TALOUSARVIO 2027 JA TALOUSSUUNNITELMA 2027-2029

Kanta-Hämeen hyvinvointialue

Strategia ja integraatio toimiala ja Kiinteistö taseyksikkö

Aluehallituksen talousarvioseminaari 29.10.2026

Sisällysluettelo

1 Strategia ja integraatio toimiala 3
1.1 Suunnitelmakauden 2027–2029 näkymät ja tavoitteet 4
2 Palvelualuekohtaiset toiminnan tavoitteet 4
2.1 Strategia ja integraatio hallinto 4
2.2 Rahoitus ja investoinnit 5
2.3 Hankinta- ja laadunhallinta 7
2.4 Kehittäminen ja tietotoiminnot 8
2.5 Asiakkuuksien johtaminen 9
3 Toiminnalliset muutokset ja painopisteet talousarviovuodelle 2027 10
4 Tuloslaskelma 12
5 Talousarvioon sisältyvät toimialakohtaiset riskit 13
6 Kiinteistö taseyksikkö 14

1 Strategia ja integraatio toimiala

Strategia ja integraatio –toimiala tukee koko organisaatiota strategisten tavoitteiden saavuttamisessa sekä palvelujen vaikuttavuuden, laadun ja tuottavuuden parantamisessa koordinoiden hyvinvointialueen strategian toimeenpanoa, palvelujen yhteensovittamista, eri toimijoiden yhteistyötä sekä tiedolla johtamista. Toimialalle on keskitetty toimintoja ja tehtäviä, joiden johtaminen matriisissa on arvioitu olevan tarkoituksenmukaista strategian toimeenpanon ja integraation varmistamiseksi, järjestämisvastuullisten toimialojen ydintehtäviin kytkeytyen. Toimialalla on yksi strategia- ja integraatio –tulosalue. Tulosalueella ei ole omaa tulosaluejohtajaa. Tulosalueelle on koottu alla kuvattuja palveluja ja toimintoja.

Asiakkuuksien johtamisen kokonaisuuteen on koottu hyvinvointialueen palveluprosessien integroivaan kehittämiseen ja asiakaskokemuksen johtamiseen liittyviä tehtäviä. Myös hyvinvoinnin ja terveyden sekä osallisuuden edistämisen tehtävät sekä niihin kytkeytyvä yhdyspintatyö ja kumppanuudet kolmannen sektorin, seurakuntien ja kuntien kanssa ovat tässä kokonaisuudessa keskeisiä.

Kehittämis- ja tietotoiminnot koostuvat kehittämispalveluista ja tietojohtamisesta. Näiden tehtävänä on vahvistaa tavoitteellista, tietoon perustuvaa ja vaikuttavaa palvelutuotantoa, tiedolla johtamista sekä edistää digitalisaation ja automaation systemaattista hyödyntämistä. Kehittämispalvelut vastaa hyvinvointialueen hankesalkusta ja tukee hyvinvointialueen muutoksia projektiluonteisesti. Kehittämis- ja tietotoiminnot yhdessä professiojohdon ja asiakkuuksien johtamisen kanssa muodostavat hyvinvointialueen ydinrakenteen tutkimus-, koulutus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnalle (TKKIO-tehtävät).

Rahoitus ja investoinnit kokonaisuus muodostuu rahoituksen, riskienhallinnan, tila- ja kiinteistöpalveluiden sekä turvallisuuspalveluiden toiminnoista. Nämä on järjestämisen tukitoimintoina koottu toimialalle samoin kuin hankinta- ja laadunhallintapalvelut, joissa on keskitettyjä toimintoja hankintojen ja toimittajahallinnan, asiakas- ja potilasturvallisuuden sekä ohjauksen ja valvonnan osalta.

Hyvinvointialueelle perustettiin 1.1.2026 alkaen kirjanpidollinen taseyksikkö keskitettyjen kiinteistöerien hallintaan. Taseyksiköllä ei ole omaa hallintoa tai pankkitiliä, vaan se toimii

osana hyvinvointialueen kirjanpitoa. Hallinnollisesti taseyksikkö on osa strategia ja integraatio -toimialaa ja kuuluu toimialan kiinteistöpalveluihin.

1.1 Suunnitelmakauden 2027–2029 näkymät ja tavoitteet

Suunnitelmakaudella keskeistä on sovittaa taloudelliset reunaehdot ja uuden strategiakauden tavoitteet yhteen. Strategian toimeenpanon varmistamiseksi tulee vakiinnuttaa hyvinvointialueen ensimmäisinä vuosina tehty uudistamistyö sekä varmistaa tehtyjen päätösten toimeenpano hyvinvointialuetasoisesti. Toimintaympäristön muutokset edellyttävät toimeenpanon varmistamisen ja vakiinnuttamisen rinnalla kuitenkin myös koko ajan jatkuvaa ja nopeaa uusiutumista, kehittämistä ja muutosta tulevinakin vuosina.

2 Palvelualuekohtaiset toiminnan tavoitteet

2.1 Strategia ja integraatio hallinto

Toimialan hallinnon kokonaisuuteen on koottu johtamisen ja osaamisen kehittämisen toimintoja. Monialaisen professiojohtamisen mallilla tuetaan strategisen johtamisen ja osaamisen tavoitteellista kehittämistä. Johtajaylilääkäri on lääketieteen professiojohtaja vastaten terveydenhuoltolain 57 § mukaisista tehtävistä. Johtajaylihoitaja on hoitotyön professiojohtaja. Sosiaalihuollon professiojohtaja toimii sosiaalihuollon johtavana viranhaltijana. Kirjasto- ja tietopalvelu tukee koko organisaatiota tarjoamalla tutkittuja, vertaisarvioituja kotimaisia ja kansainvälisiä tietoaineistoja ammattilaisten päätöksenteon tueksi. Tarjolla on myös verkkopohjaisia ammattilaisten täydennyskoulutuksen työkaluja ja työtä tukevia tietokantoja.

Tutkimukseen ja koulutukseen liittyen tavoitteena on vuoden 2027 aikana strategisen osaamisen varmistaminen ja oppilaitosyhteistyön vahvistaminen. Tavoitteena on edistää vaikuttavaa, laadukasta ja näyttöön perustavaa toimintaa sekä yhteensovitettuja palveluita Oma Hämeessä yhteistyössä Sisä-Suomen yhteistyöalueen kanssa. Kirjaamiskattavuutta parannetaan siten, että puuttuvien toimenpide- ja diagnoosikirjausten määrä vähenee. Yhdenmukaista ja tavoitteellista johtamiskulttuuria vahvistetaan edelleen uuden strategian mukaisesti, painottaen muutosjohtamisosaamisen ja toimeenpanokyvyn parantamista.

Urapolkumalleja rakennetaan aktiivisemmin uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton myötä.

2.2 Rahoitus ja investoinnit

Rahoitus ja investoinnit -palvelualue vastaa hyvinvointialueen rahoituspalveluista, riskienhallinnasta, turvallisuuspalveluista sekä kiinteistö- ja tilapalveluista. Palvelualue koordinoi muun muassa palveluverkkomuutosten toimeenpanoa ja Riihimäen sote-keskuksen valmistelua yhteistyössä hyvinvointialueen toimialojen kanssa. Myös hyvinvointialueen alijäämien kattamisohjelman toimenpiteillä, erityisesti uusien toimintayksiköiden perustamisella, on merkittävä vaikutus palvelualueen toimintaan.

Palvelualueella on tehty useita rakenteellisia muutoksia vuosina 2025–2026. Turvallisuuspalvelut siirtyivät vuoden 2026 aikana osaksi Rahoitus ja investoinnit -palvelualuetta. Asiakaspalveluja tuottavien toimialojen tukemiseksi tila-, kiinteistö- ja turvallisuuspalveluihin on muodostettu toimintamallit, joiden pohjalta toimintaa jatketaan vuonna 2027. Vuonna 2026 toteutettujen tuotannollisten ja taloudellisten neuvottelujen seurauksena palvelualueen henkilöstömäärä väheni merkittävästi, samalla kun hallittavien kiinteistöjen määrä kasvoi voimakkaasti. Muutos edellytti toiminnan ja tehtävien uudelleenjärjestelyä ja vaikutti muutoksen aikana palveluvasteeseen. Vuoteen 2027 siirryttäessä muutokset on saatu vietyä läpi siten, että palveluvastetta on pystytty parantamaan aiempaa pienemmällä henkilöstöresurssilla.

Palveluverkkomuutosten toimeenpano jatkuu tilikaudella 2027, painopisteen siirtyessä Forssan seudulle. Forssan seudun palvelukeskusta viedään eteenpäin, ja siihen liittyvät muutokset kohdistuvat erityisesti Forssan sairaalaan ja Forssan pääterveysasemaan. Toinen keskeinen palveluverkon kehittämishanke on Riihimäen sote-keskus, jonka hankesuunnitelma valmistuu loppuvuodesta 2026, investointipäätöstä aluevaltuusto käsittelee joulukuussa 2026. Riihimäen sote-keskus tulee olemaan vuonna 2027 yksi palvelualueen merkittävimmistä ja eniten resursseja vaativista hankkeista.

Palveluverkkomuutosten lisäksi tila- ja rakennushankkeiden määrään vaikuttaa aluevaltuuston toukokuussa 2026 hyväksymä alijäämien kattamissuunnitelma, jonka keskeisiin toimenpiteisiin kuuluu tiettyjen palvelujen siirtäminen omaan tuotantoon.

Erityisesti vammaisten asumispalvelujen ja lastensuojelun oman tuotannon kasvattaminen lisää uusien tila- ja rakennushankkeiden määrää ja vaikuttaa siten merkittävästi tila- ja kiinteistöpalvelujen toimintaan tulevina tilikausina. Näiden hankkeiden lisäksi palvelualueella on tällä hetkellä käynnissä noin 20–30 eri toimialojen tarpeisiin liittyvää tila- ja muutoshanketta.

Vuoden 2027 keskeinen rakenteellinen muutos on hyvinvointialueen kiinteistöjen siirtäminen Kiinteistö Oy Onestoon. Yhtiöittäminen muuttaa kiinteistöomaisuuden hallinnan rakennetta ja vaikuttaa tila- ja kiinteistöpalvelujen toimintaan. Vaikutuksia arvioidaan tilikauden 2027 aikana, ja arvioinnin perusteella esitetään tarvittaessa toiminnan kehittämistä koskevia toimenpiteitä.

Riskienhallinnan ja turvallisuuspalvelujen toiminnan yhteiskehittäminen on käynnistetty vuoden 2026 aikana, ja sitä syvennetään tilikaudella 2027. Lisäksi tilikauden 2027 tavoitteena on laatia riskienhallinnan pitkän aikavälin suunnitelma.

Palvelualueen taloudellisista riskeistä keskeinen on hyvinvointialueen maksuvalmiuden heikkeneminen, mikäli taloudellinen tulos ja kassavirta kehittyvät suunniteltua heikommin. Kiinteistöihin liittyviä riskejä ovat ennakoimattomat korjaustarpeet sekä energia- ja ylläpitokustannusten ennakoitua suurempi kehitys. Maailmanpoliittiseen tilanteeseen ja energiamarkkinoiden epävarmuuteen liittyvät muutokset voivat aiheuttaa merkittävää vaihtelua energian hintaan ja siten hyvinvointialueen kiinteistökustannuksiin. Kiinteistöjen yhtiöittämiseen liittyy lisäksi toiminnallisia ja taloudellisia riskejä, joiden vaikutuksia arvioidaan järjestelyn toteutuksen yhteydessä.

Rakennus- ja muutoshankkeissa riskejä muodostavat kustannusten nousu, aikataulujen viivästyminen sekä samanaikaisesti toteutettavien hankkeiden suuri määrä suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin. Palvelualueen henkilöstöresurssien merkittävä vähentyminen vuonna 2026 lisää toiminnan priorisointiin, osaamisen varmistamiseen ja resurssien riittävyyteen liittyviä riskejä vuonna 2027. Turvallisuusriskit liittyvät muun muassa vartioinnin, kulunvalvonnan ja avainhallinnan toimivuuteen, pelastussuunnitelmien ajantasaisuuteen sekä väärinkäytösten hallintaan.

2.3 Hankinta- ja laadunhallinta

Hankinta- ja laadunhallintapalvelut muodostuvat hankintojen ja sopimusten hallinnasta, asiakas- ja potilasturvallisuudesta, ohjauksesta ja valvonnasta sekä asiakas- ja potilasasiavastaavatoiminnasta. Palvelualue tukee toimialoja hankintojen, sopimusten, laadunhallinnan, omavalvonnan, valvonnan sekä asiakas- ja potilasturvallisuuden johtamisessa.

Hankintapalvelujen tavoitteena on lisätä hankintojen suunnitelmallisuutta, ennakoivuutta ja strategista ohjausta sekä tukea toimialojen yritysyhteistyötä ja markkinavuoropuhelua. Näin varmistetaan, että hankinnat tukevat hyvinvointialueen strategisia tavoitteita, palvelujen vaikuttavuutta, kustannustehokkuutta ja palveluntuottajamarkkinoiden toimivuutta. Vuoden 2027 aikana kehitetään toimitusketjun johtamista tukemalla toimialojen toimittajahallintaa ja laajentamalla yhteisiä, käytännössä toimiviksi todettuja toimintamalleja.

Vuonna 2027 jatketaan hyvinvointialueen yhtenäisen laatujärjestelmän kehittämistä. Laatujärjestelmä kokoaa yhteen laadunhallinnan periaatteet ja vastuut sekä omavalvonnan, riskienhallinnan, asiakas- ja potilasturvallisuuden, valvonnan ja jatkuvan parantamisen toimintamallit. Tavoitteena on vahvistaa laatutiedon järjestelmällistä hyödyntämistä johtamisessa, päätöksenteossa ja palvelujen kehittämisessä.

Asiakas- ja potilasturvallisuustiimin sekä ohjaus- ja valvontatiimin yhteistyötä tiivistetään edelleen. Asiakas- ja potilasturvallisuudesta, valvonnasta, omavalvonnasta ja laadunhallinnasta saatavaa tietoa tarkastellaan yhtenä kokonaisuutena. Näin palvelujen riskeistä, poikkeamista ja kehittämistarpeista muodostetaan aiempaa kattavampi kokonaisnäkemys johtamisen ja ennakoivan kehittämisen tueksi. Kokonaisnäkemys esitetään osana hyvinvointialueen laadun ja omavalvonnan raportointia.

Palvelualueen tehtäväkentän laajuus ja vuoden 2027 kehittämiskohteet korostavat riskienhallinnan ja priorisoinnin merkitystä. Keskeiset toiminnalliset riskit liittyvät henkilöstöresurssien riittävyyteen sekä asiantuntijaosaamisen kohdentumiseen laajalle tehtäväkentälle. Hankintojen, sopimusten tai valvontatehtävien valmistelun ja toimeenpanon häiriöt voivat aiheuttaa hyvinvointialueelle toiminnallisia ja taloudellisia vaikutuksia. Hankintalain uudistukseen liittyvät sidosyksikköhankintoja koskevat muutokset edellyttävät

useiden ICT-palvelujen kilpailuttamista. Myös valmistautuminen kansallisen hankintatietovarannon käyttöönottoon aiheuttaa lisätyötä.

2.4 Kehittäminen ja tietotoiminnot

Kehittäminen ja tietotoiminnot tukee hyvinvointialueen strategian toimeenpanoa koordinoimalla toimialat ylittävää kehittämistä, vahvistamalla tietojohtamista ja edistämällä digitalisaation tarkoituksenmukaista hyödyntämistä. Palvelut kohdentuvat pääsääntöisesti hyvinvointialueen johdolle, toimialoille ja palvelujen kehittämisestä vastaaville. Vuonna 2027 painopiste on palvelujen toimintatapojen uudistamisessa ja muutosten hyötyjen todentamisessa. Kehittämispalvelut ja tietojohtaminen tarjoavat toimialoille analytiikkaa, kehittämisen tukea ja vaikutusten seurantaa. Palvelutuotannon muutokset suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä niistä vastaavien toimialojen kanssa. Toiminnalla tuetaan talousarvion tavoitteita edistämällä palvelujen tuottavuutta, resurssien tietoperusteista kohdentamista sekä muutosten toiminnallisten ja taloudellisten hyötyjen todentamista.

Keskeinen kehittämiskohde on valittujen palvelukokonaisuuksien optimointi yhdessä Asiakkuuksien johtamisen ja toimialojen kanssa. Palvelutapahtuma- ja asiakasryhmäanalytiikan avulla tunnistetaan erityisesti paljon palveluja käyttävien ja usean toimialan yhteisten asiakkaiden palvelupoluista kohtia, joissa ohjautumista ja toimintatapoja voidaan sujuvoittaa. Kehittämispalvelut tukee muutosten suunnittelua ja käyttöönottoa, ja tietojohtaminen seuraa niiden vaikutuksia. Tavoitteena on vähentää valituissa asiakasryhmissä palvelutapahtumien määrää asiakasta kohden ilman, että asiakaskokemus, palvelun jatkuvuus tai vaikuttavuus heikkenee. Asiakkuudenhallinnan ratkaisuja ja digitaalisia palveluja kehitetään tätä muutosta tukevina välineinä.

Tietojohtamisessa jatketaan henkilökeskeisen tietomallin, tietoaltaan ja tietoportaalin kehittämistä, jotta palvelujen käyttöä, asiakastarpeita, vaikuttavuutta ja kustannuksia voidaan tarkastella yhdessä. Tietoa hyödynnetään myös palvelutarpeen ja henkilöstöresurssien yhteisessä tarkastelussa sekä työpanoksen kohdentamisen seurannassa. Kuntien kanssa kehitettävässä työllisyyspalvelujen kokonaisuudessa yhteinen tietomalli, tiedonhallinta ja mittarit tukevat asiakkaiden palvelupolkujen johtamista ja yhteisesti johdettujen asiakkuuksien lisäämistä.

Luotettavan tietopohjan varmistamiseksi kehittämispalvelut ja professiojohto tukevat palveluja kirjaamisen laadun kehittämisessä yhtenäisillä mittareilla, seurannalla ja auditoinneilla. Erityistä huomiota kiinnitetään puuttuviin toimenpidekirjauksiin ja diagnooseihin. Varsinainen kirjaaminen ja korjaavien käytäntöjen toteutus tapahtuvat palveluissa.

Tekoälyä ja automaatiota hyödynnetään toimialojen kanssa valituissa kohteissa, joissa ne voivat sujuvoittaa asiakkaan asiointia tai ammattilaisten työtä. Toteutuksia ohjaavat ennalta määritellyt hyötytavoitteet, vaikutusten seuranta sekä hyvinvointialueen tekoälyn hallintamalli. Samalla selkeytetään kehittämisen, pienkehityksen ja jatkuvan palvelun vastuita, jotta käyttöön otetut ratkaisut siirtyvät hallitusti osaksi pysyvää toimintaa. Ulkoisen rahoituksen hakuja valmistellaan strategisista kehittämistarpeista lähtien, ja hankkeissa arvioidaan jo valmisteluvaiheessa tavoiteltu muutos, sen seuranta ja toiminnan jatkuvuus rahoituksen päätyttyä.

Keskeisiä toimintaan liittyviä riskejä ovat tietopohjan laadun ja saatavuuden puutteet, toimialojen riittämättömät resurssit muutosten toteuttamiseen sekä se, etteivät kehitetyt ratkaisut vakiinnu osaksi toimialojen pysyvää toimintaa ja johtamisjärjestelmää, eivätkä tavoitellut hyödyt toteudu. Kehittämispalveluiden tukemien muutoksien edistymistä seurataan palvelutapahtuma- ja asiakasryhmäanalytiikalla, kirjaamisen laadun mittareilla ja auditoinneilla sekä kehittämistoimenpiteille, digitaalisten ratkaisujen käyttöönotolle ja hankkeille asetettujen toiminnallisten ja taloudellisten hyötytavoitteiden avulla.

2.5 Asiakkuuksien johtaminen

Asiakkuuksien johtaminen tukee toimi- ja tulosalueita asiakkuuksien hallinnassa ja johtamisessa, strategian toimeenpanossa sekä asiakaslähtöisessä palvelujen kehittämisessä. Asiakkuuksien johtamisen toiminnoilla edistetään asiakaslähtöisyyttä ja johdetaan siihen liittyviä organisaatiotason prosesseja, kehitetään asiakkuuksien hallintaa ja asiakkuuksien johtamista, hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen (hyte), osallisuuden ja yhdyspintatyön sekä kotoutumisen ja maahanmuuton prosesseja.

Asiakaslähtöisyyden edistämisen osalta painopistettä siirretään asiakkuuksien ja asiakaskokemuksen johtamiseen sekä asiakkuuksien hallintaan, vaikka palautehallinnan

laajentamista tehdään edelleen. Asiakaslähtöisten prosessien kehittämistyötä jatketaan asiakkaiden palveluprosessien sujuvuutta ja vaikuttavuutta kehittämällä (palvelujen optimointi) sekä Ohjas-hankkeessa, jonka tuella kehitetään hoidon jatkuvuutta vuonna 2027. Asiakkaan osallisuutta vahvistetaan niin rakenteissa kuin palveluprosesseissa mm. osaamista vahvistamalla.

Hyte- ja yhdyspintatyön vuoden 2027 keskeisenä tavoitteena on toimeenpanna kesällä 2026 hyväksytyn, kuntien ja Hämeen liiton kanssa solmitun, strategisen yhteistyösopimuksen tavoitteita yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Tähän liittyy kuntakohtaisten tarkempien yhteistyötavoitteiden määrittely. Asumiseen liittyvän yhteistyön tavoitteellinen edistäminen on käynnistynyt senioriasumiseen liittyvällä selvityksellä vuonna 2026 ja työtä jatketaan yhteistyökumppanien kanssa muihin kohderyhmiin liittyen vuonna 2027. Hyte-työn kautta vaikutetaan hyvinvointialueen rahoitukseen ja tämän työn onnistunut vakiinnuttaminen on vuoden 2027 keskeinen tavoite.

Erilaisten lakisääteisten ja muiden strategiaa toimeenpanevien suunnitelmien (osallisuusohjelma, hyte-suunnitelma liitteineen, yhdenvertaisuussuunnitelma) koordinointi, seuranta sekä toimeenpanon tuki on olennainen osa asiakkuuksien johtamisen työtä.

3 Toiminnalliset muutokset ja painopisteet talousarviovuodelle 2027

Vuosi 2027 käynnistää uuden strategiakauden toimeenpanon. Toimialan keskeisenä tehtävänä on varmistaa valtuuston hyväksymän strategian toteuttaminen hyvinvointialueella käytännön toiminnassa. Toimiala koordinoi strategian toimeenpanoa tavoitejohtamisen toimintamallin (OKR = objective and key result) avulla sekä tukee johtamista luotettavan tiedon, vaikuttavuuden arvioinnin ja yhtenäisten toimintamallien avulla. Erityistä huomiota kiinnitetään palveluiden asiakaslähtöiseen yhteensovittamiseen, ennaltaehkäisevien toimintamallien vahvistamiseen, yhteistyöhön eri toimijoiden kanssa sekä tuottavuuden ja vaikuttavuuden parantamiseen.

Asiakkuuksien johtamista kehitetään hyödyntämällä asiakas- ja palvelutietoa palvelujen kehittämisessä ja palvelukokonaisuuksien yhteensovittamisessa. Tavoitteena on parantaa

palvelupolkujen sujuvuutta, palvelujen vaikuttavuutta ja asiakkaiden tarpeisiin vastaamista yhteistyössä yli palvelu- ja organisaatiorajojen.

Tietojohtamisessa kehitetään yhteisiä tietomalleja, analytiikkaa ja raportointia, jotta palvelujen käyttöä, asiakastarpeita, vaikuttavuutta, kustannuksia ja henkilöstöresursseja voidaan arvioida yhtenä kokonaisuutena. Samalla edistetään kirjaamisen laatua sekä tuetaan digitaalisten ratkaisujen hyödyntämistä sekä tekoälyn ja automaation käyttöönottoa niissä palveluissa, joissa niiden avulla voidaan parantaa asiakaskokemusta tai työn tuottavuutta. Kehittämispalvelut koordinoi ja valmistelee ulkoisten rahoitusten hakuja hyvinvointialueen strategisten kehittämistarpeiden tueksi.

Laatu-, omavalvonta-, valvonta- sekä asiakas- ja potilasturvallisuustietoa kootaan aiempaa yhtenäisemmäksi kokonaisuudeksi johtamisen tueksi. Hankintojen kehittämisessä painotetaan suunnitelmallisuutta ja toimitusketjujen hallintaa, jotta hankinnat tukevat palvelujen vaikuttavuutta, toimintavarmuutta ja kustannustehokkuutta.

Palveluverkon kehittäminen jatkuu suunnitelmakaudella. Merkittäviä kokonaisuuksia ovat Forssan seudun palvelukeskuksen valmistelu ja siihen liittyvät toimitilamuutokset sekä Riihimäen sotekeskus-hankkeen eteneminen. Lisäksi toteutetaan useita palveluverkon kehittämiseen ja oman palvelutuotannon vahvistamiseen liittyviä tila- ja rakennushankkeita. Kiinteistöomaisuuden mahdollinen yhtiöittäminen vuonna 2027 muuttaa toimitilojen hallinnan rakenteita ja edellyttää toimintamallien jatkokehittämistä.

4 Tuloslaskelma

STRATEGIA JA INTEGRAATIO - TOIMIALA Talousarvio (1000 €)	TA 2027 RAAMI	TA2027 LTK 12.10.	TP2025	TP2025 oikaistu	MTA I 2026
Toimintatuotot	**959**	**1 967**	**10 491**	**5 256**	**957**
Myyntituotot	5	18	52	64	4
Maksutuotot	0	0	0	0	0
Tuet ja avustukset	950	1 949	5 000	5 000	950
Muut toimintatuotot	4	0	5 440	193	3
Toimintakulut	**-13 700**	**-13 664**	**-38 313**	**-13 759**	**-13 219**
Henkilöstökulut	-8 869	-8 646	-9 943	-10 402	-8 483
Palvelujen ostot	-3 887	-3 852	-9 964	-2 680	-3 812
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-109	-363	-6 149	-143	-101
Avustukset	-335	-335	-313	-313	-330
Muut toimintakulut	-500	-468	-11 944	-221	-493
Toimintakate	**-12 741**	**-11 697**	**-27 822**	**-8 503**	**-12 262**
Valtion rahoitus	**814 696**	**814 231**	**786 321**	**786 321**	**810 479**
Rahoitustuotot ja -kulut	**-8 579**	**1 184**	**-8 304**	**-8 305**	**-8 609**
Korkotuotot	1 106	1 156	1 623	1 623	1 005
Muut rahoitustuotot	1 250	1 220	1 776	1 776	1 300
Korkokulut	-10 800	-1 075	-11 226	-11 226	-10 760
Muut rahoituskulut	-134	-117	-477	-478	-154
Vuosikate	**793 376**	**803 717**	**750 195**	**769 513**	**789 608**
Suunnitelman mukaiset poistot	**-164**	**-126**	**-3 711**	**0**	**-176**
Tilikauden tulos	**793 212**	**803 592**	**746 483**	**769 513**	**789 432**

**TP2025 oikaistu ei sisällä kiinteistö- ja ict-eriä, oikaistu tilinpäätös sisältää Turvallisuusyksikön.*

5 Talousarvioon sisältyvät toimialakohtaiset riskit

Toimialan keskeisiä riskejä ovat toimintaympäristön muutosten ennakoitua suurempi vaikutus hyvinvointialueen toimintaan, talouden sopeuttamistarpeiden vaikutukset kehittämiskykyyn, tietojohtamisen edellyttämän tiedon laatuun ja saatavuuteen liittyvät haasteet sekä strategisten muutosten toimeenpanon viivästyminen tai epäonnistuminen.

Investointi- ja palveluverkkomuutoksissa keskeisiä riskejä ovat hankkeiden aikataulu-, kustannus- ja resurssiriskit. Lisäksi kansallisen ohjauksen, lainsäädännön ja rahoitusjärjestelmän muutokset voivat vaikuttaa toiminnan suunnitteluun ja painopisteisiin taloussuunnitelmakauden aikana.

Hyvinvointialueen taloudellisen tilanteen vuoksi talouden sopeuttamistoimia on tehty toimialalla laajasti ja toimialan henkilöstöresurssit ovat kolmen viimeisen vuoden aikana tiivistyneet merkittävästi mm. tuotannollis-taloudellisten yhteistoimintamenettelyjen seurauksena. Riskinä on, että sopeuttamistoimet heikentävät toimialan kykyä vastata samanaikaisesti strategian toimeenpanoon, kehittämiseen ja järjestämisvastuullisten toimialojen tukitarpeisiin. Ulkoisten rahoitusten avulla tilannetta pyritään osin kompensoimaan kehittämistoiminnoissa, mutta rahoitustaso laski merkittävästi RRP-hankkeiden päätyttyä ja riskinä on ulkoisten rahoitusmahdollisuuksien kaventuminen sekä koveneva kilpailu näistä.

Toimialan talousarvio on valmisteltu huolellisesti noudattaen voimassa olevia ohjeita. Talousarvio on tehty aluehallituksen antamaan raamiin, sillä hyvinvointialueen taloussuunnitelma on laadittava siten, että talouden suhteen ollaan tasapainossa vuoden 2029 loppuun mennessä. Toimiala pyrkii kaikin keinoin noudattamaan talousarviota, talousarviovuoden aikana mahdollisesti esille tulevia ylitysriskejä pyritään vähentämään uusilla tasapainotustoimenpiteillä.

6 Kiinteistö taseyksikkö

Hyvinvointialueen omistamat kiinteistöt siirrettiin tilikauden 2026 alussa perustettuun taseyksikköön. Taseyksikköratkaisulla kiinteistöomaisuuden hallinta ja talouden seuranta keskitettiin omaksi kokonaisuudekseen.

Hyvinvointialue on laatinut alkuvuonna 2026 yhteistyössä Maakuntien tilakeskuksen kanssa laajan selvityksen kiinteistöjen yhtiöittämisen vaikutuksista hyvinvointialueen talouteen ja kiinteistöomaisuuden johtamiseen. Selvitys osoittaa, että omistettujen kiinteistöjen siirtäminen hyvinvointialueen kokonaan omistamaan kiinteistöyhtiöön on kiinteistöomaisuuden hallinnan kannalta seuraava johdonmukainen vaihe.

Yhtiöittäminen koskee hyvinvointialueen omistamia sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelutuotannossa käytettäviä rakennuksia. Kiinteistöyhtiö muodostetaan Kanta-Hämeen hyvinvointialueen omistaman Kiinteistö Oy Oneston pohjalta. Hyvinvointialueen omaan taseeseen jäävät Ahveniston sairaala sekä Elsa- ja Paulikotien kiinteistöt.

Taseyksikkö jatkaa toimintaansa kiinteistöjen yhtiöittämisen jälkeen ja kokoaa yhteen kaikki kiinteistöihin liittyvät tulo- ja kuluerät, jotka sisäisellä laskutuksella kohdennetaan toimialoille. Taseyksikölle laaditaan oma talousarvioraami, joka mahdollistaa toiminnan ja taloudellisen tuloksen seurannan erillisenä kokonaisuutena. Taseyksikön keskeiset toimintakuluerät ovat kiinteistöjen huolto- ja ylläpito, lämmitys, sähkö ja vuokrakustannukset. Keskeiset toimintatuotot ovat toimitilojen vuokraus ja asukasvuokratuotot.

Kiinteistöjen yhtiöittämisestä aiheutuvat talousarviomuutokset käsitellään muutostalousarvion yhteydessä, jolloin arvioidaan myös taseyksikön tulevaa roolia hyvinvointialueen konsernirakenteessa.

KIINTEISTÖ TASEYKSIKKÖ Talousarvio (1000 €)	TA 2027 RAAMI	TA2027 LTK 12.10.	TP2025	TP2025 oikaistu	MTA I 2026
Toimintatuotot	**14 298**	**14 652**	**0**	**15 426**	**14 018**
Myyntituotot	0	0	0	0	0
Maksutuotot	0	0	0	0	0
Tuet ja avustukset	0	0	0	0	0
Muut toimintatuotot	14 298	14 652	0	15 426	14 018
Toimintakulut	**-47 023**	**-47 377**	**0**	**-46 824**	**-51 383**
Henkilöstökulut	0	0	0	0	0
Palvelujen ostot	-11 504	-11 439	0	-6 646	-11 502
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-11 502	-11 140	0	-6 792	-11 332
Avustukset	0	0	0	0	0
Muut toimintakulut	-24 017	-24 798	0	-33 386	-28 549
Toimintakate	**-32 725**	**-32 725**	**0**	**-31 398**	**-37 365**
Valtion rahoitus	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Rahoitustuotot ja -kulut	**0**	**-11 419**	**0**	**0**	**0**
Korkotuotot	0	0	0	0	0
Muut rahoitustuotot	0	0	0	0	0
Korkokulut	0	-11 419	0	0	0
Muut rahoituskulut	0	0	0	0	0
Vuosikate	**-32 725**	**-44 144**	**0**	**-31 398**	**-37 365**
Suunnitelman mukaiset poistot	**-33 852**	**-21 301**	**0**	**-3 711**	**-11 025**
Tilikauden tulos	**-66 577**	**-65 445**	**0**	**-35 110**	**-48 390**
Tilinpäätössiirrot + (-)	**0**	**-12**	**0**	**12**	**-12**
Tilikauden tulos	**-66 577**	**-65 457**	**0**	**-35 097**	**-48 403**

**TP2025 oikaistu sisältää koko HVA:n kiinteistöerät*