



TOIMENPIDESUUNNITELMA ALIJÄÄMÄN KATTAMISEKSI

Aluehallitus:

Aluevaltuusto:

Sisällys

1.	Hakemus alijäämän kattamista koskevan määräajan jatkamiseksi	3
2.	Lähtökohdat	5
3.	Sopeuttamistoimet 2023–2025	6
4.	Sopeuttamistoimet 2026	7
5.	Sopeuttamistoimet 2027	8
6.	Vuosien 2028–2029 sopeuttamistoimet	10

1. Hakemus alijäämän kattamista koskevan määräajan jatkamiseksi

Kainuun hyvinvointialue on 7.7.2026 jättänyt valtiovarainministeriölle hakemuksen alijäämien kattamisajan pidentämisestä. Tässä suunnitelmassa esitetään ministeriön edellyttämät (neuvottelu 8.9.2026) talouden tasapainottamistoimien tarkennukset alijäämien kattamiseksi vuoden 2029 loppuun mennessä.

Alkuperäisessä hakemuksessa esitetään hyvinvointialueen tilanne, perusteet ja aluevaltuuston hyväksymä muutosohjelma, jolla ohjataan sopeutusta kuluvan strategiakauden aikana:

Kainuun hyvinvointialue hakee hyvinvointialuelain 115 a §:n nojalla oikeutta kattaa vuosina 2023–2024 kertyneet alijäämät vuoden 2029 loppuun mennessä.

Kainuun hyvinvointialueelle kertyi vuosina 2023–2024 alijäämää yhteensä 30,2 miljoonaa euroa. Vuoden 2025 tilinpäätös oli 6,2 miljoonaa euroa ylijäämäinen, minkä johdosta kattamatonta alijäämää oli vuoden 2026 alussa yhteensä 24,0 miljoonaa euroa.

Hyvinvointialuelain 115 §:ssä säädettyä velvollisuutta kattaa kertyneet alijäämät vuoden 2026 loppuun mennessä ei alueen taloudelliset ja toiminnalliset lähtökohdat huomioon ottaen voida pitää realistisesti toteutettavissa ilman merkittävää riskiä lakisääteisten sosiaali-, terveys- ja pelastuspalvelujen järjestämiselle. Hyvinvointialuelain väliaikainen 115 a § mahdollistaa kuitenkin alijäämän kattamisajan pidentämisen enintään vuoden 2029 loppuun saakka. Kattamisajan pidennys on harkinnanvarainen, ja sen myöntäminen edellyttää hyvinvointialueen hakemusta.

Hyvinvointialue on toteuttanut laaja-alaisia talouden tasapainottamis- ja palvelurakennemuutoksia koko toimintansa ajan. Taloudellisen tilanteen vakauttamisesta huolimatta vuosina 2023–2024 syntyneiden alijäämien kattaminen alkuperäisessä määräajassa edellyttäisi poikkeuksellisen suuria ja lyhyellä aikavälillä toteutettavia sopeutustoimia, joiden vaikutukset kohdistuisivat palvelujen saatavuuteen ja alueen asukkaiden perusoikeuksien toteutumiseen.

Kainuun hyvinvointialue on onnistunut pysäyttämään alijäämäkehityksen ja saavutti vuoden 2025 tilinpäätöksessä ylijäämäisen tuloksen. Tämä osoittaa, että alueen talouden tasapainottaminen on mahdollista, mutta kertyneiden alijäämien kattaminen edellyttää pidempää ja realistista aikajännettä. Vuosien 2026–2028 taloussuunnitelma on laadittu siten, että kumulatiiviset alijäämät saataisiin katettua vuoden 2028 loppuun mennessä. Vuoden 2026 talousarvioon sisältyvä 10,1 miljoonan euron ylijäämätavoite ei kuitenkaan alkuvuoden talouskehityksen perusteella näytä toteutuvan suunnitellusti. Lisäksi vuosille 2027 ja 2028 ennakoitu valtion rahoitus on vähentynyt merkittävästi verrattuna siihen tasoon, joka oli käytettävissä taloussuunnitelmaa laadittaessa.

Kainuun hyvinvointialueen taloussuunnittelu vuosille 2027–2029 perustuu tavoitteeseen kattaa kumulatiiviset alijäämät vuoden 2029 loppuun mennessä. Aluehallitus on hyväksynyt vuoden 2027 talousarvion suunnitelukehyksen siten, että taloussuunnitelma tähtää vuosittaisiin ylijäämiin ja alijäämien hallittuun kattamiseen.

Alijäämien kattamisen perustana toimii aluevaltuuston hyväksymä Kainuun hyvinvointialueen muutosohjelma 2026–2029, joka sisältää palvelurakenteen, toimintatapojen ja talouden kehittämiseen liittyvät toimenpiteet. Muutosohjelma integroidaan osaksi vuosien 2027–2029 taloussuunnittelua, talousarvioita ja toiminnan seuranta.

Kainuun hyvinvointialue arvioi, että yhdistämällä muutosohjelman toimenpiteet, talouden sopeuttamisen, palvelurakenteen uudistamisen sekä toiminnan tuottavuuden parantamisen alijäämät voidaan kattaa vuoden 2029 loppuun mennessä vaarantamatta lakisääteisten palvelujen järjestämistä.

Hakemuksen perusteena oleva alijäämien kattamissuunnitelma sisältyy Kainuun hyvinvointialueen muutosohjelmaan 2026–2029 sekä vuosien 2027–2029 taloussuunnitelmaan.

Suunnitelmassa määritellään:

- *talouden tasapainottamisen tavoitteet,*
- *palvelurakennetta koskevat uudistukset,*
- *tuottavuuden ja kustannusvaikuttavuuden parantamistoimenpiteet,*
- *vuosittaiset taloudelliset tavoitteet sekä*
- *alijäämien kattamisen seuranta ja raportointi.*

Edellä esitetyillä perusteilla Kainuun hyvinvointialue hakee valtiovarainministeriöltä päätöstä, jonka mukaan vuosilta 2023–2024 kertynyt alijäämä voidaan kattaa viimeistään 31.12.2029 mennessä.

Kainuun hyvinvointialue katsoo täyttävänsä lain 115 a §:n edellytykset, koska:

- 1. määrääajan pidentäminen on välttämätöntä lakisääteisten palvelujen turvaamiseksi,*
- 2. alijäämä on realistisesti katettavissa vuoden 2029 loppuun mennessä ja*
- 3. aluevaltuusto on hyväksynyt alijäämien kattamista koskevan suunnitelman.*

Liitteet:

1. Päätös alijäämien kattamisajan jatkamisen hakemisesta, Aluehallitus 1.6.2026, § 135 Kainuun hyvinvointialueen muutosohjelma 2026–2029

2. Kainuun hyvinvointialueen muutosohjelma 2026–2029, Aluevaltuusto 22.6.2026, § 33 Kainuun hyvinvointialueen muutosohjelma 2026–2029

3. Taloussuunnitelma ja tuloslaskelmaennusteet vuosille 2027–2029

a. Aluehallitus 15.6.2026, § 156 Kainuun hyvinvointialueen talousarvion 2027 toimialuekohtainen raami ja taloussuunnitteluohjeistus v. 2027–2029

b. Taulukko. Kainuun hyvinvointialueen arvioitu tuloskehitys 2024–2029

4. Vuoden 2025 tilinpäätös Aluevaltuusto 8.6.2026 § 19 Kainuun hyvinvointialueen tilinpäätös 2025, tilintarkastuskertomus ja vastuuvapauden myöntäminen tilivelvollisille

5. Aluehallituksen ja aluevaltuuston tilinpäätöstä koskevat päätökset Aluevaltuusto 8.6.2026 § 19 Kainuun hyvinvointialueen tilinpäätös 2025, tilintarkastuskertomus ja vastuuvapauden myöntäminen tilivelvollisille).

2. Lähtökohdat

Kainuun hyvinvointialueen talouden tasapainottaminen strategiakaudella 2026–2029 edellyttää määrätietoista toiminnan uudistamista ja kustannusrakenteen pysyvää keventämistä.

Hyvinvointialueen rahoituksen kasvun arvioidaan jäävän palvelutarpeen, henkilöstökustannusten ja yleisen kustannustason nousua hitaammaksi. Tämän vuoksi talouden tasapaino voidaan saavuttaa vain yhdistämällä palveluiden uudistaminen, rakenteelliset muutokset, oman palvelutuotannon vahvistaminen sekä hallinnon ja tukipalvelujen tehostaminen.

Strategian toimeenpanon keskeisenä välineenä toimii muutosohjelma, jossa konkretisoidaan toiminnan uudistamisen toimenpiteet. Muutosohjelma muodostaa samalla hyvinvointialueen palvelustrategian toimeenpanosuunnitelman sekä talouden pitkän aikavälin tasapainottamisohjelman.

Muutosohjelma perustuu arvioon hyvinvointialueen toimintaympäristön muutoksista sekä niiden vaikutuksista palvelujen järjestämiseen. Kainuussa väestön ikääntyminen, työikäisen väestön väheneminen, henkilöstön saataavuushaasteet, palvelutarpeen kasvu sekä valtion rahoituksen niukka kehitys lisäävät painetta uudistaa toimintaa koko strategiakauden ajan.

Muutosohjelman lähtökohtana on, että palvelut järjestetään vaikuttavasti, yhdenvertaisesti ja käytettävissä olevan rahoituksen puitteissa. Samanaikaisesti hyvinvointialueen tulee turvata lakisääteiset palvelut, varmistaa palvelujen yhdenvertainen saatavuus sekä saavuttaa taloudellisesti kestävä toiminta pitkällä aikavälillä.

Valmistelun tavoitteena on ollut tunnistaa sellaisia rakenteellisia muutoksia, joilla voidaan samanaikaisesti vahvistaa palvelujen vaikuttavuutta, parantaa toiminnan tuottavuutta ja hillitä kustannusten kasvua. Keskeisenä periaatteena on ollut, että talouden tasapainottaminen perustuu pysyviin toimintamallien muutoksiin eikä kertaluonteisiin säästöihin.

Strategiakauden keskeinen toimeenpanovaihe kohdistuu vuoteen 2027. Niiden taloudelliset vaikutukset jatkuvat myös vuosina 2028 ja 2029 suhteessa nykyiseen kustannustasoon.

Vuodet 2028–2029 muodostavat muutosohjelman toisen toimeenpanovaiheen. Painopiste siirtyy tällöin toteutettujen uudistusten vaikutusten varmistamiseen, palveluverkon ja palveluketjujen jatkokehittämiseen sekä uusiin tuottavuutta lisääviin ratkaisuihin.

Vaikka vuoden 2027 toimenpiteet alentavat pysyvästi hyvinvointialueen kustannustasoa, ne eivät yksin riitä kompensoimaan väestön ikääntymisestä, palvelutarpeen kasvusta, palkkaratkaisuista ja yleisestä kustannustason noususta aiheutuvaa menopainetta. Tämän vuoksi muutosohjelmaa tarkennetaan vuosittain osana talousarvion ja toiminta- ja taloussuunnitelman valmistelua.

Ohjelman toimenpiteiden vaikuttavuutta arvioidaan säännöllisesti osana hyvinvointialueen talouden ja toiminnan seurantaa. Mikäli toimintaympäristössä, palvelutarpeessa, lainsäädännössä tai rahoituksessa tapahtuu merkittäviä muutoksia, valmistellaan ohjelmaan uusia tai tarkennettuja toimenpiteitä. On kuitenkin huomioitava, että rakenteellisten muutosten täysimääräinen vaikutus näkyy taloudessa usein vasta 1–2 vuoden kuluttua päätöksenteosta ja toimeenpanosta.

Nyt laaditun muutosohjelman ja tarkennetun toimenpidesuunnitelman lisäksi Kainuun hyvinvointialue on aiempina vuosina toteuttanut vuonna 2023 hyväksyttyä järjestämissuunnitelmaa.

Nykytilanne

Kainuun hyvinvointialueen vuosien 2027–2028 valtionrahoituksen ennuste on alentunut 18.12.2025 julkaistun painelaskelman 862 miljoonasta eurosta viimeisimmän ennakkotiedon mukaiseen 840 miljoonaan euroon. Muutos on yhteensä -22 miljoonaa euroa (-2,6 %).

Valtionrahoituksen lopullinen taso taloussuunnittelukaudella 2027–2029 täsmentyy lokakuussa julkaistavan uuden painelaskelman myötä. Ennakoidun rahoitustason suuret vaihtelut vaikeuttavat hyvinvointialueen talouden tasapainoista ja pitkäjänteistä suunnittelua sekä toiminnan ennakoitavaa kehittämistä.

Taulukko 1. Kainuun hyvinvointialueen arvioitu tuloskehitys 2024–2029.

	TP 2024	TP2025	TA 2026 MUUTOSTEN JÄLKEEN	ENNUSTE 2026 22.9.2026	TA 2027 esitys 22.9.2026	TS 2028	TS 2029
	* 1 000 EUR	* 1 000 EUR	* 1 000 EUR	* 1 000 EUR	* 1 000 EUR	* 1 000 EUR	* 1 000 EUR
TOIMINTATUOTOT	60 196	64 489	53 373	53 503	56 739	56 739	56 739
TOIMINTAKULUT	-433 045	-450 434	-446 126	-453 147	-452 839	-459 342	-465 180
TOIMINTAKATE	-372 849	-385 945	-392 753	-399 644	-396 100	-402 603	-408 441
VALTIONOSUDET	374 310	403 909	416 044	416 044	416 044	424 000	430 000
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT	329	-678	-1 668	-768	-1 865	-1 780	-1 780
VUOSIKATE	1 790	17 286	21 623	15 632	18 079	19 617	19 779
POISTOT JA ARVONALENTUMISET	-12 769	-11 091	-11 532	-10 732	-12 004	-13 085	-13 246
TILIKAUDEN TULOS	-10 979	6 195	10 091	4 900	6 075	6 532	6 533
Kumulatiivinen ali-/ylijäämä	-30 234	-24 039	-13 948	-19 139	-13 064	-6 533	0

3. Sopeuttamistoimet 2023–2025

Kainuun hyvinvointialueen järjestämissuunnitelma on aluevaltuuston vuonna 2023 hyväksymä uudistamis- ja sopeuttamisohjelma, jossa kuvataan valtuustokauden 2022–2025 palvelustrategian valinnat ja toimet, jolla turvataan palvelut sekä yhteensovitetään resurssit ja palvelutarpeet talouden tasapainottamiseksi.

Järjestämissuunnitelman mukaan palvelurakennetta on kokonaisuudessaan sopeutettava käytettävissä olevan rahoituksen ja henkilöresurssien mukaiseksi. Tämän vuoksi sekä palveluverkkoon että palveluiden sisältöön on tehtäviä kestäviä rakenteellisia muutoksia.

Järjestämissuunnitelman mukaiset toimet organisoitiin neljäksi vaiheeksi (ns. aallot). Nämä on tiivistetty taulukkoon 2.

Taulukko 2. Järjestämissuunnitelma 2023–2025 keskeiset toimet ja tulokset

Vaihe	Ajankohta	Sisältö
Järjestämissuunnitelman 1. aalto	2023	Ensimmäiset palvelu- ja toimintarakenteiden muutokset, talouden tasapainottamisen käynnistäminen
Järjestämissuunnitelman 2. aalto	2023–2024	Järjestämissuunnitelman jatkotoimenpiteet toimialueittain
3. aalto (kehitysohjelmat)	2024	Kuusi kehitysohjelmaa: palveluverkko, keskussairaala ja tuottavuus, henkilöstö, YTA-yhteistyö, johtaminen ja hallinto, ennaltaehkäisy
Järjestämissuunnitelman 4. aalto	2025	Palveluverkon muutokset, tuottavuustoimet ja organisaation tehostaminen

Toiminnallisilla muutoksilla on pyritty hillitsemään menojen kasvua. Toimintakulujen kasvu vuodesta 2023 vuoteen 2025 oli yhteensä 2,25 %. Kuluvan vuoden elokuun lopun talousraportin mukaan toimintakulujen kasvu verrattuna edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan oli 0,1 %. Talouden kokonaiskehitykseen on kuitenkin samanaikaisesti vaikuttanut rahoituksen muutokset, joiden vuoksi yksittäisten toimenpiteiden vaikutusta ei voida erottaa suoraan tilikauden tuloksesta.

4. Sopeuttamistoimet 2026

Vuoden 2026 aikana käynnistetyt muutokset ovat pohjana muutosohjelman mukaiselle muulle toimeenpanolle. Ne ovat luoneet perustan vuosien 2027–2029 laajemmille uudistuksille sekä osoittaneet suunnan, jolla hyvinvointialueen toimintaa kehitetään. Toimintakulujen kasvu oli kuluvan vuoden ensimmäisellä kvartaalilla 3,1 % verrattuna edelliseen vuoteen. Toimintakulujen kasvun taittuminen 0,1 %:iin tarkoittaa suoraan vuositasolle suhteutettuna 13,5 miljoonan euron säästöä.

Vuoden 2025 tilinpäätös toteutui 6,2 miljoonaa euroa ylijäämäisenä. Vuosikate parani merkittävästi edellisvuodesta. Vuoden 2025 lopussa kattamaton kertynyt asukaskohtainen alijäämä oli hiukan maan keskiarvoa suurempi (347 €/as.).

Taulukko 3. Vuoden 2026 keskeiset toimenpiteet

Palveluverkon uudistaminen	• Vuolijoen terveysasema, Emma-koti • Lohtajan neuvola ja hammashoitola • Vuodeosastouudistus • Arviointi- ja kuntoutusyksiköt
Organisaation ja henkilöstörakenteen uudistaminen	• Organisaatiorakenteen tiivistäminen • Luonnollisen poistuman hyödyntäminen • Tehtävärakenteiden tarkastelu
Palvelurakenteen uudistaminen	• Raskaista palveluista kevyempiin • Kotiin vietävät palvelut • Arviointi- ja kuntoutustoiminnan vahvistaminen • Suun terveydenhuollon palvelumuutokset
Digiohjelman käynnistäminen	• Palvelujen digitalisoinnin edistäminen • Tekoälypilotit

Vuoden 2026 alkuperäinen talousarvio oli 6,7 miljoonaa euroa ylijäämäinen. Aluevaltuusto hyväksyi helmikuussa 2026 talousarviomuutoksen. Muutetun talousarvion ylijäämä on 10,1 miljoonaa euroa.

Toimintakulujen kasvu on saatu taitettua vuoden edetessä. Ylijäämäennustetta on pystytty parantamaan menokehitystä hillitsevillä toimilla 2,1 miljoonasta eurosta 4,9 miljoonaan euroon.

5. Sopeuttamistoimet 2027

Vuoden 2027 toimenpiteet muodostavat muutosohjelman keskeisen toimeenpanovaiheen. Nämä perustuvat ke-sällä 2026 käynnistettyjen yhteistoimintaneuvotteluiden tuloksiin, joiden arvioitu pysyvä vaikutus on noin 9 miljoonaa euroa vuodessa. Sopeutusvaikutukset ovat pääosin rakenteellisia ja pysyviä.

Vuoden 2027 aikana toteutetaan merkittävät palvelurakennetta, henkilöstöresurssien käyttöä, johtamista, tukipalveluja sekä palvelujen tuotantotapoja koskevat uudistukset.

Toimenpiteiden vaikutukset jatkuvat myös vuosina 2028 ja 2029, jolloin ne muodostavat pysyvän uuden kustannustason hyvinvointialueen toiminnalle.

Lisäksi hyvinvointialueen organisaatorakenteen ja johtamisjärjestelmän uudistuksella on merkittävä sopeutusvaikutus talouteen kaikkien toimialueiden osalta. Toimenpiteet vähentävät toimi- ja palvelualueita sekä niiden alaisia yksiköitä. Johtamisjärjestelmää selkeytetään myös lähiesihenkilötasolla. Näiden arvioitu säästövaikutus on noin 1,5 miljoonaa euroa.

Toimialuekohtaiset toimenpiteet

lääkäiden palvelut

Ikääntyneiden palveluissa sopeuttaminen perustuu palvelurakenteen keventämiseen sekä henkilöstörakenteiden, toimintamallien ja johtamisjärjestelmän kehittämiseen. Tavoitteena on turvata ikääntyneen väestön palvelut nykyistä kustannustehokkaammin sekä vahvistaa henkilöstöresurssien kohdentumista välittömään asiakastyöhön.

Keskeisiä toimenpiteitä ovat palveluketjujen toimivuus, asiakasohjauksen ja kotiin annettavien palvelujen kehittäminen sekä kotihoidon, asumispalvelujen sekä asiakasohjauksen henkilöstömitoitusten tarkistaminen sekä tehtävärakenteen muuttaminen siten, että työpanosta kohdistuu nykyistä enemmän hoito- ja ohjaustyöhön.

Näiden toimien arvioitu vuotuinen säästövaikutus on yhteensä noin 1,3 miljoonaa euroa.

Sosiaali- ja perhepalvelut

Sosiaali- ja perhepalvelujen osalta suunnitelma perustuu erityisesti oman palvelutuotannon vahvistamiseen sekä palvelurakenteen uudistamiseen. Tavoitteena on vähentää ostopalveluriippuvuutta ja kohdentaa resurssit vaikuttaviimpiin palveluihin.

Keskeisiä toimenpiteitä ovat oman lastenyksikön käyttöönotto, asumisyksiköiden yhdistäminen ja perheneuvola- ja psykologipalvelujen uudelleenjärjestely. Lisäksi lyhytaikaisen huolenpidon palveluita järjestellään uudelleen nykyistä kustannustehokkaammalla tavalla.

Kokonaisuuden arvioitu pysyvä säästövaikutus on noin 0,65 miljoonaa euroa vuodessa.

Terveys- ja sairaanhoitopalvelut

Terveys- ja sairaanhoitopalvelut muodostavat suurimpana toimialueena muutosohjelman keskeisen sopeutuskokonaisuuden. Tavoitteena on vahvistaa palvelujen vaikuttavuutta, vähentää päällekkäisiä rakenteita, tehostaa palveluprosesseja sekä lisätä oman palvelutuotannon osuutta.

Keskeisiä toimenpiteitä ovat muun muassa psykiatrian osastopaikkojen vähentäminen, perusterveydenhuollon osastopaikkarakenteen uudistaminen, somaattisen erikoissairaanhoidon ostopalvelujen vähentäminen, leikkaustoitinnan virka-aikaisen tehokkuuden lisääminen sekä suun terveydenhuollon vuokratyövoiman vähentäminen.

Toimialueen suunnitelman arvioitu säästövaikutus on noin 4,3 miljoonaa euroa vuodessa.

Hallintopalvelut

Hallinto-, henkilöstö- ja tukipalvelujen osalta muutosohjelma perustuu hallinnon keventämiseen, toimintojen digitalisointiin sekä tukipalvelujen tuottavuuden parantamiseen. Tavoitteena on kohdentaa mahdollisimman suuri osa hyvinvointialueen resursseista varsinaiseen palvelutuotantoon.

Toimenpiteisiin sisältyvät organisatoristen rakenteiden uudistaminen ja henkilöstöresurssien vähentäminen useissa tukipalveluissa, tietojärjestelmien rationalisointi, toimitila- ja energiakustannusten hallinta sekä henkilöstöetuuksien väliaikainen keskeyttäminen.

Kokonaisuuden arvioitu säästövaikutus on noin 0,8 miljoonaa euroa vuodessa.

Pelastustoimi

Pelastustoimen sopeuttaminen sisältää tehtävien uudelleenjärjestelyjä sekä operatiivisen toiminnan organisointiin liittyviä muutoksia. Nämä toteutetaan palvelutasoa vaarantamatta. Tavoitteena on turvata operatiivinen suorituskyky, mutta samalla varmistaa käytettävissä olevien resurssien tehokas käyttö.

Toimien arvioitu vaikutus on noin 0,2 miljoonaa euroa vuodessa.

Strateginen ohjaus

Strateginen ohjaus on asiantuntijayksikkö, joka toimii ylimmän johdon ja hallinnon tukena sekä eri valmistelu-, suunnittelu- ja toimeenpanotehtävissä. Yksikössä työskentelee sosiaali- ja terveydenhuollon, juridiikan, laadunhallinnan- ja valvonnan, kehittämisen, valmiuden- ja varautumisen sekä viestinnän asiantuntijoita.

Strategisen ohjauksen osalta toimenpiteet kohdistuvat henkilöstökustannusten hallintaan ja toimintatapojen kehittämiseen. Arvioitu vaikutus on noin 0,04 miljoonaa euroa vuodessa.

Taulukko 4. Sopeutustoimet ja arvioidut säästöt 2027

Kohde	Keskeiset muutostoimet	Arvioitu säästövaikutus €/ v	Arvioidut henkilöstövaikutukset
Johtamis-järjestelmä	Organisaatiomuutos: toimialueiden yhdistäminen, muutokset palvelualueilla, esihenkilötehtävien vähentäminen	YHT. 1,51 M€ (yhteensä kaikilla toimialueilla)	Organisaatiouudistuksen johtaja- ja pääliikörakenteen muutoksessa irtisanottavia enintään 48 (sisältyvät toimialuekohtaisiin vähennyksiin)
lääkäiden palvelut	Henkilöstömitoitukseen liittyvät uudelleenjärjestelyt ja muut tehtävämuutokset	YHT. 1,37 M€	• Irtisanottavia enintään 12 • Irtisanomisperusteiset muutokset 7 • Muut henkilöstövähennykset: 21,5 htv (jätetään täyttämättä eläköitymisen tai määräaikaisen tehtävän päättymisen vuoksi)
Sosiaali- ja perhepalvelut	Tehtävien uudelleen järjestelyt ja muut säästötoimet (oman palvelutuotannon vahvistaminen lastensuojelussa, asumisyksiköiden yhdistäminen ja muutokset ostopalveluissa)	YHT. 0,65 M€	• Irtisanottavia enintään 13 • Irtisanomisperusteiset muutokset 2 • Muut henkilöstövähennykset: 3 htv (jätetään täyttämättä eläköitymisen tai määräaikaisen tehtävän päättymisen vuoksi)
Terveys- ja sairaanhoito-palvelut	Tehtävien uudelleen järjestelyt ja toiminnalliset muutokset sekä muut säästötoimet (osastotoiminnan ja päivystyksen muutokset, muutokset ostopalveluissa)	YHT. 4,30 M€	• Irtisanottavia enintään 64 • Muut henkilöstövähennykset: 3 htv (jätetään täyttämättä eläköitymisen tai määräaikaisen tehtävän päättymisen vuoksi)
Pelastus-palvelut	Tehtävien ja operatiivisen toiminnan uudelleen järjestely	YHT. 0,20 M€	• Irtisanomisperusteiset muutokset 2 • Muut henkilöstövähennykset: 1 htv (jätetään täyttämättä eläköitymisen tai määräaikaisen tehtävän päättymisen vuoksi)

Hallinto- palvelut	Tehtävien ja toiminnan uudelleen järjestelyt sekä muut säästöt (toimistopalveluiden muutokset, tila- ja teknisten palveluiden järjestelyt, tietojärjestelmämuutokset)	YHT. 0,80 M€	- Irtisanottavia enintään 5 - Muut henkilöstövähennykset: 3 htv (jätetään täyttämättä eläköitymisen tai määräaikaisen tehtävän päättymisen vuoksi)
Strateginen ohjaus	Henkilöstöjärjestelyt	YHT. 0,041 M€	-
YHTEENSÄ			
HENKILÖSTÖÖN KOHDISTUVAT SOPEUTUKSET		YHT. 5,76 M€	- Irtisanottavia enintään 94. - Irtisanomisperusteiset muutokset 11 - Muut henkilöstövähennykset (jätetään täyttämättä eläköitymisen tai määräaikaisen tehtävän päättymisen vuoksi) 31,5 htv.
TOIMINNALLISET MUUTOKSET		YHT. 0,7 M€	-
Yhteistoiminnassa neuvotellut toiminnalliset muutokset ilman henkilöstövaikutuksia			
MUUT SÄÄSTÖTOIMET		YHT. 2,36 M€	-
Muut kuin henkilöstöön kohdistuvat sopeutukset, jotka vähentävät henkilöstöön kohdistuvien säästötoimenpiteiden tarvetta ja ehkäisevät työntekijöiden irtisanomisia.			
SOPEUTUKSET YHTEENSÄ		8,75 M€	

6. Vuosien 2028–2029 sopeuttamistoimet

Aluevaltuuston hyväksymän muutosohjelman ensimmäisessä vaiheessa toteutetaan välittömästi vaikuttavat rakenteelliset säästötoimet ja toisessa vaiheessa jatketaan palvelurakenteen uudistamista. Tavoitteena on, että hyvinvointialue pystyy ylläpitämään talouden tasapainoa myös suunnittelukauden jälkeen.

Vuoden 2027 toimenpiteet muodostavat muutosohjelman keskeisen toimeenpanovaiheen. Niiden vaikutukset alenavat hyvinvointialueen kustannustasoa pysyvästi ja luovat perustan talouden tasapainottamiselle koko strategia-kauden ajan. Vuoden 2027 uudistukset eivät kuitenkaan yksin riitä poistamaan väestön ikääntymisestä, palvelutarpeen kasvusta, palkkaratkaisuista, yleisestä kustannustason noususta sekä valtion rahoituskehityksestä aiheutuvaa menopainetta.

Vuosien 2028–2029 toimenpiteet muodostavat muutosohjelman toisen toimeenpanovaiheen, jossa painopiste siirtyy yksittäisistä säästötoimista palvelurakenteen, toimintatapojen ja resurssien käytön pitkäjänteiseen uudistamiseen. Tarkoituksena on vahvistaa rakenteellisia muutoksia, joilla hyvinvointialueen kustannusten kasvu hidastuu pysyvästi suhteessa nykyiseen kehitykseen.

Toinen toimeenpanovaihe kohdistuu erityisesti henkilöstökustannuksiin, toimitilakustannuksiin, palvelujen ostoihin, palvelujen käyttöön sekä hallinnon ja tukipalvelujen kustannuksiin. Toimenpiteiden tavoitteena on lisätä palvelujen vaikuttavuutta, vahvistaa oman palvelutuotannon kilpailukykyä, hyödyntää teknologiaa nykyistä laajemmin sekä kohdentaa hyvinvointialueen käytettävissä olevat resurssit lakisääteisten palvelujen tuottamiseen.

Muutosohjelman yhdeksästä toimenpidekokonaisuudesta valitaan keskeiset osaprojektit, jotka vastuutetaan, aikataulutetaan ja liitetään osaksi taloussuunnittelua. Toimenpiteet vahvistetaan osana kunkin vuoden talousarviota. Kunkin osaprojektin vaikutuksia arvioidaan sekä toiminnallisten tavoitteiden että taloudellisten hyötyjen näkökulmasta. Seurannan lähtökohtana on, että kustannusvaikutukset ovat todettavissa talouden ja toiminnan tunnusluvuista.

Vuosien 2028–2029 painopisteitä ovat:

- palveluverkon vaiheittainen uudistaminen
- toimitilojen käytön merkittävä tehostaminen
- digitaalisten ja etäpalvelujen laajentaminen
- tekoälyn ja automaation laajempi hyödyntäminen
- palveluprosessien tehostaminen
- oman palvelutuotannon vahvistaminen
- raskaiden palvelujen tarpeen vähentäminen ennaltaehkäisevien palvelujen avulla
- tukipalvelujen ja ICT-ratkaisujen rationalisointi.

Muutosohjelman suunniteltujen toimenpiteiden lisäksi hyvinvointialue tunnistaa muita talouden tasapainottamiseen vaikuttavia tekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi velvoitteiden keventämiseen liittyvät lainsäädäntömuutokset. Ne luovat mahdollisuuksia toiminnan tehostamiseen, digitaalisten ratkaisujen hyödyntämiseen ja kustannusten kasvun hillintään.

Huomattavaa on, että vuosien 2028–2029 sopeuttamistoimet ovat muutosohjelmaan perustuva ennakkoiva suunnitelma. Sitovat toimenpiteet ja taloudelliset tavoitteet asetetaan kunkin vuoden talousarviossa.

Taloudellisten vaikutusten arviointi

Vuosien 2028–2029 toimeenpanovaiheen säästöpotentiaali kohdistuu ensisijaisesti henkilöstökustannuksiin, palvelujen ostoihin, toimitiloihin ja palvelurakenteeseen. Taloudellisten vaikutusten arvioinnissa painotetaan erityisesti sellaisia toimenpiteitä, jotka muuttavat pysyvästi hyvinvointialueen kustannusrakennetta tai hidastavat kustannusten kasvua. Tavoitteena on, että säästövaikutukset perustuvat rakenteellisiin muutoksiin, toimintatapojen uudistamiseen sekä palvelujen vaikuttavuuden parantamiseen eikä palvelutason yleiseen heikentämiseen.

Kunkin kärkiteeman toimeenpanosta muodostetaan erillinen projektikokonaisuus, jossa määritellään tavoitteet, vastuut, aikataulu, mittarit sekä arvioidut kustannusvaikutukset. Projektien valmistelussa esitetään erikseen vaikutukset henkilöstökustannuksiin, toimitilakustannuksiin, palvelujen ostoihin, palvelujen käyttöön sekä hallinnon kustannuksiin. Näin varmistetaan, että muutosohjelman etenemistä voidaan seurata sekä toiminnallisista että taloudellisista näkökulmista koko suunnittelukauden ajan.

Taulukossa esitetyt arviot ovat alustavia.

Taulukko 5. Muutosohjelman kärkiteemat ja sopeuttamistoimet vuosina 2028–2029

Muutosohjelman toimenpidetäydennys ja keskeiset osaprojektit	Rakenteelliset uudistustavoitteet	Keskeiset talouden sopeuttamisen vaikutukset	Arvio kokonaisvaikutuksesta, €/v	Riskit ja mahdolliset vaikutukset
Kumppanuuksien vahvistaminen • Järjestöjen, kuntien ja hyvinvointialueen työnjaon selkeyttäminen HYTE- ja arjen tukipalveluissa • Valmius- ja varautumistyön sekä ennaltaehkäisevän turvallisuuden koordinaatio • Kumppanuuksien suunnittaminen palvelutarvetta vähentäviin toimintoihin.	Kuntien, järjestöjen ja hyvinvointialueen tehtävien ja vastuiden selkeyttäminen sekä yhteisten resurssien hyödyntäminen.	HYTE- ja yhteisötoiminnan työpanos. Yhteistyörakenteiden ja koordinoinnin kustannukset. Kokonaisturvallisuuden hallinta. Järjestöavustusten vaikuttavuus. Ennaltaehkäisevien palvelujen kattavuus. Hyte-indikaattorien kehitys	Synergiahyötyjen arvioitu vaikutus n. 0,2–0,3 M€ Hyte-indikaattorien kehityksen arvioitu vaikutus rahoituksen kasvuun n. 1,5–2 M€	Yhteistyötahoilla ei ole edellytyksiä tehtäviin, jolloin tavoitteet eivät toteudu.

Ennaltaehkäisy ja varhainen tuki • Paljon palveluja käyttävien asiakkaiden varhainen tunnistaminen ja yhteisen asiakassuunnitelman mukaiset toimet. • Ikääntyneiden toimintakyvyn edistäminen ja ympärivuorokautisen hoivan tarpeen lyhentäminen. • Lasten ja nuorten mielenterveys- ja riippuvuuspalvelujen perustason vahvistaminen.	Vahvistetaan lasten, nuorten ja perheiden perustason palveluja sekä varhaisen tuen toimintamalleja siten, että raskeimpien ja korjaavien palvelujen tarve vähenee. Painopisteinä ovat varhainen tunnistaminen, monialainen tuki, toimintakykyä ylläpitävät palvelut sekä lasten ja nuorten mielenterveys- ja riippuvuuspalvelujen perustason vahvistaminen. Perhetyötä, lapsiperheiden kotipalvelua ja muita varhaisen tuen palveluja kohdennetaan oikea-aikaisesti. Palveluketjuja sujuvoitetaan ja perustason saatavuutta parannetaan.	Resurssien suuntaaminen perustason palveluihin ja varhaiseen tukeen. Henkilöstövaikutukset täsmennetään toimeenpanosuunnitelmassa. Päivystyskäyntien, osastopäivien, ympärivuorokautisen hoidon, ympärivuorokautisen asumisen sekä vaativien lasten ja perheiden palvelujen tarpeen vähentäminen. Lastensuojelun sijoitusten, vammaisten ympärivuorokautisen asumispalvelun ja muiden vaativien ostopalvelujen käytön vähentäminen sekä laitoshoidon kustannusten pienentäminen.	Alustavat arviot perustuvat erityisesti sijoitusten, asumispalvelujen, ympärivuorokautisen hoidon ja muiden raskaiden palvelujen käytön vähentämiseen: - 2028: 0,2–0,4 milj. euroa - 2029: 0,5–0,8 milj. euroa	Ennaltaehkäisevien toimenpiteiden vaikutukset realisoituvat odotettua hitaammin, jolloin raskaiden palvelujen käyttö ei vähene suunnitellusti. Säästöjen toteutuminen edellyttää perustason palvelujen riittävää resurssointia, toimintamallien yhdenmuokaistamista ja vaikutusten systemaattista seuranta. Jos raskaiden palvelujen kysyntä, asiakasmäärät tai yksikkökustannukset kasvavat, arvio nettosäästöstä voi jäädä tavoitetta pienemmäksi.
Osallisuus ja oma toimijuus • Asiakkaan toimijuuden ja toimintakyvyn tukeminen ja vahvistaminen kuntoutus- ja palvelusuunnitelmissa sekä palvelujen ohessa. • Digitaalinen asiointi ja etäpalvelut (mm. chat, etävastaanotot, sähköinen seuranta). Omahoidon ja digitaalisten oma- ja oirearviointien laajentaminen valittuihin asiakasryhmiin. • Asiakasohjauksen, hoidon- ja palvelutarpeen arvioinnin yhtenäistäminen.	Palvelujen käyttöä vähennetään ja kohdennetaan vahvistamalla asiakkaiden omaa osallisuutta, toimintakykyä, omahoitoa ja digitaalista asiointia sekä kehittämällä hoidon ja palvelutarpeen arviointia. Tavoite: Asiakkaan toimijuuden ja toimintakyvyn vahvistaminen kotona asumista tukien (mm. kotikuntoutus, kotisairaala, kotihoito, omaishoidon tukeminen, yhteiset toimintamallit ensihoidon kanssa) Tavoite: Fyysisten käyntien ja matkakustannusten vähentäminen sekä henkilöstöajan kohdentuminen paremmin. Tavoite: Oikea palvelu ensimmäisellä yhteydenotolla, yhteydenottojen ja häiriökysynnän vähentyminen, ammattilaisten työajan kohdentuminen vaikuttavaan asiakastyöhön.	Neuvonta-, arviointi- ja palveluohjaustyön uudistaminen. Vastaanottokäyntien, uusintakäyntien, yhteydenottojen ja pitkäaikaisen palvelutarpeen vähentäminen	Alustava arvio 0,25 M€	Toimintamalli ei muutu tavoitellusti: Käyntimäärät ja palvelutarve eivät alene arvioidusti. Henkilöstöresurssien vapautuminen jää vähäiseksi.

Digipalvelut ja teknologia • Digimuutoksen johtaminen ja muutoksen tuki • Digitaaliset asiointikonaisuudet • Digitaaliset työvälineet ja prosessit • Toiminnan muutos ja jatkuvan oppimisen tuki	Teknologian, automaation ja tekoälyn avulla vähennetään manuaalista työtä, lisätään palvelujen tuottavuutta sekä tuetaan asiakkaiden itsenäistä selviytymistä. Tavoitteena on vähentää tai siirtää myöhemmäksi raskaampien asumispalvelujen ja ympärivuorokautisen hoidon tarvetta. • Digitaalinen ensisijaisuus soveltuviissa ajanvaraus-, seuranta- ja neuvontapalveluissa • Ammattilaisen kirjaamistyön ja hallinnollisen työn automatisointi • Etäseurannan, lääkeautomaattien ja muun kotona asumista tukevan teknologian laajentaminen	Työaikasäästöt, tuottavuuden parantuminen Asumispalvelujen ja ympärivirk hoidon kustannusten kasvun hillitseminen.	Investointikustannusten vuoksi lyhyen aikavälin talousvaikutusten arviointi on vaikeaa. Alustavat arviot nettohyödyistä 0,3–0,5 M€	Investointikustannukset kasvavat tai järjestelmäuudistusten käyttöönotto viivästyy. Tavoiteltu säästö jää toteutumatta
Palveluympäristön uudistaminen • Palveluverkkoratkaisu • Vuodeosasto-, kotiutus-, kotisairaala- ja kuntoutusketjun seuraava uudistusvaihe • Toimitilojen vähentäminen ja käyttöasteen nostaminen.	Palvelupisteet, osastokonaisuus, kotiin vietävät ja liikkuvat palvelut sekä digipalvelut muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden.	Yksikkörakenne ja resursien kohdentaminen. Vuokrat, ylläpito, energia. Tarkoituksenmukainen väestön palvelutarpeen ja resursien mukainen rakenne	Kustannusvaikutukset ovat yhteydessä toimenpiteisiin, jotka vaikuttavat henkilöstö- ja tilakustannuksiin (ks. alla)	Palvelujen saataavuus heikkenee, jona kasvatavat tai kustannukset siirtyvät muihin palvelukanaviin / yksiköihin.
Kustannustehokkuus ja vaikuttavuus • Ostopalvelujen systemaattinen tuotantotapa-analyysi • Keskussairaalan, leikkaustoiminnan, kuvantamisen ja vastaanotto-toiminnan tuottavuus • Lääkkeiden, hoitotarvikkeiden, kuljetusten ja hankintasopimusten kustannushallinta ja yhteistyö.	Oman palvelutuotannon tuottavuutta parannetaan ja tuotantotavat sekä hankinnat valitaan kokonaisedullisuuden perusteella.	Osto- ja asiantuntijapalveluiden vähentäminen; hankintasäästöjen lisääminen. Ei-vaikuttavien palveluiden karsiminen. Suoritteet/htv -tehostaminen. Tilakapasiteetin käyttöasteen nostaminen.	Arviolta 0,3–0,75 M€ Vuokrakustannusten (tilojen vähennys -15%) säästö-potentiaali on 1,7 M€ huomioiden uudistilojen kalliimmat pääomakulut	Oman tuotannon kapasiteetti tai henkilöstön saatavuus ei mahdollista ostopalvelujen vähentämistä. Hankintayhteistyö epäonnistuu. Arvioidut säästöt eivät toteudu

Johtamisen kehittäminen - Johtamisportaiden, esihenkilöalueiden ja hallinnollisten tehtävien jatkok kehittäminen - Päivittäisjohtaminen, kapasiteetin hallinta ja yhteiset tavoitteet - Toimintamallien uudistaminen, kuvaaminen ja työkuultuurin vahvistaminen.	Johtamisjärjestelmää muutetaan tukemaan henkilöstöressurssien, kapasiteetin ja talouden tehokasta käyttöä	Johtamis- ja esihenkilörekenteen tehostaminen, ylitöiden ja resurssien vajaakäytön vähentäminen vajaa käyttö Konsultointi- ja asiantuntijapalveluiden vähentäminen.	Pääosa taloudellisista vaikutuksista koostuu 2027 organisaatiomuutoksista, jonka vuosivaikutus henkilöstömenoihin on 1,5 M€.	Muutos ei johda tuottavuushyötyihin. Sopeuttamistoimet vaikuttavat negatiivisesti.
Työhyvinvointi ja muutosalvamius - Sairauspoissaolojen vähentäminen - Työhyvinvoinnin vahvistaminen - Työkykyjohtamisen uudistaminen	Työkykyjohtamisen, työhyvinvoinnin ja työn organisoimnin avulla vähennetään henkilöstöstä aiheutuvia välillisiä kustannuksia.	Sairauspoissaolo- ja työkyvyttömyyseläkekustannusten alentaminen Työterveyshuollon ja sijaispalveluiden kustannusten vähentäminen.	Yhden sairauspoissaolopäivän kustannus työnantajalle on keskimäärin noin 370 euroa. Jos sairauspoissaoloja pystyttäisiin vähentämään keskimäärin yhdellä päivällä työntekijää kohden vuodessa, olisi laskennallinen säästö noin 1,4 miljoonaa euroa vuodessa.	Useiden muutosten samanaikainen toteuttaminen lisää kuormitusta henkilöstössä ja kustannukset voivat kasvaa.
Henkilöstön riittävyys - Henkilöstömäärän hallittu sopeuttaminen - Mitoitusten tarkastelu - Henkilöstön liikkuvuuden ja joustavuuden lisääminen	Henkilöstöä kohdennetaan palvelutarpeen mukaisesti hyödyntämällä luonnollista poistumaa, tehtäväjärjestelyjä ja uusia toimintamalleja.	Henkilötyövuosien hallinta Vuokratyön ja sijaispalveluiden ja rekrytointikustannusten vähentäminen. Työpisteiden käyttöasteen nostaminen.	1 htv:n sopeutus henkilöstösivukuluineen on tehtävän mukaan n. 50 000–100 000 €. Ostopalveluiden vähentämisen sopeutusvaikutus usein suurempi.	Henkilöstön saatavuusongelmat tai mitoitukset rajoittavat sopeuttamista. Vuokratyön käyttö voi lisääntyä tai palvelujen saatavuus heiketä. Säästöt jäävät arvioitua pienemmiksi. Muutoskuormitus ja epävarmuus voivat lisätä työhyvinvointiriskejä. Osaajavaje voi syntyä eläköitymistien myötä, jos hiljaisen tiedon siirtymistä ei varmisteta.