjelmia Tyksin käyttöön. Ensimmäinen tekoälyohjelma on Varhalla otettu käyttöön vuonna 2024, jonka jälkeen tekoälyn hyödyntäminen on pikkuhiljaa lisääntynyt. Tekoälyyn liittyvät ohjaus- ja johtamisprosessit ovat kuitenkin toistaiseksi jääneet huomiotta ja tekoälyn strateginen ohjaus Varhassa on vielä puutteellista. Varhan strategiassa vuosille 2026–2029 tekoälyn

hyödyntäminen mainitaan osana vaikuttavuustavoitteita, mutta erillistä tekoälypolitiikkaa tai yksityiskohtaista ohjausdokumentaatiota ei ole. Vuonna 2024 tietohallinnon laatima käytännönläheinen ohjeistus “Tekoälyn soveltamisen periaatteet Varhalla” määrittää yleiset periaatteet ja listaa käyttökohteita ja -rajauksia, mutta ei ohjaa konkreettisia priorisointeja, strategiaa tai vastuunjakoa. Dokumenttia voisi kuitenkin käyttää tekoälypolitiikan pohjana tai liitteenä.

Tekoälyhankkeille ei ole nimetty erillistä vastuullista johtoa tai ohjausryhmää, vaan vastuut jakautuvat tietohallinnon yksittäisten työntekijöiden ja palvelualueiden johdon kesken. Konsernipalveluissa on tapahtunut viime vuosina organisaatiomuutoksia, mikä heijastuu myös tekoälykehittämisen kokonaiskuvaan. Henkilöstö osallistuu tekoälyhankkeisiin pääosin projektikohtaisesti, ja osaaminen karttuu epätasaisesti eri toiminnoissa. Hankkeiden ohjauksen ja työnjaon sirpaleisuus heijastaa puuttuvaa strategista johtamista. Saatujen tietojen mukaan tietohallintoa ei osallisteta kaikkiin tekoälyhankkeisiin. Tietohallinnon osallistamatta jättäminen muodostaa kilpailutusten vaatimuksien asianmukaisuuden osalta riskin.

Riskienhallinnan näkökulmasta tekoälyn käyttö perustuu varovaisuuteen ja ammattilaisen roolin säilyttämiseen osana prosessia. Käytössä olevat toimintamallit nojaavat vahvasti henkilöstön osallistamisen periaatteeseen, jossa tekoälyn tuottamat tulokset tarkistaa aina asiantuntija, millä pyritään vähentämään virheiden riskiä. Tällöin tekoäly vähentää henkilöresurssien tarvetta automatisoimalla tai nopeuttamalla työtä, mutta ei täysin poista sitä. Tekoälyllä on kuitenkin potentiaalia tehostaa toimintaa merkittävästi.

Tekoälyä hyödyntävien lääkinnällisten laitteiden osalta Varhassa noudatetaan lääkinnällisten laitteiden turvallisuutta sääntelevää MDR-asetusta, ja muiden ratkaisujen osalta tehdään tapauskohtaisia tietosuoja- ja riskinarviointeja. EU:n tekoälyasetuksen ja muun sääntelyn käytännön soveltaminen on kuitenkin vielä osin vakiintumatonta. Valvontavastuu jakautuu useille viranhaltijoille, eikä tekoälyn käyttöä tarkastella keskitetysti yhtenä riskikokonaisuutena. Tämä korostaa tarvetta selkeämmälle organisatoriselle ohjaukselle ja tekoälypolitiikalle erityisesti tekoälyn käytön laajentuessa ja vakiintuessa.

Tekoälyn käytön periaatteista ei tällä hetkellä ole kansallisen tason ohjausta, vaan ohjaus perustuu lakeihin, muun muassa EU:n tekoälyasetukseen, EU:n data-asetukseen ja lakiin

digitaalisten palvelujen tarjoamisesta, sekä organisaatioiden omiin politiikkoihin. Tämä puoltaa havaintoa Varhan oman tekoälypolitiikan kiireellisestä tarpeesta. Tekoälypolitiikka toimisi ohjaavana asiakirjana kaikissa tekoälyhankkeissa ja määrittelisi hankintojen ja johtamisen periaatteet.

Varhassa tekoälyn käytöstä on jo nähtävissä konkreettisia hyötyjä erityisesti työn ajankäytön tehostumisena ja ammattilaisten kokemana työn sujuvuuden paranemisena. Esimerkiksi tekoälyavusteisen kirjaamisen on sisäisissä arvioinneissa arvioitu säästävän merkittävästi työaikaa, ja kielimallipohjaisten työkalujen käytöstä saadut käyttäjäpalautteet ovat pääosin myönteisiä. Samalla vaikuttavuuden mittaaminen on vielä hajanaista, eikä tekoälyn kokonaisvaikutuksista Varhan talouteen tai palvelujen laatuun ole muodostettu kattavaa näkymää. Tämänhetkiset tekoälykehitykselle myönnetyt henkilöresurssit eivät kokonaisnäkymän luomista myöskään mahdollista.

Tekoälyn kehittämistyötä ja vakiinnuttamista Varhassa vaikeuttaa resurssien puute. Tekoäly kilpailee resursseista muiden IT-kehitysprojektien kanssa eikä sille vuonna 2025 ollut määritetty omaa erillistä rahoitusta. Joitain hyväksi todettuja tekoälyavusteisia ohjelmia uhkaa mahdollinen rahoituksen päättyminen IT-budjetin leikkauksien vuoksi. Mikäli tekoälyn palveluvalikoima laajenee, tulevat myös kustannukset kuitenkin lisääntymään. Valikoituja tekoälyhankkeita on mahdollista rahoittaa osittain ulkopuolisella rahoituksella. Esimerkiksi sosiaalipalveluiden kirjausapuri Gostalle anottiin ja saatiin Sitralta 250 000 euron lisärahoitus vuoden 2026 alussa. Pääosa tekoälyhankinnoista ovat hankintalain mukaisesti kilpailutettavia tuotteita, joten hallittu, kustannustehokas hankintaprosessi on olennainen.

Vuosina 2026–2027 Varhan alkaa kohdentamaan tekoälyhankkeille rahoitusta osana prosessinhallinnan investointeja. Vuonna 2026 tekoälylle on määritetty maltillinen 50 000 euron kohdistamaton budjetti, mutta vuonna 2027 resursoinnin on suunniteltu kasvavan mittavasti, 1–1,5 miljoonaan euroon, josta noin 600 000 euroa varataan Omni-potilastietojärjestelmän tekoälyominaisuuksien kehittämiseen. Vaihteluväli liittyy siihen, mitä hankkeita luokitellaan tekoälyhankkeiksi. Varattuja resursseja ei vielä ole kohdennettu saajatahoille, eikä hankekohtaista investointisuunnitelmaa ole tehty tuleville vuosille, vaan kehittämistarpeiden priorisointi tapahtuu vasta budjetin vahvistamisen jälkeen. Tekoälyhankkeiden lisääntyvä resursointi on vahva indikaattori organisaation strategian mukaisesta panostamishalusta. Tarkastuslautakunta pitää lisääntynyttä resursointia

positiivisena, mutta kuitenkin huomauttaa, että resursoinnin suunnittelu hankkeisiin kohdentamatta on epätarkkaa.

Myös ns. ”IT-velka” vaikutti vuonna 2025 tekoälyn resurssien puutteeseen. IT-velka kattaa välittömät investointitarpeet muun muassa asiakas- ja potilastietojärjestelmiin ja prosessinhallintaan, joka vähentää resursseja muilta kehitysprojekteilta, esimerkiksi tekoälyhankkeilta. Tekoälyllä on kuitenkin valtavaa säästö- ja tehostamispotentiaalia, joka liittyy henkilöstöresurssien vähenevään tarpeeseen, kasvavaan palveluntarpeeseen vastaamiseen sekä ostopalvelujen vähentämiseen.

Esimerkkejä tietohallinnon tehostussäästöarvioista

Sosiaalipalvelujen Gosta –tekoälykirjaus säästää työaikaa 5–10 minuuttia per asiakastapaaminen ja vielä enemmän palveluntarpeen arviointitapaamisissa. Laskennallinen tehostussäästö olisi 5–7 miljoonaa euroa vuodessa, mikäli kaikissa tapaamisissa käytettäisiin tekoälykirjausta. Aikasäästö olisi noin 30–50% kirjaamiseen käytetystä työajasta.

Microsoft Copilotin on käyttäjäkyselyssä todettu säästävän 30 minuutta työaikaa viikossa per käyttäjä. Laskennallinen tehostamissäästö on noin 20€/kk/hlö.

Laskelmissa ei ole huomioitu hankintakustannuksia. Tekoäly ei tuo suoria henkilötyövuosisäästöjä vaan voidaan puhua toiminnan tehostumisesta työajan kohdistuessa muihin tehtäviin. Lisäksi tekoälyyn pohjautuvat ratkaisut voivat mahdollistaa useiden tehtävien ja asiakaspalvelutilanteiden hoitamisen samanaikaisesti.

Varhan nykyinen tekoälyä koskeva toimintamalli mahdollistaa hallitun kokeilun ja oppimisen, mutta se ei vielä tue systemaattista laajentamista tai strategista priorisointia. Ilman selkeämpää ohjausta riskinä on, että potentiaaliset hyödyt jäävät kartoittamatta ja saavuttamatta. Vaikuttavuutta ei myöskään arvioida vielä riittävän tasoisesti eikä käyttäjäkokemusta ole kertynyt pitkältä ajalta.

Valtiontalouden tarkastusvirasto toteutti vuonna 2025 hyvinvointialueille tuloksellisuustarkastuskyselyn koskien tekoälyä. Varhan osalta kyselyn vastaukset antoivat vaihtelevan kuvan siitä, miten tekoälyä hyödynnetään organisaatiossa ja vastaukset heijastelevat tekoälyn hajanaista johtamista. Alla otteita kyselyn vastauksista.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa tai kysymys ole relevantti
Organisaatiossamme on johdon hyväksymä tekoälypolitiikka.	◉	○	○	○	○
Organisaatiossamme on määritelty eettiset periaatteet tekoälyn käyttöön.	◉	○	○	○	○
Organisaatiossamme on hyödynnetty valtionhallinnon tarjoamia malleja ja tukimateriaaleja tekoälypolitiikan ja/tai eettisten periaatteiden laatimiseen.	◉	○	○	○	○
Organisaatiossamme on käytössä tekoälyn hallintamalli, joka vastaa toiminnallisia tarpeitamme.	○	◉	○	○	○
Organisaatiossamme on hyödynnetty valtionhallinnon tarjoamia malleja ja tukimateriaaleja tekoälyn hallintamallin suunnittelussa.	◉	○	○	○	○
Organisaatiossamme on käytössä toimintamalli tekoälyhankkeisiin liittyvien riskien arviointiin.	○	◉	○	○	○
Organisaatiossamme on hyödynnetty valtionhallinnon tarjoamia malleja ja tukimateriaaleja tekoälyhankkeisiin liittyvien riskien arviointiin.	◉	○	○	○	○
Organisaatiossamme on käytössä toimintamalli tekoälyjärjestelmien riskiluokkien tunnistamiseen.	○	○	◉	○	○
Organisaatiossamme on hyödynnetty valtionhallinnon tarjoamia malleja ja tukimateriaaleja tekoälyjärjestelmien riskiluokkien tunnistamiseen.	◉	○	○	○	○

Kuva: ote Valtiontalouden tarkastusviraston Varhalle osoitetun tuloksellisuustarkastuskyselyn vastauksista.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa tai kysymys ole relevantti
Valtionhallinnossa on tarjolla yhteisiä toimintamalleja tekoälyn käyttökohteiden tunnistamiseksi.	○	○	◉	○	○
Organisaatiossamme on tunnistettu toimintamme kannalta olennaisia tekoälyn mahdollisia käyttökohteita.	○	○	○	◉	○
Valtionhallinnossa on tarjolla yhteisiä toimintamalleja tekoälyn hyötypotentiaalin arviointiin.	◉	○	○	○	○
Organisaatiossamme on arvioitu tekoälyn käyttökohteiden tuottamia tehokkuushyötyjä.	○	○	◉	○	○
Organisaatiossamme on arvioitu tekoälyn käyttökohteiden tuottamaa hyötyä asiakkaille ja muille sidosryhmille.	◉	○	○	○	○
Tekoälyn käyttöön liittyvät hyötyarviomme perustuvat monipuolisesti analysoituun tietoon.	○	○	◉	○	○
Organisaatiossamme on priorisoitu tekoälyn käyttötapauksia arvioitujen hyötyjen perusteella.	○	◉	○	○	○
Organisaatiossamme on priorisoitu tekoälyn käyttötapauksia niiden toteutettavuuden perusteella.	○	○	○	◉	○

Kuva: ote Valtiontalouden tarkastusviraston Varhalle osoitetun tuloksellisuustarkastuskyselyn vastauksista.

Nostoina VTV:n kyselyvastauksista on hyvä huomioida esimerkiksi se, että tekoälyn mahdollisia käyttökohteita on organisaatiossa tunnistettu, mutta arvioitujen hyötyjen perusteella tehtyä priorisointia ei ole juurikaan tehty, asiakashyötyjä ja hankkeiden riskejä ei ole systemaattisesti arvioitu, eikä eettisiä periaatteita ole lainkaan määritelty. Nostot korostavat tarvetta siirtää tekoälyhankkeiden painopistettä kokeilulähtöisestä etenemisestä vaikuttavuuteen ja riskienhallintaan perustuvaan tekoälyn johtamiseen.

Havainnot

- Tekoälyyn liittyvä johtaminen on Varhassa puutteellista.
- Tekoälyn systemaattisen johtamisen puute aiheuttaa riskejä, joista merkittävimpinä voidaan pitää tekoälyn potentiaalin hyödyntämättä jäämistä, osaamisen ja projektinhallinnan katoamista henkilöstön vaihtuvuuden myötä, lakivelvoitteiden vahingossa ja resurssien puutteen vuoksi huomiotta jäämistä sekä tekoälyn integroimatta jäämistä ICT:n kokonaiskuvaan.
- Tekoälyn ohjaukseen ja vastuisiin liittyvät epäselvyydet saattavat heikentää yksikköjen halukkuutta lähteä mukaan tekoälyhankkeisiin.
- Tekoälyhankkeiden vaikuttavuutta ei seurata systemaattisesti. Ratkaisukohtaisesti mitataan kuitenkin mm. käyttöastetta, tehokkuutta, laatua käyttäjän arvion perusteella sekä ammattilaisten tyytyväisyyttä.
- Tekoälyn käyttökohteiden ja kustannuksien arvioidaan tulevina vuosina lisääntyvän.
- Tekoälyn käyttöä ei voida välttämättä kirjata prosesseihin, kunnes ratkaisut ovat vakiintuneet.
- Varhalla ei ole omaa linjaavaa tekoälypolitiikkaa.
- Tekoälyn kehitystyön hallinnointi on vuonna 2025 jäänyt yksittäisille tietohallinnon työntekijöille, joilla ei ole päätösvaltaa tehdä käyttöönottoa tai resursointia koskevia päätöksiä.
- Tekoälyn käyttöönotolle on organisatorinen tahtotila, mutta puutteellinen resursointi ja hajanainen johtaminen ovat esteitä.
- Vuonna 2026 ei ole näkyvissä isoja tekoälyn hyödyntämisen kehitysloikkia ja myös vuoden 2027 kehityspolku riippuu johdon priorisoinnista. Tekoälyn tulevaisuudelle Varhassa ei ole vahvaa ja yhtenäistä visiota.
- Tekoälyyn liittyviä kokonaiskustannuksia, sisältäen hankintamenot, ylläpito, tietoturva ja henkilöstön koulutus, ei tällä hetkellä arvioida systemaattisesti.
- Tekoälyn hyödyntämisestä julkisella sektorilla ei ole kansallisen tason ohjeistusta. Käyttöönotto, riskienhallinta ja tiedon jakaminen perustuu yksittäisten työntekijöiden motivaatioon sekä organisaatioiden välisiin verkostoihin.

- Hyvinvointialueiden välinen tekoälyyn liittyvä tiedonvaihto ja yhteistyö on tällä hetkellä rajoittunutta.
- Pidemmällä tähtäimellä tekoäly voi vaikuttaa vähentävästi henkilöstöresurssin tarpeeseen, helpottaa kasvavaan palvelutarpeeseen vastaamista ja vähentää ostopalvelujen tarvetta. Sillä on merkittävä säästöpotentiaali, jonka realisointi vaatii systemaattisempaa johtamista.
- Tekoälyn hyödyntämisen arviointi on toistaiseksi keskittynyt pitkälti organisaation sisäisen toiminnan tehostamiseen. Esimerkiksi asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin kohdistuvia hyötyjä ei ole arvioitu.
- Varha oli Una Oy:n vuoden 2025 kansallisessa hyvinvointialueiden vertailussa tekoälykehittämisen kärjessä. STM:n vuonna 2026 toteuttamassa kypsyysvertailussa Varha sijoittui kuitenkin heikosti hallintamallinsa osalta verrattuna kansalliseen ja yliopistolliseen tasoon. Tulokset viittaavat, että Varhalla on kokeilu tekoälyratkaisuja laajasti, mutta varsinainen hallinnollinen kypsyys on vielä heikolla tasolla.
- Varhan käyttöön ottamien tekoälyohjelmien lisäksi henkilöstö saattaa käyttää omia tekoälyohjelmiaan, kuten ChatGPT:tä. Tämä saattaa muodostaa tietoturvariskejä.
- Tulevina vuosina Varhassa investoidaan kasvavissa määrin tekoälyhankkeisiin. Hankkeista ei kuitenkaan ole muodostettu vielä tarkkoja investointi- tai hankesuunnitelmia. Tekoälykehittämisen tiekartta ja hankkeiden priorisointi edellyttää organisaation laajuista suunnittelua ja keskustelua.
- Kaikissa Varhan tekoälyhankkeissa ei saatujen tietojen mukaan konsultoida tietohallinnon tekoälyasiantuntijoita. Tämä on merkittävä riski kilpailutusten vaatimusten muotoilun kannalta.

Suositukset

- Varhassa tulee vahvistaa tekoälyyn liittyvää johtamista nimeämällä selkeät vastuutahot ja varmistamalla heille riittävä päätösvalta toimia ja tehdä päätöksiä. Johtamisen keskiössä tulee olla kokonaiskuvan hallinta, resursoinnin turvaaminen, strateginen ohjaus sekä tekoälyn vaikuttavuuden ja käyttökohteiden systemaattinen arviointi.
- Varhalle tulee luoda oma tekoälypolitiikka, joka sisältää mm. tekoälyyn liittyvät tavoitteet, hankintaperiaatteet, eettiset periaatteet ja lainsäädännön soveltamisalueet ja rajaukset, johtamisen sekä riskienhallinnan ja valvonnan. Politiikan luomisessa tulee noudattaa yleisiä hyviä käytäntöjä, esimerkiksi valtionhallinnon ohjeistusta.
- Tekoälyn käyttökohteet vaativat tarkempaa vaikuttavuusarviointia ja vaikuttaviksi havaitut käyttökohteet tulee resursoida ja vakiinnuttaa osaksi toimintaa. Tekoälyä ei tule kuitenkaan kehittää vain tekoälytrendin vuoksi, vaan hallittu käyttöönotto edellyttää tiedolla johtamista ja vaikuttavuuden jatkuvaa seuraamista.
- Myös tekoälyn käyttökohteiden asiakkaisiin kohdistuvaa potentiaalista tai todellista hyötyä tulee arvioida. Esimerkiksi tekoälyavusteisten automaattikirjauksien vaikutus asiakaspalvelun laatuun olisi hyödyllinen arviointikohde.
- Tekoälyn kokonaiskustannuksien arvioinnin tulee olla systemaattisempaa ja kokonaisvaltaisempaa. Tietoa tulee käyttää hankintaratkaisuja tehtäessä.
- Tekoälyhankinnoissa tulee varautua kustannusten kasvuun muun muassa hinnannousua hillitsevillä sopimusehdoilla, kuten toimitaan muissakin hankinnoissa. Hankintatyötä ohjaa tällä hetkellä Varhan vaICT-sidosyksikkö 2M-IT:n hankintaosasto, mutta sen tulee tarpeen mukaan tehdä yhteistyötä Varhan hankintapalvelujen ja lakiosaston kanssa.
- Hyvinvointialueiden välistä tekoälyä koskevaa yhteistyötä tulisi pyrkiä lisäämään, erityisesti kansallisen ohjeistuksen ja tavoitteiden vielä puuttuessa.
- Tekoälyhankkeissa tulee tiivistää yhteistyötä strategisen johtamisen yksikön kanssa.
- Varhan laajuisesti tulee tarkemmin tiedottaa ja opastaa henkilöstöä organisaation ulkopuolisten tekoälyohjelmistojen ja -sovellusten käytössä. Henkilöstölle tulee

esimerkiksi tiedottaa käyttörajaukset suosittujen henkilökohtaisten tekoälysovellusten (kuten ChatGPT:n) käyttöön työkontekstissa.

- Tekoälyn eettisissä periaatteissa tulee huomioida myös tekoälyn ympäristövaikutukset.
- Tekoälyhankkeiden riskien minimoiminen vaatii vakiintunutta hankekehitysmallia.
- Tekoälyn rahoituksen suunnittelussa tulisi tulevaisuudessa paremmin huomioida todelliset tulevat kehittämistarpeet ja hankkeet, joiden perusteella muodostuu tekoälykehittämisen investointisuunnitelma. Tämä edellyttää tiedon keräämistä yksiköistä.
- Tekoälyn hyödyntämisen kypsyyttä määrittelevään hallintamalliin tulee panostaa erityisesti STM:n kansallisessa vertailussa havaittujen heikkouksien osalta.

6.5 Maksumuistutus ja laskujen perintä

Tarkastuslautakunta on haastatellut hyvinvointialueen viranhaltijoita maksumuistutuksiin ja perintään liittyen. Lisäksi arvioinnin yhteydessä on perehdytty hyvinvointialueeseen ja asiakasmaksuihin liittyvään lainsäädäntöön sekä hyvinvointialueen omaan dokumentaatioon mukaan lukien viestintään liittyvät ohjeistukset. Arvioinnissa on myös perehdytty asiaan liittyviin ulkopuolisiin selvityksiin ja tarkastuksiin, joihin lukeutuvat mm. apulaisoikeusasiamiehen tarkastus (20.2.2026) sekä Varhan ulkopuolisen toimeksiantajan toteuttaman riippumattoman selvitystyön, jossa arviointiin laskuaineistojen oikeellisuutta ja niiden siirtymistä postituksen välityspalveluun.

Taustoittavia nostoja vuosien 2022–2025 arviointikertomuksista

Varsinais-Suomen hyvinvointialue perustettiin 27 kunnasta/kuntayhtymästä sekä yhteensä 34 organisaatiosta. Suuret henkilöstön siirrot, palkan maksujen onnistuminen sekä palvelutoiminnan häiriötön siirtyminen hyvinvointialueelle olivat keskeisiä tavoitteita hyvinvointialueen perustamiseen valmistautumisessa. Hyvinvointialueen valmistelutyö oli monella osa-alueella jäljessä verrattuna muihin hyvinvointialueisiin. Valmistelun käynnistyessä verrattain myöhään ei ole ollut mahdollista panostaa uudistuksen toimeenpanossa kaikkiin valmistelun osa-alueisiin yhtä laajasti. Alkuvaiheessa keskityttiinkin järjestämisvastuun siirtymisen osalta kriittisimpien tehtävien valmisteluun.

Edellisvuosien arviointikertomuksissa on käsitelty useasta eri näkökulmasta hyvinvointialueen alkuvaiheen haasteiden vaikutuksia muun muassa asiakaslaskutukseen liittyen. Laskutustietojärjestelmiin liittyvät puutteet aiheuttivat runsaasti manuaalista työtä ja haasteita Varhan asiakaslaskutuksessa pitkin vuotta 2023. Ongelmat eivät korjaantuneet vuoden 2023 loppuun mennessä vaan jatkuivat vielä keväälle 2024. Asiakaslaskutuksen viivästyminen ja useiden laskujen kasautuminen maksettavaksi samaan aikaan aiheuttivat asiakkaille huolta ja pahimmassa tapauksessa maksuvaikeuksia.

Alkuvuonna 2023 asiakaslaskut viivästyivät useita kuukausia. Toukokuussa (8.5.2023) Varha tiedotti, että asiakaslaskujen kohdalla tilanne on helpottamassa ja arvioitiin, että toukokuun laskut lähtevät asiakkaille normaalisti kesäkuun aikana. Tilintarkastusyhteisön marraskuussa 2023 tekemässä myyntilaskutuksen ajantasaisuuden tarkastuksessa selvisi, että Tyksin laskutus oli edelleen 8 viikkoa myöhässä. Ongelmat jatkuivat edelleen vuoden

2024 puolella. Varha lähetti noin 9.700 terveydenhuollon laskua vuoden 2023 lopussa ja vuoden 2024 alussa palveluista, jotka olivat toteutuneet pitkin vuotta 2023 ja joiden laskutuksessa oli viivettä.

Tilintarkastusyhteisö raportoi tarkastuslautakunnalle 14.12.2023, että Varhan perintää ei ollut vielä saatu toimimaan, eikä perintää koskevaa kilpailutusprosessia vielä ollut käynnistetty. Joulukuuhun 2023 mennessä ei yhdestäkään maksamattomasta laskusta ollut lähetetty alkuperäisen laskun lisäksi muistutuksia, vaikka laskua ei ollut maksettu. Perintää koskevaa kilpailutusmateriaalia oltiin joulukuussa 2023 vasta valmistelemassa. Tilintarkastusyhteisö antoi väliraportissaan suosituksen, että huomautusajan ylittäneistä saatavista tulee lähettää heti maksumuistutukset, ja että kilpailutusprosessi perintätoimiston valitsemisesta tulee käynnistää mahdollisimman pian.

Varhan laskutukseen, maksumuistutuksiin ja perintään kytkeytyvät haasteet ja nykytila pohjautuvat hyvinvointialueen perustamiseen liittyvään kiireeseen ja alkuvaiheen resurssipulaan. Aiemmissa arvioissa on todettu, että resurssipulaa ei hyvinvointialueen perustamisvaiheessa kyetty korjaamaan osittain siksi, että osaavaa henkilöstöä ei ollut ylipäänsä tarjolla. Lähes kaikki hyvinvointialueen valmistelussa mukana olevat tekivät työtänsä osa-aikaisesti ja esimerkiksi kuntaorganisaatioiden henkilöstöresurssien työpanokset kohdistuivat heidän silloisiin tehtäviinsä.

Varha aloitti maksamattomien laskujen perinnän vaiheittain 27.6.2024 alkaen. Perintäpalvelua hoiti tuolloin suorahankintana Revire Perintä Oy. Markkinaoikeus kuitenkin määräsi Varhan päättämään kyseisen suorahankintana tehdyn perintäpalvelusopimuksen pian perinnän aloittamisen jälkeen. Markkinaoikeus katsoi, että kyseiset yhtiöt eivät ole Varhan sidosyksiköitä eikä Varhalla ole todellista määräysvaltaa Sarastiaan/Revireen. Hankinta ei ollut myöskään niin äärimmäisen kiireellinen, että sitä ei olisi voitu kilpailuttaa asianmukaisesti. Siirtymäaika mahdollisti kuitenkin perinnän jatkamisen siten, että Revire jatkoi perintää kilpailutuksen ajan.

Varha kilpailutti perintäpalvelut ja sen myötä maksumuistutusten lähettäminen ja perintä ulkoistettiin perintäyhtiölle, Ropo Suomi Oy:lle. Erikoissairaanhoidon ja ensihoidon kuljetuksen laskujen perintää oli tehty Reviren toimesta kesäkuusta 2024 lähtien. Kesäkuussa 2025 perintä laajeni uuden perintäyhtiön myötä sosiaali- ja terveyspalvelujen

maksamattomiin asiakaslaskuihin, jotka olivat erääntyneet vuoden 2023 alussa tai sen jälkeen.

Varhan toiminta maksumuistutus- ja perintäasioissa

Perintäprosessin katkonaisuus ja viiveet eivät johtuneet yksittäisestä syystä, vaan tilanne perustui usean samanaikaisen osatekijän yhteisvaikutukseen. Kokonaisuuteen vaikuttivat muun muassa

- markkinaoikeuden päätös suorahankinnan lainvastaisuudesta
- siitä seurannut palveluntarjoajan vaihtuminen kilpailutuksen kautta
- Varhan omat operatiiviset päätökset keskeyttää perintä laskutusepäselvyyksien selvittämiseksi
- kuntien ja kuntayhtymien lukuisien eri laskutusjärjestelmien yhdistäminen Varhan järjestelmään aiheutti tilanteen, jossa osa laskuista ei siirtynyt tai muodostunut oikein
- järjestelmämuutosten yhteydessä verkkolaskuosoitteissa tai välittäjätunnuksissa saattoi olla virheitä, mikä esti laskujen perillemenon
- osassa tapauksista on epäilty myös perinteisen kirjepostin toimitusvaikeuksia, vaikka tätä ei ole voitu täysin vahvistaa
- palvelutapahtumien kirjauksissa oli alussa merkittäviä viiveitä, minkä vuoksi lasku saattoi lähteä vasta kuukausia tai jopa vuosia palvelun jälkeen. Varha joutui lokakuussa 2025 keskeyttämään perinnän nimenomaan siksi, että se halusi varmistaa, olivatko alkuperäiset laskut todella lähteneet ja olivatko ne oikein. Tämä lisäsi viivettä entisestään.

Havaintojen perusteella Varhan maksumuistutuksista ei ole kuitenkaan löytynyt merkittäviä sisällöllisiä virheitä ottaen huomioon Varhan erittäin suuren laskutusvolyymin. Varha lähettää vuodessa n. 1,5 miljoonaa laskua. Tarkastuslautakunta huomauttaa, että inhimillisiä virheitä tapahtuu aina eikä niiden vähentäminen nollaan ole edes realistista, vaikka sitä toki tavoitellaankin.

Hyvinvointialue teki syksyllä 2025 väliaikaisia perintäjärjestelyjä, jotta asiakkaiden tilanne helpottuisi erityisesti suurten velkamäärien tapauksissa. Perinnän viivästyminen oli

vaikeuttanut vanhojen laskujen yhdistämistä, joten määräaikaisilla toimenpiteillä pyrittiin helpottamaan maksujärjestelyjen sopimista ja antamaan asiakkaille lisäaikaa tilanteen selvittämiseen.

Muistutuskirjeiden myöhäisempiin lähetyseriin lisättiin erillinen saate, jossa oli annettu asiakasohjeita asian hoitamisen tueksi. Saatekirje olisi tullut ehdottomasti liittää kaikkiin eriin. Kirjeen kriittisyys kävi ilmi liian myöhäisessä vaiheessa asiakaspalvelun kysynnän kasvun myötä.

Haastattelujen perusteella perintätoimet olisi pitänyt jaksottaa pienempiin kokonaisuuksiin, jolloin mahdollisiin ongelmakohtiin olisi ollut paremmat resurssit reagoida. Nyt asiakkaiden suuri yhteenottojen määrä yllätti ja hyvinvointialue joutui lisäämään asteittain resurssia asiakasneuvontaan. Asiakaspalvelua vahvistettiin määräaikaisin järjestelyin, mutta siitä huolimatta hyvinvointialueen asiakaspalveluun syntyi viivettä, joka osaltaan myös hankaloitti asiakkaiden tilannetta. Samoin perintöyhtiö joutui lisäämään asiakaspalvelun resursointia.

Perintätoimenpiteiden käynnistyminen oli pahasti myöhässä, joten paine saada perintä täysimääräisesti käyntiin oli myös kova. Velka julkiselle organisaatiolle vanhenee viidessä vuodessa ja asiakasmaksujen periminen kaikilta palvelun käyttäjiltä on lähtökohtaisesti oletus.

Asiakkailla on kuitenkin oltava mahdollisuus luottaa siihen, että viranomaisena hyvinvointialue hoitaa asiansa oikein ja ajallaan. Maksuaikojen ja maksujen kohtuullistaminen sekä mahdollisten maksusuunnitelmien tekeminen harkintaa käyttäen tukee asiakkaiden oikeudenmukaisuutta ja hyvän hallinnon mukaisuutta. Vaikka tavoitteena olisikin periä maksut, keinona täysimääräinen perintä kerralla voi olla kohtuuton, jos se kaataa asiakkaan talouden viranomaisen oman virheen vuoksi. Hyvä hallinto edellyttää, että viranomainen valitsee vähiten haittaa aiheuttavan keinon, kuten tässä tapauksessa maksuerät tai summan kohtuullistamisen.

Hyvinvointialueen viestintä maksumuistutusasioissa

Laki hyvinvointialueesta (611/2021) säätää, että hyvinvointialueen toiminnasta on tiedotettava hyvinvointialueen asukkaille, palvelujen käyttäjille sekä järjestöille ja muille yhteisöille.

Hyvinvointialueen tulee lain mukaan antaa riittävästi tietoja hyvinvointialueen järjestämistä palveluista, taloudesta, hyvinvointialueen hallinnossa valmistelussa olevista asioista ja niitä koskevista suunnitelmista, asioiden käsittelystä, tehdyistä päätöksistä ja päätösten vaikutuksista.

Hyvinvointialueen viestintäperiaatteiden mukaan kaikki hyvinvointialueen työntekijät ovat viestijöitä. Päävastuu viestinnän toteuttamisesta linjajohdon mukaisesti on jokaisella palveluja tuottavalla yksiköllä. Valmistelijalla taas on vastuu keskeneräisten asioiden viestimisestä. Viestintä tapahtuu pääosin suoraan tiedonlähteeltä eli tietoa antaa se henkilö tai taho, joka tietää ja tuntee asian parhaiten. Kriisitilanteessa tehostetun viestinnän tulee olla jatkuvaa, monikanavaista ja perustietoja toistavaa.

Varha tiedotti sosiaali- ja terveyspalvelujen laskujen perinnästä 10.6.2025. Tiedottamisen yhteyteen tehtiin myös someuutisointia. Maksumuistutusten lähetysten käynnistymisen yhteydessä tarkennettiin hyvinvointialueen mukaan myös verkkopalvelussa olevia asiakasohjeita tähän liittyen.

Lokakuussa toimitettiin mittava lähetyserä maksumuistutuksia. Sen yhteydessä lähetettiin mediatiedotteet 17.10. sekä 30.10.2025. Lisäksi toteutettiin someuutisointia 17.10., 28.10., 30.10. sekä 3.11.2025.

Vaikka tiedottamista tehtiin säännönmukaisesti, se oli kuitenkin hyvinvointialueen puolelta riittämätöntä ja tässä tapauksessa osittain tehotonta. Viestinnän perussääntö on, että vastuu viestin ymmärrettävyydestä on lähettäjällä eli sen tekijällä. Kysymys on sen varmistamisesta, että asiakas ymmärtää, miksi ja mistä hän saa muistutuksen ja miten hänen tulee toimia.

Havaintojen perusteella viestintä ei ollut kaikilta osin selkeää ja oikea-aikaista. Osalla maksumuistutuksia saaneista ei ollut tietoa alkuperäisistä avoimista laskuista. Lisäksi viestinnässä olisi ollut syytä vielä tarkemmin huomioida maksumuistutuksen ja perinnän käsitteet, koska näiden osalta oli havaittavissa asiakkaiden puolelta selvää sekaannusta.

Se aiheutti heille ylimääräistä huolta ja sitä kautta hyvinvointialueelle kuormitusta asiakaskyselyjen muodossa. Viestinnässä oli myös liikaa viiveitä.

Varhan viestintäperiaatteiden mukaan henkilöstölle viestitään aina ennen mediaa. Henkilöstölle tarjotaan sama tieto kuin ulkoisillekin sidosryhmille. Saatujen tietojen mukaan suorassa asiakastyössä oleville oli lisäksi koottu informaatio asiakkaiden maksumuistutuksia koskeviin kysymyksiin vastaamiseksi. Tämä oli tärkeää, mutta kyseessä oli kuitenkin reaktiivinen toimi, jotka olisi suurelta osin voitu välttää asiakkaiden riittävän tietoisuuden etukäteisellä vahvistamisella. Havaintojen perusteella sisäistä viestintää olisi voitu tehostaa, koska asia herätti laajaa kiinnostusta ja huomiota. Saatujen tietojen mukaan maksumuistutuksiin liittyvät asiat aiheuttivat paljon tiedusteluja myös henkilöstölle, joka ei ollut suoranaisesti tekemisissä asian kanssa. Henkilöstö olisi kuitenkin voinut tukea tilannetta paremmin, jos sillä olisi ollut asiasta riittävästi tietoa. Tilanteen kehittyminen ei kuitenkaan alkuvaiheessa ollut tarkasti ennustettavissa. On huomioitava, että viestinnän tehtävänä ei ole paikata toiminnan ongelmia, vaan vastuu siitä on taustaorganisaatiolla itsellään.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että viestinnän suunnitelmallisuudesta huolimatta asiakasnäkökulma ei tullut huomioiduksi tarpeeksi yksittäisissä viestintätoimenpiteissä. Viestinnällisesti tilanne parani marraskuussa 2025 avoimen viestinnän, epäonnistumisen myöntämisen ja hyvinvointialuejohtajan julkisen anteeksipyynnön myötä. Asian kanssa olisi pitänyt kasvollisesti tulla julkisuuteen jo aiemmin, jolloin tilanne olisi ehkä saatu hallintaan jo silloin. Hyvinvointialue on olemassa asukkaitaan varten, ja asiakaslähtöisyyden on säilyttävä ytimessä myös kriisitilanteissa. Vastuu asiakkaasta ei saa hävitä tietojärjestelmien tai hallinnon rakenteisiin.

Hyvinvointialueen tulee arvioida tapahtunutta jälkikäteen myös päivittäisviestinnällisestä ja kriisiviestinnän näkökulmasta. Oleellista on selkeästi tunnistaa organisaation kehittämiskohteet ja toteuttaa riittävät toimenpiteet niiden ratkaisemiseksi.

Nykytilanne

Hyvinvointialue antoi aluehallitukselle 23.3.2026 selvityksen asiakaslaskutuksen ja perinnän prosesseista. Sen mukaan perintäprosessin tilanne lähti vakautumaan asteittain loppuvuodesta ja nykyisin tilanne on perinnän osalta normalisoitunut.

- Asiakkaiden maksamia laskuja perinnän kautta on yhteensä ollut 9.3. tilanteessa 9,1 miljoonaa euroa.
- Eräpäivien siirtoja ja maksujärjestelyjä on sovittu asiakkaiden kanssa 9.3. tilanteessa 0,75 miljoonaa euroa
- Perinnässä olevia saatavia on yhteensä 20,1 miljoonaa euroa sisältäen sekä Ropon ja Reviren perinnässä olevat erät.

Varhan perintäprosessin tilanne on selvityksen mukaan asteittain vakautunut. Sen johdosta määräaikaiset erityisjärjestelyt on tarkoituksena päättää ja siirtyä hyvinvointialueen ja Ropo Suomen sopimuksen mukaiseen normaaliin prosessiin. Sopimukseen perustuva perintätapa noudattaa yleisen käytännön mukaista hyvää perintätapaa.

Selvityksen perusteella Ropon kautta ulosottoon siirrettävien asiakaslaskujen määrä on n. 8000 laskua. Ulosottoonsiirrot toteutetaan vaiheittain erissä sitä mukaan kun aineistoa selvitetään. Mm. todettu varattomuus on peruste jättää lasku siirtämättä ulosottoon. Saatavien siirto ulosottoon tapahtuu aina hyvinvointialueen harkinnasta ja päätöksestä.

Hyvinvointialue on havaintojen perusteella tunnistanut toiminnassaan kehittämiskohteita laskutus- ja perintäprosessiin liittyen. Näihin liittyvät myös eduskunnan apulaisoikeusasiamiehen tarkastuksessa tunnistetut erinäiset täsmennystarpeet Varhan laskutuskäytänteisiin. Näistä osa on jo ratkaistu sisäisen kehittämistyön ja ohjeistusten avulla.

Varha on jo käynnistänyt useita toimenpiteitä, joilla parannetaan asiakkaiden tiedonsaantia ja asioinnin sujuvuutta. Varha on aloittanut korjaustoimet ja jatkaa kehitystyötä saatujen huomioiden mukaisesti. Keskeiset huomiot liittyvät laskun tietosisältöihin sekä liikasuoritusten palautuskäytäntöön. Laskuissa ja muistutuksissa tulee jatkossa aina olla riittävät tiedot, jotta asiakas tietää mistä laskuun liittyvästä tapahtumasta on kysymys.

Hyvinvointialueelle on kriittistä myös yhteistyö välitysoperaattorin kanssa, joka konkreettisesti toimittaa varsinaiset laskut asiakkaalle. Yhteistyön tiivistäminen operaattorin kanssa edelleen on tärkeää. Hyvinvointialue ei voi itsenäisesti vaikuttaa koko laskutusprosessin toteutukseen, mutta sillä on silti vastuu varmistaa, että se asiakkaan näkökulmasta toimii.

Arvionvaraiset luottotappiot tulevat myös vaikuttamaan Varhan kirjanpitoon. Vuodelle 2025 luottotappiokirjaus on 5.934.119,14 euroa (TP2024 1.978.801,48 euroa). Vuoden 2026 luottotappioita arvioidaan kuluvan vuoden aikana. Haastattelujen perusteella hyvinvointialue pyrkii luottotappiokirjausten toteutuksissa toimimaan hyvän kirjanpitotavan ja vakiintuneiden viranomaisohjeistusten mukaisesti. Luottotappioihin liittyvissä alaskirjauksissa tulee huomioida myös tilintarkastajan näkemys.

Lopullisena yhteenvetona voi todeta, että maksumuistutuksiin liittyvä kriisitilanne on varmuudella ollut hyvinvointialueelle monessa mielessä kasvattava ja opettava kokemus. Siitä maksettava hinta on ollut kuitenkin todella kova huomioiden asiaan käytetty valmistelu- ja selvitystyö sekä aiheutunut mainehaitta.

Havainnot

- Varhan laskutukseen, maksumuistutuksiin ja perintään kytkeytyvät haasteet ja nykytila pohjautuvat hyvinvointialueen perustamiseen liittyvään kiireeseen ja alkuvaiheen resurssipulaan.
- Aiemmissa arvioissa on todettu, että resurssipulaa ei hyvinvointialueen perustamisvaiheessa kyetty korjaamaan osittain siksi, että osaavaa henkilöstöä ei ollut ylipäänsä tarjolla. Lähes kaikki hyvinvointialueen valmistelussa mukana olevat tekivät työtänsä osa-aikaisesti ja esimerkiksi kuntaorganisaatioiden henkilöstöresurssien työpanokset kohdistuivat heidän silloisiin tehtäviinsä.
- Haastattelujen perusteella perintätoimet olisi pitänyt jaksottaa pienempiin kokonaisuuksiin, jolloin mahdollisiin ongelmakohtiin olisi ollut paremmat resurssit reagoida.
- Maksuaikojen ja maksujen kohtuullistaminen sekä mahdollisten maksusuunnitelmien tekeminen harkintaa käyttäen tukee asiakkaiden oikeudenmukaisuutta ja hyvän hallinnon mukaisuutta.
- Yhteistyön tiivistäminen operaattorin kanssa on edelleen tärkeää.

- Haastattelujen perusteella hyvinvointialue pyrkii luottotappiokirjausten toteutuksissa toimimaan hyvän kirjanpitotavan ja vakiintuneiden viranomaisohjeistusten mukaisesti.
- Hyvinvointialueen viestintäperiaatteiden mukaan kaikki hyvinvointialueen työntekijät ovat viestijöitä. Päävastuu viestinnän toteuttamisesta linjajohdon mukaisesti on jokaisella palveluja tuottavalla yksiköllä. Viestintä tapahtuu pääosin suoraan tiedonlähteeltä eli tietoa antaa se henkilö tai taho, joka tietää ja tuntee asian parhaiten.
- Vaikka tiedottamista tehtiin säännönmukaisesti, se on kuitenkin ollut hyvinvointialueen puolelta riittämätöntä ja tässä tapauksessa osittain tehotonta ja viivästynyttä. Viestinnän perussääntö on, että vastuu viestin ymmärrettävyydestä on lähettäjällä eli sen tekijällä.
- Havaintojen perusteella viesti ei ole ollut riittävän ymmärrettävää kohderyhmälle eli muistutusten tuleville saajille. Lisäksi viestinnässä olisi ollut syytä vielä tarkemmin huomioida maksumuistutuksen ja perinnän käsitteet, koska näiden osalta oli havaittavissa asiakkaiden puolelta selvää sekaannusta, joka aiheutti heille ylimääräistä huolta ja sitä kautta hyvinvointialueelle kuormitusta asiakaskyselyjen muodossa.
- Saatujen tietojen mukaan suorassa asiakastyössä oleville oli lisäksi koottu informaatio asiakkaiden maksumuistutuksia koskeviin kysymyksiin vastaamiseksi. Tämä oli tärkeää, mutta kyseessä oli kuitenkin reaktiivinen toimi, jotka olisi suurelta osin voitu välttää asiakkaiden riittävän tietoisuuden etukäteisellä vahvistamisella.
- Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että viestinnän suunnitelmallisuudesta huolimatta asiakasnäkökulma ei tullut huomioiduksi tarpeeksi yksittäisissä viestintätoimenpiteissä. Viestinnällisesti tilanne parani marraskuussa 2025 avoimen viestinnän, epäonnistumisen myöntämisen ja hyvinvointialuejohtajan julkisen anteeksipyynnön myötä. Asian kanssa olisi pitänyt kasvollisesti tulla julkisuuteen jo aiemmin, jolloin tilanne olisi ehkä saatu hallintaan jo silloin.
- Hyvinvointialue on olemassa asukkaitaan varten, ja asiakaslähtöisyyden on säilyttävä ytimessä myös kriisitilanteissa. Vastuu asiakkaasta ei saa hävitä tietojärjestelmien tai hallinnon rakenteisiin.

- Maksumuistutuksiin liittyvä kriisitilanne on varmuudella ollut hyvinvointialueelle monessa mielessä kasvattava ja opettava kokemus. Siitä maksettava hinta on ollut kuitenkin todella kova huomioiden asiaan käytetty valmistelu- ja selvitystyö sekä aiheutunut mainehaitta.

Suositukset

- Jatkossa mahdollisten suurten tietomäärien käsittely ja lähettäminen on jaettava riskienhallinnallisesta näkökulmasta useampaan vaiheeseen. Tämä parantaa hyvinvointialueen kykyä reagoida mahdollisiin ongelmakohtiin nopeammin.
- Laskuissa ja muistutuksissa tulee jatkossa aina olla riittävät tiedot, jotta asiakas tietää mistä laskuun liittyvästä tapahtumasta on kysymys.
- Luottotappioihin liittyvissä alaskirjauksissa tulee huomioida myös tilintarkastajan näkemys.
- Tapahtunutta tulee arvioida jälkikäteen myös päivittäisviestinnällisestä ja kriisiviestinnän näkökulmasta. Oleellista on selkeästi tunnistaa organisaation kehittämiskohteet ja toteuttaa riittävät toimenpiteet niiden ratkaisemiseksi.

7 Havaintoja aluehallituksen lausunnosta koskien vuoden 2024 arviointikertomusta

Tässä osiossa tarkastuslautakunta nostaa esiin huomioita liittyen aluehallituksen lausuntoon vuoden 2024 arviointikertomukseen. Tarkastuslautakunnan tahtotilana on jatkuvasti jalostaa omia arviointihavaintojaan. Tavoitteena on pitää yllä keskustelua tärkeistä havainnoista pitkäjänteisesti ja lisätä keskustelua kehittämiskohteisiin liittyen myös eri arviointikertomusten välillä. Seuraavassa keskeisiä huomioita liittyen vuoden 2024 arviointikertomukseen, sen havaintoihin sekä aluehallituksen lausuntoon siitä.

Asiakaspalautteen kerääminen ja raportointi

Varsinais-Suomen hyvinvointialueella on laajasti hyödynnetty asiakastyytyväisyyden mittaamisessa mm. NPS-mittaria (Net Promoter Score).

Tarkastuslautakunta muistuttaa, että erilaisia asiakaskäyttäytymiseen liittyviä mittareita tulee hyödyntää monipuolisesti. Tiedon keräämistapaan ja luotettavuuden arviointiin tulee kiinnittää erityistä huomiota. NPS-palautetta kerätään nykyisin pääasiassa erillisillä yksiköissä olevilla palautelaitteilla. Strategisten mittareiden NPS-palautteisiin ei saatujen tietojen mukaan lainkaan vaikuta henkilökohtainen tai netin kautta annettu palaute eli esimerkiksi palaute, joka kohdistuu siihen, että asiakas tai potilas ei ole päässyt palvelun piiriin. Näin ollen Strategiset NPS-mittarit eivät anna kokonaiskuvaa asiakaspalautteesta ja niitä on syytä tulkita harkiten.

Hyvinvointialueilla on useita eri haavoittuvaisessa asemassa olevia asiakasryhmiä, joiden osalta tiedon kerääminen on haasteellisempaa. Tämä tulee huomioida riittävästi tietojen tulkinnassa ja keräämisessä.

Lisäksi tulee huomioida, että asiakaspalaute on kuitenkin vain yksi osa palvelun laadun arviointia. Asiakkaiden kyky ja mahdollisuudet arvioida vastaanottamansa palvelun todellista sisältöä vaihtelee voimakkaasti eri palvelujen ja eri asiakasryhmien välillä.

Hyvinvointialueen palveluvolyymit ovat suuret. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että hyvänkin NPS-luvun taustalla saattaa kuitenkin olla lukumäärällisesti suuri määrä palveluun tyytymättömiä, joka tulee huomioida oman toiminnan kehittämisessä.

Havaintojen mukaan asiakkaat ovat asiakaspalauteraportoinnin perusteella pääosin hyvinkin tyytyväisiä saamaansa palveluun. Tarkastuslautakunta suositteleekin hyvien

asiakaskokemusten monipuolisempaa hyödyntämistä hyvinvointialueen viestinnässä. Hyvinvointialueella syntyy kuitenkin jokainen päivä enemmän onnistumisia kuin kehittämiskohteita.

Päätöksenteon vaikutusten arviointi

Aluehallituksen lausunnossa todetaan, että “päätöksenteon yhteydessä toteuttavaa vaikutusten arviointia on perusteltua kehittää Tarkastuslautakunnan ehdotuksen suuntaisesti. Arvioinnin tulee olla systemaattista ja yhdenmukaista, mutta sen ei tule lisätä kohtuuttomasti valmisteluresursseja tai - aikaa.”

Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan päätöksenteon yhteydessä tehtävä vaikutusten arviointi on kiinteä osa normaalia johtamisprosessia ja sen tuleekin viedä aikaa, jolloin voidaan varmistaa, että hyvinvointialue julkisena toimijana toimii vastuullisesti ja harkitsevaisesi.

Tarkastuslautakunta arvostaa avointa ja läpinäkyvää valmistelua, jossa negatiivisetkin vaikutukset tuodaan varhaisessa vaiheessa päätöksentekoon arvioitaviksi.

Tavoitteet ja niiden asettaminen

Tarkastuslautakunta on edelleen huolissaan tavoitteiden ja seurattavien mittarien suuresta määrästä. Tavoitteet ja mittarit ovat myös paikoitellen muotoiltu tulkinnanvaraisesti ja samaa asiaa mitataan eri näkökulmista ja hieman eri termein. Tämä voi aiheuttaa myös päätöksentekijöille kohtuutonta kuormitusta mittareiden tulkintaan.

Saatujen tietojen mukaan mittareiden suuri määrä ja siihen liittyvät haasteet ovat organisaatiossa kuitenkin hyvin ymmärretty ja asiaa pyritään kehittämään. Tarkastuslautakunta korostaa, että toimintaa ohjaava vaikutus saadaan mittaristojen ja tavoitteiden osalta toteutettua ainoastaan silloin, kun niitä ei ole liikaa.

Erikoissairaanhoidon jatkohoitopaikat

Aluehallituksen lausunnossa on kiinnitetty huomiota mm. epätarkoituksenmukaiseen palvelurakenteeseen sekä puutteisiin eri palvelujen yhteensovittamisessa. Erikoissairaanhoidon epätarkoituksenmukainen kuormitus kohdentuu erityisesti ikääntyviin potilaisiin ja asiakkaisiin. Lisäksi on tunnistettu, että riittämättömät lääkäripalvelut ikääntyneiden palveluissa synnyttävät tarpeetonta erikoissairaanhoidon kysyntää. Erikoissairaanhoidon riittävien jatkohoitopaikkojen varmistaminen edellyttää, että koko

palveluketju perustason palveluihin asti toimii. Yhden palvelun toimimattomuus palveluketjussa lisää muiden palvelujen käyttöä.”

Varhan kehittämistyössä on kiinnitetty erityistä huomiota palvelujen nivelvaiheisiin sekä optimaalisiin palvelurakenteisiin. Alkuvuoden valmistelun perusteella ja saatujen tulosten avulla laadittiin syksyllä 2025 toimenpidesuunnitelma. Havaintojen mukaan prosessin ongelmakohdat ovat hyvin tunnistettu ja erityishuomion kohteet vaikuttavat perustelluilta. Työ vaatii kuitenkin aikaa.

Toimenpidesuunnitelman etenemisen ja tulosten seurannan tulisi olla usean tulosalueen sekä päätöksentekijöiden erityismielenkiinnon kohteena. Tilanteeseen ovat reagoineet myös oikeusasiamies ja Lupa- ja valvontavirasto. Havaintojen perusteella hyvinvointialue kuitenkin työskentelee selvityksiin vastaamisten sekä niihin liittyvin asioiden korjaamisten osalta aktiivisesti ja johdonmukaisesti. Toimenpiteiden onnistumisia ja lopputuloksia pitäisi pystyä arvioimaan viimeistään vuoden 2026 loppupuolella.

Tarkastuslautakunta suosittelee, että tilanteen korjaamiseen resursoidaan harkitusti ja riittävästi siten, että tuloksena saadaan hyvinvointialueen tahtotilan mukainen tilanne.

Moniammatillisuus

Arviointikertomuksessa on korostettu, että moniammatillisen yhteistyön tulee perustua kulloisessakin tilanteessa aitoon tarveharkintaan, jotta niukat resurssit pystytään jakamaan tarkoituksenmukaisimmalla tavalla.

Aluehallituksen vastineessa nostetaan esille, että moniammatillisuuden tarve ilmenee erityisesti päihde- ja mielenterveyspalveluissa, ikääntyneiden palveluissa, vammaispalveluissa sekä lastensuojelussa.

Tarkastuslautakunta suosittelee, että tunnistettujen moniammatillisten palvelujen osalta varmistetaan palveluprosessien kuvaaminen. Kuvaamisen yhteydessä tulee tunnistaa prosessin ongelmakohdat ja reagoida niihin tarpeen mukaisesti.

Moniammatillisten palveluiden yhteydessä tulee myös varmistua siitä, että käytössä on riittävät konsultointimahdollisuudet asiantuntijoiden välillä.

Yhteistoimintaneuvottelut

Arviointikertomuksessa on suositeltu, että organisaatiossa huomioidaan yhteistoimintaneuvottelujen aiheuttama henkilöstön kuormitus ja pyritään panostamaan nimenomaan siihen liittyvään hyvinvoinnin kehittämiseen.

Tarkastuslautakunnalle on jäänyt epäselväksi, miten hyvinvointialue on jälkikäteen arvioinut YT-neuvotteluiden toteutumista ja niissä mahdollisesti havaittuja kehittämiskohteita.

Kyseessä on edelleen henkilöstölle suurta kuormitusta aiheuttava tilanne, jolla on edelleen vaikutuksia sekä henkilöstön työmotivaatioon että hyvinvointiin.

Hankinnat

Tarkastuslautakunta toistaa arviointikertomuksessaan antamansa suosituksen siitä, että hankintapalvelujen tulisi hyväksyä ruotsinkieliset tarjoukset. Pelkästään suomenkielisten tarjouksien vastaanottaminen voi poissulkea tarjoajia esimerkiksi tietyiltä maantieteellisiltä alueilta.

Vastuunjaon selkeyttämiseen Varhan sisäisten yksiköiden osalta ei tule nojata pelkästään yksiköiden väliseen keskinäiseen neuvotteluun, vaan neuvotteluihin tulisi osallistaa myös muuta Varhan johtoa. Sovittu toiminta ja vastuunjako tulee sovittaa organisaation kannalta mielekkääksi kokonaisuudeksi.

Hallitukselle annetun vastineen mukaan hankinnoissa on valmisteltu ja annettu organisaatiolle suunnattuja hankintaohjeita. Arviointikertomuksen suosituksen mukaisia kilpailuttamista ja vastuisiin liittyvää ohjeistusta ei tarkastelujaksolla ollut saatavilla Varhan Sharepointin Hankinnat -verkkosivuilla eikä IMS:ssä. Tarkastuslautakunta suosittelee, että työstettyjen organisaatiolle suunnattujen hankintaohjeiden tulisi olla paremmin henkilökunnan saatavissa, esimerkiksi Hankinnat -sivustolla.

Tarkastuslautakunta muistuttaa palautteen keräämisen tärkeydestä markkinatoimijoiden lisäksi myös oman organisaation sisällä.

Asiakas- ja potilastietojärjestelmät

Asiakas- ja potilastietojärjestelmien käyttöönoton ollessa vielä menossa on dataa onnistumisista ja kehityskohteista ollut vielä niukasti. Tarkastuslautakunta suosittelee, että dataa kerätään ja kehitystyötä jatketaan saadun palautteen ja tiedon perusteella.

Varha-sovellus

Tavoitteeksi oli asetettu 100 000–150 000 käyttäjää vuonna 2025. Marraskuun 2025 alussa käyttäjiä oli jo yli 100 000 ja ennusteena oli tuolloin 125 000 käyttäjää marraskuun

loppuun mennessä. Vuoden lopussa käyttäjiä oli noin 130 000. Sovelluksen markkinointi ja viestintä on ollut onnistunutta, mutta sitä tulee edelleen jatkaa, jotta pitkän tähtäimen tavoite siitä, että se tulisi kaikkien varsinaissuomalaisten käyttöön toteutuisi.

Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan Varha-sovellus on integroitu palveluprosessiin hyvin, sillä se tarjoaa yksittäisen asiointipinnan useaan eri palveluun, säilyttäen kuitenkin tiedon asianmukaisissa asiakas- ja potilastietojärjestelmissä.

Tarkastuslautakunta kiittää siitä, että arviointikertomuksessa esitetyt suositukset on laajasti huomioitu kehitystyössä.

Ostopalveluiden seuranta

Ostopalveluiden suoritemäärien raportointi antaa oleellista tietoa ostopalveluiden kehityksestä. Raportoinnissa on vielä laajalti kehittämistä.

On tärkeää, että ostopalveluiden suoritemäärien raportointi on sujuvaa ja luotettavaa.

Raportoinnin tulisi tapahtua sähköisillä järjestelmillä siten, ettei se aiheuta merkittävästi manuaalista työtä Varhalla.

Tarkastuslautakunta suosittaa PSOP (palveluseteli- ja ostopalvelu) -järjestelmän käytön laajentamista ikääntyneiden ja sote-palveluiden tulosalueilla.

8 Lausuntopyyntö aluehallitukselle vuoden 2025 arviointikertomuksesta

Hyvinvointialuelain (611/2021) 125 §:n mukaan tarkastuslautakunta antaa aluevaltuustolle arviointikertomuksen ja aluehallituksen tulee antaa aluevaltuustolle lausunto toimenpiteistä, joihin arviointikertomus antaa aihetta.

Tarkastuslautakunta haluaa selkeyttää hyvinvointialueen valmistelutyötä arviointikertomukseen liittyvän lausunnon laatimisessa ja ohjata sitä kohdistumaan selkeimpiin havaintokokonaisuuksiin.

Tarkastuslautakunta pyytää aluehallitusta antamaan aluevaltuustolle lausunnon erityisesti tässä osiossa (luku 8) nostettuihin kysymyksiin, havaintoihin ja suosituksiin.

Tarkastuslautakunta ei pyydä aluehallitukselta erillistä lausuntoa arviointikertomuksen muihin osioihin, mutta painottaa, että niissä esitetyt havainnot ja suositukset tulee huomioida toiminnan jatkuvassa kehittämisessä.

1. Mihin toimenpiteisiin hyvinvointialue on ryhtynyt keskeisimpien riskien hallitsemiseksi?

Arviointien yhteydessä on noussut esille useita erilaisia merkittäviä toiminnallisia ja strategisia riskejä, joita ovat esimerkiksi kiihtyvä eläköityminen, rahoituslakimuutokset, palkkaharmonisaatio (tasopalkkamuutokset), isot ja kalliit kilpailutukset, sopimusten hinnankorotukset sekä väestön ikääntyminen. Strategiset tavoitteet eivät sisällä keskeisiä tavoitteita liittyen näihin tunnistettuihin riskeihin ja niihin varautumiseen.

Miten toimenpiteet ovat vastuutettu ja aikataulutettu?

2. Miten varmistetaan toteutumatta jääneiden strategisten henkilöstötavoitteiden toteutuminen tulevina vuosina?

Millä konkreettisilla keinoilla sairauspoissaoloja pyritään vähentämään?

Millä konkreettisilla keinoilla suositteluhalukkuuteen pyritään vaikuttamaan?

Miten seurataan strategisten henkilöstötavoitteiden toimenpiteiden vaikuttavuutta?

3. Millä konkreettisilla toimenpiteillä hyvinvointialue varmistaa jatkohoitoketjujen sujuvuuden siten, ettei päivystyspotilaiden odotusaika jatkohoitoon muodostu potilasturvallisuuden kannalta kohtuuttomaksi?

Miten voidaan laskennallisesti osoittaa, että jatkossa suunniteltu kapasiteetti on riittävä ratkaisemaan päivystyksen ruuhkautumisen?

Mitkä ovat selkeät aikataulutavoitteet, kustannusvaikutukset ja vastuutahot toimenpiteiden toteuttamiselle?

4. Miten HYTE-toimintaa kehitetään tulevina vuosina?

Miten HYTE-verkoston toimintaa kehitetään tulevina vuosina? Miten varmistetaan riittävä resursointi HYTE-verkostotyöhön ja sen kehittämiseen?

Miten otetaan huomioon kuntien erilaiset resurssit HYTE-toiminnassa, jotta varmistetaan alueen asukkaiden yhdenvertaisuus?

Onko HYTE-kertoimen kasvattamiselle asetettu tavoitteita? Millä toimin ja keinoin siihen pyritään vaikuttamaan? Mikä on suunnitelman aikajänne?

5. Mitkä ovat keskeisimmät haasteet vammaispalvelujen tiedolla johtamisessa ja sen kehittämisessä.

Arvioinnin yhteydessä on havaittu haasteita muun muassa tietojen siirrossa uuteen asiakastietojärjestelmään ja tietojen raportoinnissa.

Mitkä ovat keskeisimmät toimenpiteet ja aikataulu vammaispalvelujen tiedolla johtamisen kehittämisessä? Miten varmistetaan, että vammaispalveluilla on ajan tasalla oleva ja kattava tieto johtamisen tarpeisiin?

6. Mitä kehitystarpeita vammaispalveluiden palvelupäätösten käsittely ja päätösprosessissa on?

Millä aikataululla vammaispalveluiden palvelupäätösten käsittelyajoissa päästään lakisääteiseen tilanteeseen?

Mitkä ovat konkreettiset kehitystoimenpiteet?

Mitkä ovat toimenpiteiden kustannusvaikutukset?

7. **Miten ratkaistaan eri arviointikohteiden yhteydessä esiin nousseet vastuunjaon ja resurssoinnin haasteet tietojärjestelmähankkeissa, mitkä liittyvät rajapintoihin ja hierarkioihin strategisen johtamisen yksikön, tietohallinnon ja 2M-IT:n välillä?**

Miten varmistetaan yksiköiden välisen yhteistyön sujuvuus, päätösten läpinäkyvyys ja oikeudenmukainen henkilöstöresursointi eri yksiköiden osalta ja välillä?

8. Miten yhteistyötä tullaan kehittämään eri yksiköiden välillä koskien Varha-sovellusta?

Miten operatiivisen toiminnan tarpeet ja näkemykset huomioidaan kehittämistyössä?

Miten yhteensovitetaan tietohallinnon ja strategisen johdon tarpeet ja resursointi?

9. Miten varmistetaan, että tekoälyhankkeita ohjataan strategisesti?

Kuka ohjaa hankkeiden priorisointia?

Miten hankkeiden vaikuttavuusarviointi tullaan toteuttamaan?

Millä aikavälillä tekoälyratkaisuja tullaan vakiinnuttamaan nykyisistä pilottivaiheista?

Mitkä asiakirjat ohjaavat tekoälyratkaisujen kehittämistä ja käyttöönottoa tulevaisuudessa?